

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Система професійного розвитку персоналу
торгівельного підприємства**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Сущенко Віталій Олексійович

Керівник:

Бричко Аліна Михайлівна

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

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

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Сущенко Віталію Олексійовичу*

- 1. Тема роботи:** Система професійного розвитку персоналу торговельного підприємства
- 2. База практичного дослідження:** Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехсоюз»

керівник роботи Бричко Аліна Михайлівна, к.е.н., доцент

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

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «10» березня 2025р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

Наукові джерела з питань управління розвитком персоналу на підприємстві; нормативно-правові джерела щодо регулювання питань професійного розвитку працівників, державні статистичні дані з питань працевлаштування і професійного розвитку працівників.

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

- визначити економічну сутність управління процесами розвитку персоналу на підприємстві;
- розглянути елементи, сутність та організацію процесів розвитку персоналу в організації;
- охарактеризувати систему напрямів та принципи управління розвитком персоналу;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління процесами розвитку;
- проаналізувати ефективність функціонування підприємства як наслідків діяльності персоналу;
- обґрунтувати реалізацію та впровадження нових підходів управління процесами розвитку;
- дати економічну оцінку доцільності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: 20_грудня_2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад-грудень 2023</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2024</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2024</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2024</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2024</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2024</i>	виконано
8	Оновлення даних за 2023-2024 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень-листопад 2024</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>січень 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>01 березня - 07 березня 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 березня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>19 березня 2025</i>	виконано

Студент

(підпис)

Віталій СУЩЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Аліна БРИЧКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Сущенко В.О. Система професійного розвитку персоналу торговельного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У даній кваліфікаційній роботі досліджена економічна сутність управління процесами розвитку персоналу на підприємстві. Вивчено систему напрямів та основних принципів управління розвитком персоналу на зазначеному підприємстві. Проаналізовано ефективність функціонування підприємства ТОВ «Агротехсоюз» та економічні наслідки діяльності персоналу організації. Обґрунтовано доцільність реалізації та впровадження нових підходів управління процесами розвитку, а також дана економічна оцінка доцільності запропонованих заходів.

У першому розділі «Теоретичні основи управління процесами розвитку персоналу підприємства» з'ясовано сутність та значення таких понять, як «розвиток», «персонал», «розвиток людських ресурсів», «трудові ресурси». У ході дослідження, обґрунтовано та досліджено основні підходи до визначення розвитку персоналу. Систематизовано основні аспекти формування ефективного управління розвитком персоналу. Доведено, що при розробці нової стратегії управління розвитком персоналу підприємства, слід особливу увагу приділяти мотиваційним механізмам.

У другому розділі «Діагностика особливостей управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз», який містить три підрозділи, досліджено управління процесами розвитку персоналу у ТОВ «Агротехсоюз». Описує діяльність підприємства ТОВ «Агротехсоюз», яке з 1997 року працює на ринку товарів і послуг для сільського господарства. Основою діяльності зазначеного підприємства є найвищий рівень технічного обслуговування клієнтів, реалізація якісної і високопродуктивної техніки для сільського господарства, постійне забезпечення аграріїв країни оригінальними запчастинами та механізмами. Розглянуто динаміку основних економічних показників підприємства ТОВ «Агротехсоюз», проаналізовано економічні наслідки діяльності персоналу організації.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління процесами розвитку персоналу ТОВ Агротехсоюз», який містить три підрозділи, запропоновані заходи з підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства.

Був проведений аналіз системи стратегічного управління персоналом, який показав необхідність персоналу ТОВ «Агротехсоюз» підвищувати свій професійний рівень. Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи: переглянути зміст навчальних програм, збільшення кількості семінарських занять для керуючих працівників, запровадження системи дистанційного навчання.

Проведені у роботі розрахунки показали, що в результаті впровадження запропонованих заходів відбудеться збільшення доходів на %, збільшення балансового прибутку на %, середньорічне вироблення одного працюючого збільшиться на %, причому чисельність персоналу залишиться без змін.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно вигідними і принесуть ТОВ «Агротехсоюз» прибуток та вирішать проблеми, що були виявлені під час дослідження.

Ключові слова: розвиток людських ресурсів, професійний розвиток, персонал, менеджмент підприємства, професійне навчання.

ABSTRACT

Sushchenko V.O. System of professional development of personnel of a commercial enterprise

Qualification work in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management". SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

This qualification work investigates the economic essence of managing personnel development processes at the enterprise. The system of directions and basic principles of managing personnel development at the specified enterprise is studied. The efficiency of the functioning of the enterprise LLC "Agrotechsoyuz" and the economic consequences of the activities of the organization's personnel are analyzed. The feasibility of implementing and introducing new approaches to managing development processes is substantiated, and an economic assessment of the feasibility of the proposed measures is also provided.

The second section, "Diagnostics of the features of personnel development management processes at Agrotechsoyuz LLC", which contains three divisions, examines the management of personnel development processes at Agrotechsoyuz LLC. It describes the activities of Agrotechsoyuz LLC, which has been operating in the market of goods and services for agriculture since 1997. The basis of the activities of the specified enterprise is the highest level of customer service, the sale of high-quality and highly productive equipment for agriculture, and the constant provision of the country's farmers with original spare parts and mechanisms. The dynamics of the main economic indicators of Agrotechsoyuz LLC are considered, and the economic consequences of the organization's personnel activities are analyzed.

In the third section "Directions for improving the management of personnel development processes of Agrotechsoyuz LLC", which contains three subsections, measures are proposed to increase the efficiency of the management of personnel development processes of the enterprise.

An analysis of the strategic personnel management system was conducted, which showed the need for the personnel of Agrotechsoyuz LLC to improve their professional level. To solve the identified problems, the following measures are proposed: reviewing the content of training programs, increasing the number of seminar classes for managers, and introducing a distance learning system.

The calculations carried out in the work showed that as a result of the implementation of the proposed measures, there will be an increase in income by %, an increase in balance sheet profit by %, the average annual output per employee will increase by %, and the number of personnel will remain unchanged.

Keywords: human resources development, professional development, personnel, enterprise management, professional training.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»	20
2.1. Діагностика якості забезпечення персоналом підприємств агропромисловості	20
2.2. Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності	24
2.3. Аналіз існуючої системи управління процесами розвитку персоналу підприємства ТОВ «Агротехсоюз»	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»	44
3.1. Заходи з підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз»	44
3.2. Реалізація та ефективність заходів щодо управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз»	52
3.3. Вплив запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз»	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі організації опиняються у постійній боротьбі за талановитий персонал та конкурентоспроможність. Система професійного розвитку може стати важливим інструментом для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих співробітників.

Протягом усієї історії становлення економіки та менеджменту, місце управління було стабільним. Вчені та практики багаторазово переглядали підходи, методи та теорію даної галузі знань. Глобальна переоцінка загальнолюдських цінностей дозволила вирішити проблему взаємодії людини та організації в цілому.

Старі адміністративні форми розвитку персоналу повністю вичерпали себе, тому сучасні управлінці все частіше вдаються до нових прийомів роботи з людьми. З формуванням ринку праці виникла можливість якісного відбору та оцінки кадрів. Розвиток технологій швидко змінює умови праці та вимагає постійного оновлення знань та навичок персоналу. Система професійного розвитку дозволяє працівникам підтримувати свої компетенції на відповідному рівні.

Сучасні працівники не лише шукають роботу, яка забезпечить їм фінансовий дохід, а й цінують можливості для особистого професійного зростання. Ефективна система професійного розвитку може сприяти створенню задоволених та мотивованих працівників.

У вітчизняній літературі відсутнє чітке визначення терміну «розвиток персоналу», опис елементів системи розвитку персоналу, немає конкретного механізму формування такої системи, відсутні методологічні підходи до створення системи розвитку персоналу на корпоративному рівні з позиції концепції стратегічного управління, що і визначило коло проблем для даного дослідження. Отже, дослідження та оптимізація системи професійного розвитку персоналу організації має велике значення для її успішності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Метою роботи є дослідження, аналіз та розробка ефективної системи професійного розвитку персоналу.

Для досягнення поставленої мети, були сформовані наступні **завдання**:

- вивчення сучасних тенденцій у сфері управління персоналом;
- аналіз поточного стану системи професійного розвитку в організації ТОВ «Агротехсоюз», а також його трудового потенціалу;
- ідентифікація потреб персоналу у розвитку компетенцій;
- впровадження рекомендацій щодо оптимізації системи професійного розвитку з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Предметом дослідження є система професійного розвитку персоналу, яка включає в себе різні аспекти, такі як: структура системи професійного розвитку, стратегічне планування розвитку персоналу, методи навчання та розвитку, оцінка ефективності системи, адаптація до змін в умовах ринку та технологічного прогресу, управління знаннями та передача досвіду.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Агротехсоюз», як організація, що реалізує систему професійного розвитку персоналу для підвищення компетентності та професійного розвитку свого персоналу.

База дослідження: ТОВ «Агротехсоюз», Васильківського району Київської області.

Методи дослідження: виконання магістерської роботи здійснено на застосуванні загальних і спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення. Були застосовані: аналіз літератури (огляд літератури щодо систем професійного розвитку персоналу, а також конкретних аспектів діяльності ТОВ «Агротехсоюз»). Це дозволить зрозуміти поточні тенденції, проблеми та підходи, які використовуються в галузі); анкетування та опитування: проведення анкетування серед працівників організації ТОВ «Агротехсоюз» для збору даних про їхні потреби у професійному розвитку, задоволеність існуючими програмами навчання та можливостями кар'єрного зростання; спостереження: спостереження за процесами професійного розвитку в організації ТОВ «Агротехсоюз», а також вивчення ефективності і результатів навчальних заходів та тренінгів; експертні інтерв'ю: проведення інтерв'ю з

керівниками та експертами в галузі професійного розвитку, а також з керівництвом ТОВ «Агротехсоюз», для отримання їхньої думки та порад з покращення системи; аналіз документів: вивчення внутрішніх документів та політик організації ТОВ «Агротехсоюз» щодо професійного розвитку персоналу, а також зіставлення їх з кращими практиками та рекомендаціями. Комбінування цих методів дозволить отримати глибше розуміння системи професійного розвитку персоналу в організації та запропонувати конкретні рекомендації з покращення її ефективності.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що отримані в процесі роботи результати і висновки можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях удосконалення системи розвитку персоналу, а також у діяльності організації ТОВ «Агротехсоюз».

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення системи розвитку персоналу торговельного підприємства, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. 1. Сущенко В.О. Система професійного розвитку персоналу організації ТОВ «Агротехсоюз» *Development of Education, Science and Business: Results 2023: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, December 21-22, 2023*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, 2023. С. 211-213.

2. Сущенко В.О. Процес розвитку персоналу, як чинник конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів Сумського НАУ – (14-17 травня 2024 р.)*. – Суми, 2024. – С. 445.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 22 найменування, 4 додатки. Основний текст розміщений на 59 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 15 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Позитивний результат діяльності організації напряду залежить від розвитку її персоналу, незалежно від сфери її діяльності. Удосконалення системи розвитку персоналу має починатися з визначення суті даного поняття. Важливо мати уявлення про процес і систему розвитку персоналу. Удосконалення системи розвитку персоналу – система взаємопов'язаних дій, які включають вироблення стратегії, прогнозування і планування потреб у працівниках, управління кар'єрою і професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгів, формування організаційної культури.

Перш ніж переходити до визначення суті та змісту поняття розвиток персоналу, треба звернути увагу на поняття «розвиток» і «персонал». Термін «розвиток людських ресурсів» А.П. Єгоршин визначає як сукупний, постійний процес багатостороннього формування особистості співробітників установи з метою збільшення продуктивності роботи [3, с. 13]. В.М. Маслова визначає поняття «розвиток персоналу», як сукупність подій, зорієнтованих на формування людського потенціалу фірми [3, с. 18]. П. Е. Шлендер дає таке визначення поняттю «формування людських ресурсів» - це концепція подій, зорієнтованих на підтримку здібних до навчання співробітників, популяризація знань і прогресивного досвіду, підготовка молодих грамотних працівників, усвідомлення адміністративним персоналом значущості формування працівників і зниження плинності працівників [3, с. 19].

Трудові ресурси (персонал) підприємства – це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи та вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства. Отже, виходячи з вищезазначених визначень, поняття «розвиток персоналу» можна визначити як заходи, що спрямовані на навчання,

адаптацію, підвищення професійних навичок співробітників, тобто підготовку працівників до вирішення нових виробничих завдань, що дозволяють досягати поставленої мети організації.

У даному дослідженні під розвитком персоналу розуміється система керованих операцій у сфері підготовки працівників до здійснення нових виробничих функцій, постановою нових проблем з метою подолання розбіжностей між умовами до робочого і якостями дійсної людини.

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто про набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності.

Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності [17].

Науковець Н. Том під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [3, с. 20]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке визначення дещо звужує системне розуміння розвитку персоналу [3, с. 24]. Ширше розглядає це поняття А. Кібанов. На його думку, розвиток персоналу це сукупність організаційних, економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу, організації його перепідготовки і підвищення кваліфікації [3, с. 25].

В економічно нестабільні періоди в Україні, проблема розвитку персоналу часто відсувається на задній план. Але саме вироблення його концепцій створює передумови для економічного зростання організації. І економіки країни у цілому. Розвиток персоналу традиційно засновано на навчальних процесах, що управляються і фінансуються тією організацією, для якої ці навчальні процеси призначені. Основна мета навчання – розвиток інтелектуального потенціалу працівників. При цьому, сам процес отримання, утворення і підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його результат, тобто рівень професійного розвитку працівника.

Розвиток персоналу означає:

- здатність співробітника усвідомити необхідність саморозвитку, тобто регулярного навчання для того, щоб відповідати зростаючим вимогам організації, у якій він працює;
- здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління при активній участі всього персоналу, а не лише керівників;
- здатність організації усвідомлювати важливість кожного працівника і необхідність розвитку його потенціалу.

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку. Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

До таких завдань в сучасних умовах, на наш погляд, слід віднести і

зменшення опору персоналу до нововведень, і формування корпоративної культури, і вивчення передових методів розвитку персоналу та аналіз можливостей їх застосування в конкретній організації.

Розвиток персоналу для кожної організації є істотним елементом виробничих інвестицій. Завдяки заохоченню до навчання, підприємство дає своїм працівникам можливість підвищувати свої професійні навички і, тим самим, створює основу кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку працівників не може бути успішного розвитку організації [4, с. 28].

Основними завданнями розвитку персоналу є:

- підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання техобслуговування і ремонту засобів виробництва, підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям;
- розвиток здатності до комунікації, уміння працювати в колективі;
- усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни в змісті точного виконання дій, що забезпечують успішну роботу верстату, установки, машини чи підрозділу підприємства. Сюди ж можна віднести і критичне відношення працівника до робочих розпоряджень, його пропозиції по оптимізації процесів праці і відносин з клієнтом;
- формування відповідальності, як системної якості працівника і розвиток її видів;
- самостійний розвиток персоналу своїх професійних навичок і знань.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінням працівників.

Знання – це основа розвитку здібностей персоналу, сприяють формуванню особистісного потенціалу людини.

Професійний розвиток являє собою процес підготовки працівника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняттю нових посад, рішення нових завдань, тобто розвитку нових компетентностей [18, с. 108]. Професійний розвиток впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички й знання, вони стають більш конкурентоздатними на ринку праці й

отримують додаткові можливості для професійного росту як усередині своєї організації, так і поза нею. Професійне навчання сприяє інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкувань, додає впевненості у собі. На думку деяких науковців розвиток персоналу має ряд переваг: формування більш ефективних у довгостроковому аспекті механізмів управління персоналом, зокрема внутрішньої мотивації; розвиток співробітництва й підтримки в команді; більш гнучка реакція на зовнішні зміни [8, с. 73]. Крім цих переваг, ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації спричиняє ще й інші (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Переваги ефективної системи розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі [8]

В останні роки в науковій літературі й на практиці, широко використовуються такі поняття, як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота, які так чи інакше, стосуються трудової діяльності людини, управління його поведінкою на виробництві.

Поняття розвитку персоналу є відносно новим, але воно широко використовується у практиці сучасних підприємств. Знання працівників застарівають, їх треба оновлювати відповідно до розвитку тих галузей знань, з якими вони зустрічаються під час виконання робочих завдань. Як правило, базові

знання отримані в школі, інституті застарівають повільно, але при поповненні спеціальними знаннями, необхідними для успішної роботи, працівник не втрачає своїх професійних умінь та навичок.

Сучасний працівник приходить на роботу не просто заробляти гроші, а й розвиватися як фахівець. На цьому етапі організації важливо повністю реалізувати його очікування і надати всі ключі до зростання. Професійний розвиток являє собою процес підготовки працівника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових завдань, тобто розвитку нових компетентностей [5, с. 150].

Професійний розвиток впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоздатними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного росту як у середині своєї організації, так і поза нею. Професійне навчання сприяє інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, додає впевненості у собі.

Організовує, керує і координує професійний розвиток співробітників відділ управління персоналом. В.І. Гончаров, автор книги «Менеджмент підприємства» виділяє систему управління трудовими ресурсами, якою він визначає сукупність цілей, задач, основних напрямків діяльності, різних видів, форм, методів і відповідних механізмів, направлених на забезпечення зростання ефективності виробництва, а також якості роботи [10, с. 36].

В систему управління трудовими ресурсами входять такі підсистеми: підсистема планування, прогнозування і маркетингу персоналу. Ці підсистеми охоплюють:

- 1) розробку стратегії управління персоналом;
- 2) аналіз кадрового потенціалу;
- 3) аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі;
- 4) взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують кадрами підприємство, організація реклами;
- 5) оцінка кандидатів на вакантну посаду;

б) планування кадрів;

В підсистему найму й обліку кадрів входить: оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; організація найму і відбору персоналу; профорієнтація; організація раціонального використання персоналу; поточна періодична оцінка кадрів. Підсистема умов праці пропонує реалізацію наступних функцій управління: охорона праці і техніка безпеки; дотримання вимог психофізіології праці; дотримання вимог ергономіки; дотримання вимог технічної естетики; охорона навколишнього середовища.

У підсистему трудових відносин входить: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин; аналіз регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика; регулювання етнічних норм взаємовідносин. У підсистему аналізу і розвитку засобів стимулювання праці входить: нормування і тарифікація трудового процесу; розробка системи оплати праці; використання засобів морального заохочення; управління трудовою мотивацією; розробка форм участі в прибутках і капіталі.

Підсистема розвитку кадрів включає в себе: технічне та економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; планування і контроль професійної кар'єри; робота з кадровим резервом; професійна і соціально-психологічна адаптація нових робітників. Ефективна система управління персоналом вимагає встановлення раціональної організаційної структури управління, у якій відображені логічне співвідношення функцій і рівні управління.

Функції управління персоналом розділені між керівництвом організації та кадровою службою. Лінійні керівники приймають участь у наборі персоналу, його оцінці, навчанні, забезпечують умови для високовиробничої праці і використання робітника по його спеціальності. Кадрова служба має бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами. Вона має надавати консультативну і методичну допомогу керівництву, здійснювати контроль за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням, соціальним захистом працівників.

У невеликих організаціях, де відсутні кадрові служби, їх функції виконують переважно керівники, або ж робітники з підготовкою в області кадрової служби. У великих організаціях створюються кадрові служби: відділ кадрів, на який покладені функції з відбору, прийому і звільненню з роботи, відділ підготовки кадрів, юридичний відділ, відділ соціального розвитку.

У даному дослідженні основними елементами кадрової політики в області розвитку персоналу є: адаптація працівників, ротація кадрів, система навчання, планування кар'єри персоналу. Адаптація – це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колективі. Вона необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, що були підвищені на посаді [14, с. 16].

Ротація кадрів – процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника організації можуть змінюватися у межах горизонтального переміщення [14, с. 17]. Планування кар'єри – це постановка кар'єрних цілей і визначення способів їх реалізації. Кожен окремий працівник потребує компетентної допомоги для здійснення аналізу своїх здібностей і можливостей, розвитку навичок самостійного планування кар'єри, а також для розробки конкретних планів розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри [14, с. 17].

Основні принципи управління розвитком персоналу на підприємстві:

- 1) розвиток – одночасний розвиток всіх категорій персоналу, запозичення нових форм розвитку;
- 2) інноваційність – навчання і розвиток кадрів на випередження, засноване на даних прогнозів науково-технічної сфери;
- 3) гнучкість – створення гнучкої системи розвитку з можливістю її використання на різних етапах;
- 4) стимулювання – заохочення і мотивація робочої сили;
- 5) перспективність – створення системи розвитку персоналу підприємства щодо його перспективних можливостей і стратегії розвитку.

Інструментарієм управління процесами розвитку персоналу є: професійне навчання, планування і розвиток кар'єри, підготовка кадрового резерву.

Професійне навчання – процес передачі нових професійних навичок або знань безпосередньо працівниками організації. Навчання, підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою для нормального функціонування будь-якої організації. Науково-технічний прогрес, світова конкуренція, встановлюють нові вимоги щодо підвищення якості освіти. Прискорення науково-технічного прогресу значно прискорило процес старіння знань та навичок [11, с. 110].

Розвиток персоналу для кожного підприємства є одним з основних елементів продуктивності інвестицій. За допомогою професійної підготовки та комплексного розвитку, компанія пропонує своїм співробітникам створити можливість покращення їх професійних навичок. На основі вищезазначеного, можна зробити висновок про те, що в нашій країні склалася ситуація, яка з одного боку, дає великі можливості людині для реалізації його здібностей, але, з іншого боку, являє загрозу для нього в плані стабільності існування. Тому новий підхід в управлінні персоналом в організації заключається в наступному:

- 1) створення філософії управління персоналом;
- 2) створення служб управління персоналом;
- 3) використання нових технологій в управлінні персоналом;
- 4) створення і вироблення цінностей, соціальних норм і правил поведінки працівників.

Необхідність ціленаправленої політики в сфері управління персоналом ґрунтується на тому, що не завжди можна знайти підходящих співробітників з необхідними знаннями і навичками.

Роль і місце розвитку персоналу в управлінні персоналом та в загальному менеджменті залежить від розуміння вищим керівництвом ролі працівників у функціонуванні організації будь-якого рівня (мікро, макро) і типу, а також від погляду на персонал (як на ресурс, надбання або цінність). Ідеалом є остання з 3-х концепцій, за якої персонал розглядається як найвища цінність організації.

Для всіх організацій – великих і малих, управління людьми має важливе значення. Без людей немає організації. Без кваліфікованого персоналу жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Без сумніву, управління трудовими ресурсами є одним з важливих аспектів теорії і практики управління.

Якщо все вищесказане накласти на систему сільськогосподарських підприємств, то безсумнівно одне: мета діяльності будь-якого підприємства – прибуток. Прибуток можливий тільки при мінімальних витратах і максимальних доходах. Тому для стабільності і процвітання підприємства необхідно вкладатися в персонал і розвивати його. При наявності професійного і розвиненого персоналу, при можливості кар'єрного зростання в організації, при стабільних компенсаційних виплатах та заробітної плати, при діючій ефективній мотиваційній політиці, персонал буде триматися за місце роботи, що допоможе знизити плинність кадрів в цілому. Професійний розвиток виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника, при цьому стимулює зростання трудової діяльності, прискорює процес кадрових переміщень, що дозволяє працівникові зайняти вище соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності його своєю працею.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

2.1 Діагностика якості забезпечення персоналом підприємств агропромисловості

Сільськогосподарська галузь в Україні в останні роки є однією з галузей, яка постійно збільшує обсяги власного виробництва, а також нарощує експорт вироблених товарів за кордон. Як результат, відбувається формування продовольчого забезпечення України, формується національний ринок. Так як на світовому ринку спостерігається дефіцит товарів сільськогосподарського виробництва, Україна має всі шанси стати одним із головних виробників продовольства у країнах Європи [1, с. 258].

Забезпеченість сільськогосподарської галузі висококваліфікованими кадрами відіграє головну роль в організації виробничого процесу. Проте, останні роки в Україні спостерігаються тенденції до послаблення пропозиції робочої сили, низький рівень диверсифікованості економіки тощо. Причинами такої тенденції є нестабільна політична, економічна ситуація в державі.

Військові дії в Україні негативно вплинули на розвиток сільськогосподарської сфери. Насамперед, основним фактором впливу війни на український агросектор є зменшення посівних площ (на 20% порівняно з довоєнним часом), руйнування виробничих будівель, пошкодження сільськогосподарської техніки, мінно-вибухове забруднення земель, зростання вартості добрив, палива, блокада чорноморських портів.

Окупація і замінування територій, ведення боїв призвели до забруднення земель і зробили непридатними до обробки понад 5 млн. гектарів сільськогосподарських земель.

Змін зазнають операційні рішення українських агрокомпаній. Ці зміни заключаються у наступному: зменшення використання сільськогосподарських ресурсів (добрив, пестицидів), диверсифікація бізнесу, зміна ринків збуту [9, с. 65].

Аналіз забезпечення кадрами агропромислових підприємств треба почати з вивчення динаміки зміни населення в Україні. Важливою є проблема зі зменшенням кількості населення в державі. Як бачимо з таблиці, станом на 1 січня 2022 року чисельність населення в Україні становила 42,6 млн. осіб, натомість у липні 2024 року - 35,8 млн. осіб. На цей процес істотно вплинули військові дії на території України (дані представлені у таблиці 2.1.)

Таблиця 2.1 - Статистичні показники кількості населення України

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
Особи, млн.	41,7	41,8	42,6	37	35,8	Абсолютне (млн, осіб)	Відносне (%)
						5,9 млн	116 %

Джерело: побудовано на основі

Значними темпами скорочується і сільське населення. Дані тенденції становлять велику небезпеку національній безпеці України і призводять до проблем всередині суспільства. Кількість осіб, які працюють в сільському господарстві, в останні роки зменшилася, особливо ця статистика стосується найманих працівників.

Дослідники зазначають, що ефективна економічна діяльність селищної громади, в основі якої правильне використання місцевих активів, складають основу для зменшення процесів депопуляції, міграції, бажання населення покидати село. А збільшення прибутків від покращення продуктивності економіки села призводить до активації демовідтворювальних процесів.

Середня заробітна плата (номінальна) у працівника, зайнятого у сільському господарстві характеризується значним підвищенням. Так, за даними Державної Служби Статистики, у 2021 році вона становила 17 453 грн, що у 2, 7 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (6500 грн). У 2020 році вона була меншою на 22,2% [12].

У 2024 році заробітна плата сільськогосподарського працівника становить приблизно 20 тис. грн. Найвищою заробітна плата у сільському господарстві є у Сумській (27 095 грн), Хмельницькій (26 788 грн) та Чернігівській (26 020 грн) областях. Найменша - у Миколаївській (16 449 грн), Вінницькій (17 365 грн), Чернівецькій (17 875 грн) областях [12].

Найкраще оплачується така праця: робота в лісі (33 тис грн), комбайнер (31 тис грн), тракторист (27 тис грн), збирачі ягід, грибів, врожаю (25 тис грн), агроном (24 тис грн). За даними Держстату, збільшилася кількість вакансій у сфері сільського господарства на 20% (у травні 2023 року їх було 1286, у травні 2024 року - 1017). Особливості кожної області України можуть бути суттєвими з погляду забезпеченості працівниками і робочими місцями [12].

Загалом, ситуація характеризується наявністю працівників необхідної кваліфікації та можливістю ринку праці задовольнити попит робітників у даному регіоні. Працівники можуть бути з необхідною кваліфікацією, рівнем освіти, але бути працевлаштованими за іншою спеціальністю, причиною цього може бути рівень запропонованої їм заробітної плати. Таку ситуацію характеризуємо як негативну. Кількість робітників, які мають повну вищу освіту в сільськогосподарській галузі є більшою, ніж у попередні роки.

За даними служби зайнятості, кількість залучених співробітників у сільське господарство, поступається сферам торгівлі, ремонту та транспорту. Кількість зайнятого населення у сільське господарство становить 2,7 млн осіб (станом на лютий 2024 року) [12]. У загальному, облікова кількість штатних працівників, які мають вищу освіту в аграрному секторі становить 35-45% від загальної кількості працівників. Далі проаналізуємо рівень розвитку і підвищення кваліфікації робітників у сільському господарстві. Динаміка підвищення кваліфікації кадрів у сільському господарстві за 2019-2023 рр. (дані представлені у таблиці 2.2.)

Дані таблиці демонструють те, що у період з 2021 року значно зростає чисельність осіб, які опановують нові професії у галузі сільського господарства, а також збільшилося число осіб, які підвищили свою кваліфікацію у вже обраній сфері.

Таблиця 2.2 – Статистичні дані підвищення кваліфікації кадрів у сільському господарстві

Рік	Здобуто професію працівником (тис)	Підвищено кваліфікацію (тис)
2019	2,5	8,8
2020	2,2	8,8
2021	2,4	8,6
2022	1,8	7,6
2023	2,8	8,7

Джерело: побудовано на основі

Але треба відзначити той факт, що в Україні періодичність підвищення кваліфікації робітників є доволі тривалою, приблизно раз на 12 років, що є набагато довше ніж у країнах Європи, у яких підвищення кваліфікації відбувається 1 раз на 5 років.

Отже, можна підсумувати вищезазначене і відзначити, що розвиток персоналу на українському виробництві охоплює незначну кількість робітників. Обсяги підготовки, перепідготовки працівників сільського господарства є недостатніми, аби забезпечити постійне зростання продуктивності праці, якості та конкурентоздатності продукції і забезпечення постійного економічного зростання.

2.2 Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності

Оцінювання персоналу підприємства здійснювалося на прикладі ТОВ «Агротехсоюз» - офіційного дилера провідних світових виробників сільськогосподарської техніки, що знаходиться за адресою: Васильківський район, Київська область.

Підприємство «Агротехсоюз» працює на ринку товарів та послуг для сільського господарства з 1997 року, щоденно вносячи свою частку у становлення та розвиток вітчизняного агропромислового комплексу. З 2016 року компанія відкрила новий сервісний центр на Сумщині (а саме в с. Сад, Сумського району,

Сумської області), який спеціалізується на постачанні і техобслуговуванні сільськогосподарської техніки CLAAS та інших відомих брендів.

У 2017 році компанія «Агротехсоюз» приєдналась до Глобального договору ООН, що представляє собою міжнародну добровільну ініціативу, мета якої донести до бізнесу та інших учасників суспільної діяльності необхідність долучення до здійснення практик соціальної відповідальності задля реалізації та дотримання у своїй діяльності цілей сталого розвитку. Цим компанія підтвердила свою готовність і надалі реалізувати відповідальний підхід до ведення свого бізнесу, удосконалювати корпоративну культуру на засадах дотримання прав людини, забезпечення належного рівня розвитку трудових відносин, дбайливого ставлення до довкілля та протидії корупції у всіх її проявах [13].

Приєднання до Глобального договору ООН для ТОВ «Агротехсоюз» забезпечує долучення до найкращої практики ведення господарської діяльності і дозволяє здійснювати її згідно вимог сучасного бізнес-середовища з метою підвищення ефективності соціально-економічних результатів, мінімізації екологічних наслідків, налагодження оптимальної комунікації та реагування на очікування ключових стейкхолдерів, виконання взятих на себе зобов'язань. Приєднавшись до Глобального договору, компанія прагне реалізувати себе як надійний та відповідальний партнер, роботодавець, постачальник, суб'єкт господарювання, гідний член громади і суспільства.

Характеристика ТОВ «Агротехсоюз» представлена на табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика ТОВ «Агротехсоюз»

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Діяльність за КВЕД	Роздрібна торгівля сільськогосподарською технікою
Діяльність за КВЕД	08623, Київська обл., Васильківський р-н, смт. Калинівка, вул. Залізнична, 49.
Ідентифікаційний код за ЄДРПУ	24918458

Джерело: побудовано на основі

За роки бездоганної роботи, взявши за основу своєї діяльності найвищий рівень технічного обслуговування клієнтів, реалізацію виключно якісної та високопродуктивної техніки для сільського господарства, повне, постійне та найшвидше забезпечення аграріїв країни оригінальними високоякісними запасними частинами та механізмами, підприємство зарекомендувало себе як надійний і стабільний партнер.

Керівництво та співробітники компанії постійно слідкують за передовими світовими змінами в агропромисловій техніці, підходах до управління та обслуговування клієнтів, тим самим сприяючи підвищенню конкурентноспроможності технічного оснащення сільськогосподарських виробників України.

ТОВ «Агротехсоюз» на сьогоднішній день має 3 філії: у Чернігівській, Сумській та Одеській областях. Центральний офіс знаходиться у Київській області, с. Калинівка. В центральному офісі працює 35 співробітників. Стиль управління на підприємстві: авторитарний. Директором підприємства є Дергалюк Іван Володимирович. Економічні методи управління ґрунтуються на застосуванні економічних стимулів і називаються «методом заохочення». Вони передбачають використання матеріальних стимулів для мотивації колективу або окремих співробітників.

ТОВ «Агротехсоюз» є юридичною особою та керується в своїй діяльності Господарським та Цивільними кодексами України, Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», іншими законодавчими актами України, статутом, має відокремлене майно, самостійний баланс, фірмовий банк, печатку та штамп з найменуванням, поточний та валютний та інші рахунки в установах банків, діє на принципах повного господарського розрахунку, має право від свого імені укладати договори, контракти тощо.

Завдання підприємства полягає у забезпеченні сільгоспвиробників надійною технікою, професійним наданням сервісу, а також якісними запчастинами для прибуткового господарювання. Мета діяльності ТОВ «Агротехсоюз» знаходить

своє відображення у реалізації якісної та високопродуктивної техніки та запчастин, надання сервісного обслуговування.

Необхідно також підкреслити, що на сьогоднішній день, компанією представлено достатньо широкий асортимент продукції для реалізації. Тож зазначимо основну з них: зернозбиральні та кормозбиральні комбайни, трактори, сівалки, обприскувачі, навантажувачі, прес-підбирачі, жатки для збирання кукурудзи та соняшнику, GPS-навігація та системи точного землеробства. Серед ґрунтообробного обладнання зазначимо плуги, борони, культиватори, ґрунтоущільнювачі. Зелена лінія представлена косарками, ворушилками та валкоутворювачами [13].

Щорічно компанія приймає участь в міжнародних, національних та регіональних виставках, серед яких: SIMA, Agritechnica, АГРО, ІнтерАгро, Зернові технології, АгроСумщина, ВолиньАгро та інші. Відмітимо, що компанія також являється учасником «Днів поля», що зазвичай проходять у Німецькому Аграрному центрі.

Отже, головною місією ТОВ «Агротехсоюз» є забезпечення сільгоспвиробників надійною технікою, професійним сервісом та якісними запчастинами для прибуткового господарювання. Реалізуючи цю місію, компанія формує умови для відтворення однієї з найважливіших базових галузей національного господарства, яка є джерелом ресурсів для різних сфер промисловості, продуктів харчування та робочих місць для населення.

Далі розглянемо динаміку основних економічних показників досліджуваного підприємства, що побудована на основі Додатків А і Б.

Представлена динаміка основних економічних показників дозволяє зробити такі висновки: показник доходів від реалізації продукції збільшився порівняно з попереднім роком на 265 тис грн, валовий прибуток становить 346340 тис грн. Інші операційні доходи, а саме: дохід від зміни вартості активів, дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, дохід від оподаткування становить 91642 тис грн.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
Виручка, тис. грн.	1053	1284 883	169727 0	412 387	130
Собівартість продаж тис. грн	807 868	984 951	125093 0	265979	120
Валовий прибуток, тис. грн.	245511	299932	346340	46408	110
Інші доходи, тис. грн.	155532	50150	91642	41492	108
Адмін. Витрати, тис. грн.	71588	134550	139109	4559	100
Витрати на збут, тис.грн.	65631	69749	88791	19042	120
Інші операційні витрати, тис. грн.	205629	119008	43620	-75388	-0,3
Прибуток від продажів, тис. грн.	58195	26775	166462	139687	-0,8
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1219	6236	-	0	0
Інші витрати, тис.грн.	431	53078	1453	-51625	-0,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	58001	81433	165555	84122	200
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	10440	5658	29800	24142	52
Чистий прибуток, тис. грн.	47561	25775	135755	109980	52

Джерело: побудовано на основі додатків А і Б.

Не зважаючи на військовий стан в Україні, можемо спостерігати значні темпи зростання продуктивності, що свідчить про те, що персонал компанії зацікавлений у продуктивності своєї діяльності, є мотивованим. А тому, можна зробити висновок про те, що підприємство успішно працює та розвивається.

Станом на 01 червня 2024 року облікова кількість штатних працівників компанії становила 103 працівника. У гендерній структурі організації частка чоловіків – 84,4%, або 87 осіб, жінок – 15,6%, або 16 осіб, що обумовлено специфікою діяльності. В «Агротехсоюзі» працює 4 працівника, яким відповідно до чинного законодавства встановлено інвалідність. Організаційна структура компанії виглядає наступним чином (рис. 2.1.)

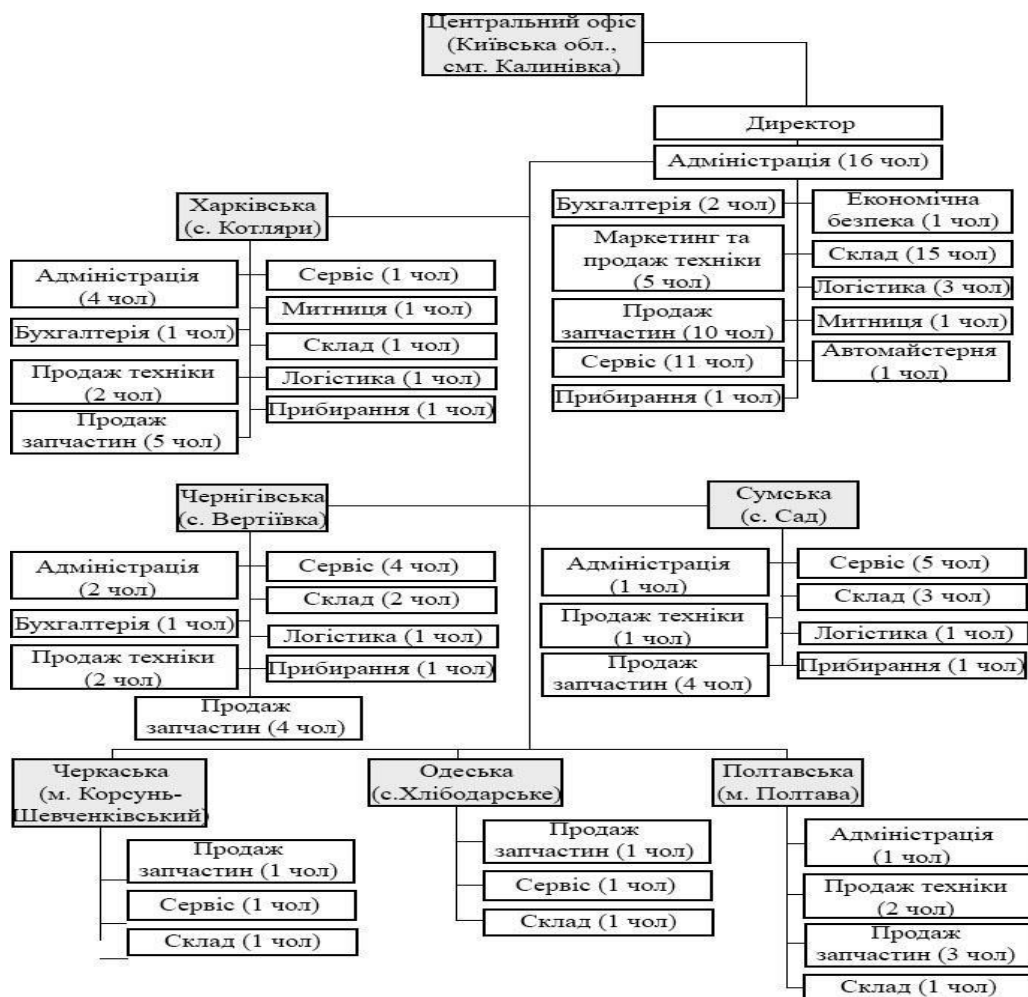


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено на основі звітності досліджуваного підприємства

Політика компанії побудована таким чином, щоб забезпечити усім співробітникам рівні права, умови і можливості роботи та розвитку. Компанія забезпечує своїм працівникам гідну оплату праці за принципами відкритості і єдиних правил та додаткові матеріальні стимули (премії) у зв'язку зі значимими для них подіями, матеріальну підтримку у разі складних життєвих ситуацій, а також у якості заохочення за рахунок підприємства кращим співробітникам надає можливість відвідати закордонні виробництва підприємств-партнерів, міжнародні виставки.

Робочі місця компанії відповідають техніці протипожежної безпеки, кабінети оснащені комфортними меблями, використовується якісне освітлення, робочі зони

забезпечені кімнатами відпочинку та особистої гігієни, на території офісу є приміщення для харчування персоналу.

Автопарк компанії постійно проходить техогляди, має всю необхідну супровідну технічну документацію. Технічні працівники мають комфортні набори сезонного одягу. В компанії діє система медичного обстеження. Це дозволяє попереджувати і вчасно виявляти проблеми зі здоров'ям, вживати необхідних заходів щодо їх профілактики та лікування.

Отже, ключовими напрямками соціальної відповідальності ТОВ «Агротехсоюз» є:

- гідна оплата та належні умови праці;
- реалізація ефективних практик організації праці та управління;
- дотримання прав людини і громадянина;
- соціальні гарантії роботи персоналу, у тому числі через програми підтримки;
- дотримання норм охорони і безпеки праці;
- запровадження системи медичного обстеження та підтримки здорового способу життя;
- розвиток корпоративної культури і корпоративного духу;
- умови для інтелектуального розвитку і реалізації творчих ідей, зокрема шляхом навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі за цілями сталого розвитку та соціальної відповідальності;
- дотримання умов гендерної рівності.

Управління людськими ресурсами – це діяльність, яка виконується на підприємствах та сприяє найбільш ефективному використанню робітників і службовців для досягнення організаційних і особистих цілей.

Процесом розвитку персоналу необхідно постійно управляти. Постійно зростаючі вимоги до здібностей, кваліфікації і рівню знань збільшують роль людини як складової організаційної системи, і, отже, роблять управління розвитком персоналу одним з найважливіших напрямків в стратегії сучасних організацій. Люди з певним рівнем досвіду, освіти і професійної майстерності

виступають ключовим елементом продуктивних сил. Будь-який процес управління завжди має конкретні цілі і здійснюється спеціально для їх досягнення. Так і процес управління розвитком персоналу, навіть коли він орієнтований на задоволення потреб співробітників, в кінцевому підсумку призведе до підвищення ефективності працівника, що позитивно позначиться на результативності діяльності організації в цілому.

Для ефективного функціонування підприємства необхідна ефективна робота всього персоналу. Це може бути тільки в тому випадку, якщо кожен із співробітників організації досяг тих цілей, які поставлені перед ним, і які відповідають стратегічним і тактичним цілям організації. Звичайно, внесок працівників у досягнення цілей різний і визначається завданнями, які вони повинні вирішувати [15, с. 25].

І саме тому в організації повинна бути створена система службово-професійного просування. Грамотний розвиток виробничого потенціалу кадрів дозволяє компанії виростити професіоналів в своєму середовищі, що істотно підвищує ефективність роботи персоналу.

Управлінням розвитком персоналу зводиться до таких основних завдань: формування та розвиток у співробітника здібностей та моделей поведінки, які корелюють з цілями та завданнями компанії; створення соціально-економічних та виробничо-технічних умов для максимальної реалізації здібностей співробітника; розвиток персоналу в інтересах останніх; зберігання накопиченого досвіду, знань та навичок; підготовка персоналу для здійснення майбутніх планів та проектів; зберігання корпоративної культури; створення позитивної атмосфери та здорової конкуренції; підтримка системи мотивації.

В ТОВ «Агротехсоюз» існує кадрова служба, основне її призначення полягає в тому, щоб підтримувати, організовувати функціонування і коригувати процес роботи з людьми. Кадрова служба управління персоналом грає головну роль у розвитку персоналу і в кадровому плануванні. Одна з основних завдань служби управління персоналом – сприяння компанії в досягненні її цілей. Служба управління персоналом розраховує необхідність перерозподілу трудових ресурсів

в організації, потребу в нових співробітниках і займається розробкою програм для розвитку співробітників організації.

Основні принципи управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «Агротехсоюз»:

- 1) розвиток – одночасний розвиток всіх категорій персоналу, запозичення нових форм розвитку;
- 2) інноваційність – навчання і розвиток кадрів на випередження, засноване на даних прогнозів науково–технічної сфери;
- 3) гнучкість – створення гнучкої системи розвитку з можливістю її використання на різних етапах;
- 4) стимулювання – заохочення і мотивація робочої сили;
- 5) перспективність – створення системи розвитку персоналу підприємства щодо його перспективних можливостей і стратегії розвитку.

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес передачі нових професійних навичок або знань безпосередньо працівникам організації. В ТОВ «Агротехсоюз» професійне навчання являє собою безперервний процес, який комплексно включає в себе кілька етапів (рис.2.2).



Рисунок 2.2 - Основні етапи професійного навчання у ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено на основі звітності досліджуваного підприємства

Навчання, підвищення кваліфікації персоналу організації вважається головною умовою її нормального функціонування. Під час війни ТОВ «Агротехсоюз» пережило кілька етапів щодо кадрової політики. Зв'язок з персоналом та співробітниками, які залишили свої домівки у перші дні війни, почав налагоджуватися за кілька днів. Серед дій, які впровадили у перший тиждень війни, були налагодження постійної комунікації зі співробітниками, дотримання соціальних гарантій, виплата зарплати та авансових платежів.

Навчання працівників Агротехсоюзу не припинялося та проводилося у форматі онлайн на території України і закордоном. Постійно іде робота щодо удосконалення освітніх програм [13].

В компанії працює система об'єктивного оцінювання якісних та кількісних показників роботи персоналу, зокрема відділів, співробітники яких контактують безпосередньо з клієнтами – відділ сервісу та продажу техніки. Персонал ТОВ «Агротехсоюз» проходить навчання, здає екзамени на підтвердження знання положень, правил та принципів у сфері охорони здоров'я у спеціалізованих акредитованих навчально-методичних і навчально-практичних закладах.

Далі проаналізуємо структуру працівників ТОВ «Агротехсоюз». Для того, щоб охарактеризувати структуру персоналу підприємства, скористаємося декількома допоміжними матеріалами: особистими справами працівників і статистикою підприємства. Аналіз складу та структури персоналу слід розпочати з укомплектованості персоналу за останні роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура персоналу підприємства ТОВ «Агротехсоюз»

Показники	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютне, осіб	відносне, %
Персонал всього	103	106	3	97%
Керівник	1	1	0	100%
Адміністрація	22	24	2	91,6%
Спеціалісти	33	35	2	94,2%
Працівники	47	46	1	102%

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Агротехсоюз»

Аналіз таблиці 2.5. показав, що частка, яка припадає на робітників складає більшу половину всієї кількості осіб, зайнятих на підприємстві. Цей факт

пояснюється специфікою діяльності даного підприємства. Далі проаналізуємо віковий склад працівників ТОВ «Агротехсоюз» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу ТОВ «Агротехсоюз» за віком у 2024 р.

Групи працівників	Керівники	Адміністрація	Спеціалісти	Працівники
20-30 р.		10	13	11
30-40 р.		10	8	22
40-50 р.	1	4	14	9
50-60 р.				4
Більше 60 р				
Всього	1	24	35	46

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Агротехсоюз»

Як видно з таблиці, основна частина співробітників ТОВ «Агротехсоюз» - люди середнього та молодого віку. Саме вони більшою мірою становлять категорію фахівців та робітників. Майже всі працівники мають повну вищу освіту. Висококваліфікований склад розцінюється досить високо для виконання особливостей роботи компанії.

У 2024 році компанія сприяла відкриттю унікальної аудиторії CLAAS ACADEMY. Сучасна лабораторія CLAAS Academy – це освітній майданчик для профорієнтаційної діяльності, осередок професійного спілкування й підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників та галузевих спеціалістів. Це унікальна аудиторія для всієї держави, для всіх аграрних закладів, там будуть навчатись як здобувачі освіти, так і керівники підприємств. Підвищувати свої навички зможуть учні професійно-технічних училищ, учні професійних коледжів регіону, учні загальноосвітніх шкіл.

Дана інвестиція у розвиток нового покоління аграріїв є найкращою, адже в результаті вони отримують справжнього фахівця. Працювати у лабораторії CLASS Academy зможуть по чотири людини за одну пару, що дозволить здобувачам освіти якнайкраще опанувати правила використання техніки не тільки теоретично, а й практично.

Підготовка сучасного спеціаліста у галузі механічної інженерії для розвитку аграрного сектору країни є надважливим питанням для закладів вищої освіти. У часи повномасштабної війни фахова підготовка майбутніх спеціалістів агропромислової галузі є ключовим аспектом у зміцненні продовольчої безпеки країни. Співпраця між СНАУ та ATS є важливим кроком у підготовці висококваліфікованих спеціалістів для розвитку аграрної галузі нашої країни.

Розглянемо динаміку економічних показників досліджуваного підприємства, що побудована на основі Додатку А.

За результатами діяльності 2023 року ТОВ «Агротехсоюз» отримало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 1 284 883 тис. грн, що значно перевищує минулорічний дохід (1 053 379 тис. грн). Рисунок побудований на основі аналізу додатків А та Б. Аналіз фінансового стану компанії вказує на те, що з початком військового стану в Україні, прибутки компанії є значно меншими, ніж у попередні роки.

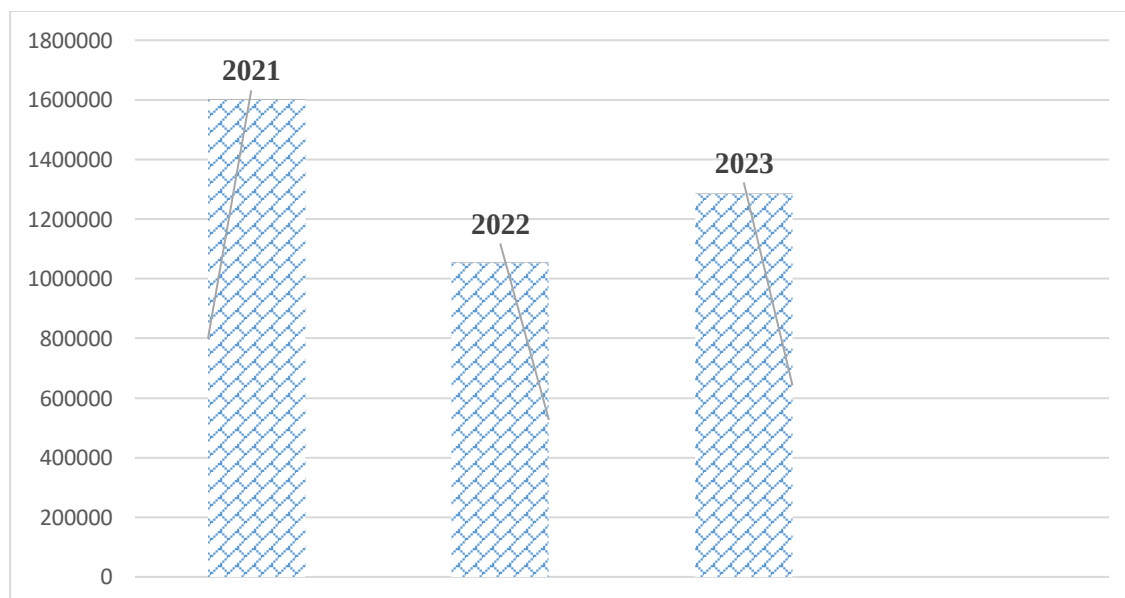


Рисунок 2.3 – Прибуток ТОВ «Агротехсоюз» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Собівартість реалізованих товарів та послуг у 2023 р. в порівнянні з 2022 роком збільшилася і становить 984 951 тис. грн. (Додаток А).

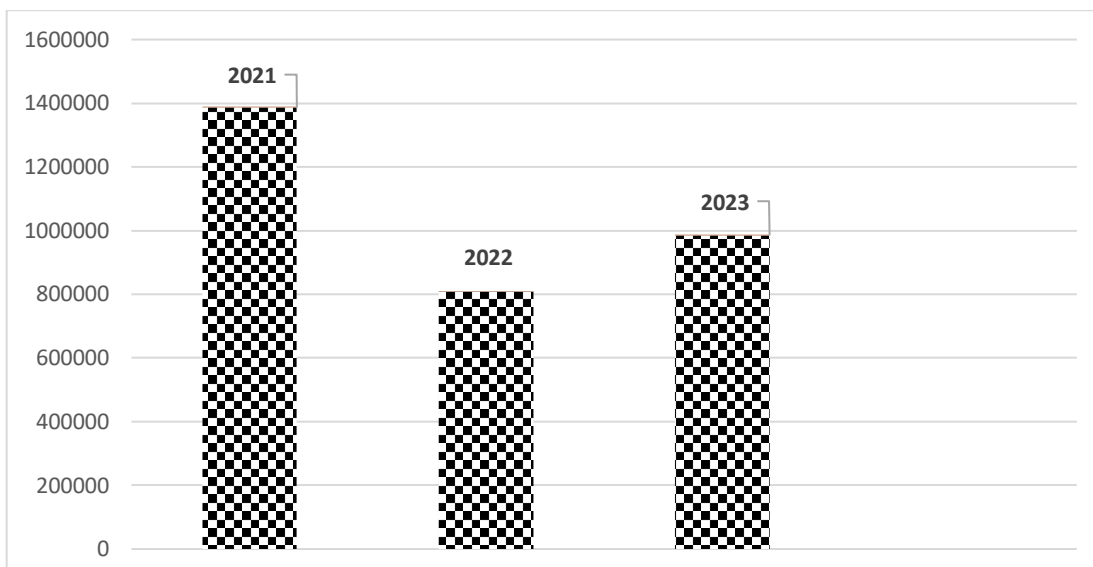


Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

На основі фінансового звіту підприємства, можемо проаналізувати фінансовий результат Компанії. У 2023 році він склав 31 433 тис. грн. (Додаток Б).

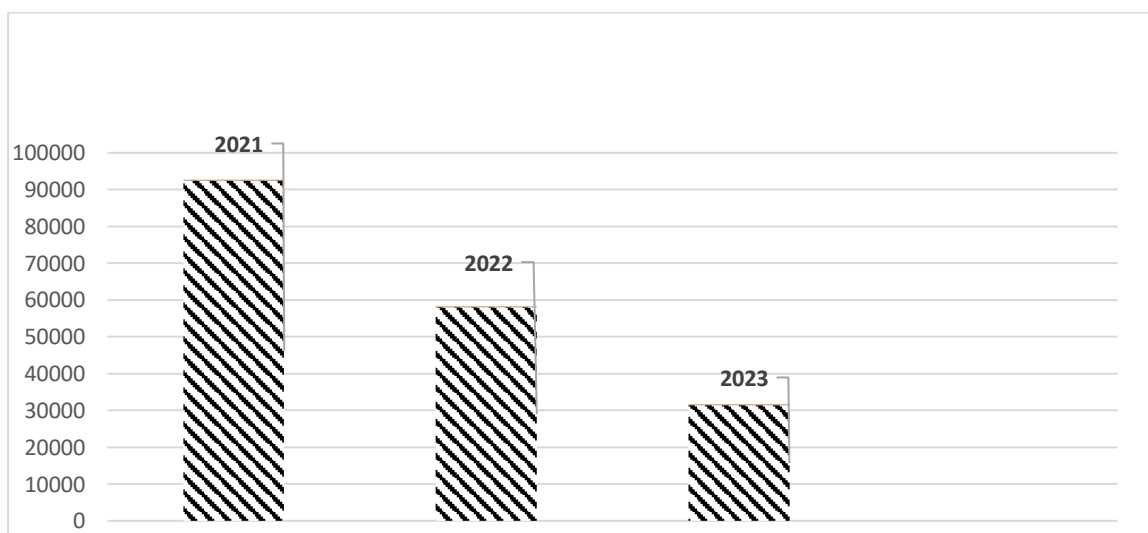


Рисунок 2.5 – Фінансовий результат ТОВ «Агротехсоюз» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Активи компанії у 2023 році склали 824 687 тис. грн (у 2022 році ця сума складала 825 468 тис грн). Оборотні активи становлять 770 031 тис. грн. Власний капітал компанії становить 412 232 тис. грн. (у 2022 р. 386 457 тис. грн.). Далі проаналізуємо прибутковість досліджуваного підприємства. (Додаток Б). Чистий прибуток Компанії за результатами 2023 року склав 25 775 тис. грн.

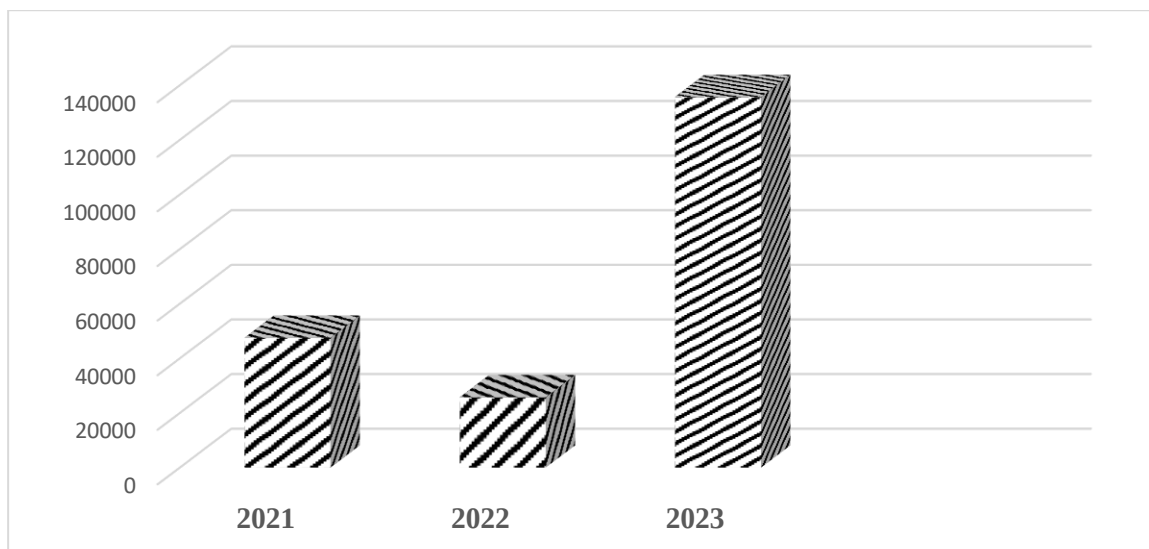


Рисунок 2.6 – Чистий прибуток ТОВ «Агротехсоюз» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Станом на 01.01.2023 року нерозподілений прибуток компанії становив 382 457 тис. грн., станом на 31.12.2023 року нерозподілений прибуток становив 408 232 тис. грн.

Таблиця 2.7 - Структура власного капіталу ТОВ «Агротехсоюз»

Стаття балансу	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	4000	4000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-
Капітал у дооцінках	-	-
Додатковий капітал	-	-
Емісійний дохід	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-
Резервний капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	382457	408232
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Інші резерви	-	-
Усього	386457	412232

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової діяльності ТОВ «Агротехсоюз», бачимо, що за останні роки підприємство починає відновлювати свої фінансові

показники, які були зменшені у зв'язку з військовими діями в Україні, нестабільною фінансовою і політичною ситуацією. Фінансовий стан підприємства знаходиться у досить позитивному стані, оскільки всі економічно-фінансові показники є в межах норми. Компанія ТОВ «Агротехсоюз» займає провідні позиції на ринку, але слід приймати більше до уваги конкурентність на ринку і переорієнтовуватися на зростання для того, щоб бути більш конкурентним не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародному.

Майбутня діяльність підприємства має бути націлена на зростання продажів, збільшення займаної частки ринку. Для цього необхідно впроваджувати стратегію зростання та подальшого розвитку за рахунок інвестицій у розширення діяльності компанії, прагнення зайняти лідерські позиції. Загалом, можна сказати, що ТОВ «Агротехсоюз» на даному етапі своєї діяльності обрало правильну політику щодо використання власного капіталу у процесі роботи компанії та має високий потенціал до подальшого ще більш ефективного його використання, що відобразиться на отриманні більшого прибутку.

2.3 Аналіз існуючої системи управління процесами розвитку персоналу підприємства ТОВ «Агротехсоюз»

Основними видами навчання у ТОВ «Агротехсоюз» є: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів. Підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування [16, с. 25].

Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді [16, с. 25]. Перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту і результатів праці [16, с. 26].

Роботу з організації професійного навчання робітників на підприємстві здійснюють спеціальні підрозділи – відділи (бюро) технічного навчання, що мають у своєму розпорядженні необхідну навчально–виробничу базу. Основними формами підготовки кадрів на виробництві є індивідуальна, бригадна (групова), курсова.

При індивідуальній формі навчання учень прикріплюється до кваліфікованого робітника або інструктора. Наставник навчає учня найбільш ефективним методам виконання робіт із даної професії. Теоретичні знання учень повинен здобувати самостійно, вивчаючи спеціальну літературу. За бригадної (групової) форми навчання теоретична підготовка проводиться фахівцями в обладнаному приміщенні для всієї групи, а виробниче навчання здійснюється індивідуально, на робочих місцях.

Курсова форма навчання характеризується глибшою теоретичною підготовкою. Курси можуть бути з відривом або без відриву від виробництва. Виробниче навчання проводиться як у навчальній групі, і на робочих місцях. Необхідність додаткового навчання пов'язана з різними причинами, саме тому вона може бути організована в різних формах та охоплювати різний час. Таким чином, процес навчання, акцентує свою увагу на підвищенні рівня кваліфікації співробітників.

Навчання в процесі роботи – це і дешевше, і операції характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує процес навчання співробітників, які не звикли до аудиторного навчання. Ця конфігурація є найкращою, і використовується в «Агротехсоюз» для підвищення рівня та якості роботи персоналу. При організації системи розвитку персоналу необхідно сформулювати не тільки перелік заходів, які повинні будуть реалізовуватися в компанії в рамках цієї системи, але і ті критерії, які дозволять оцінити ефективність цих заходів. Показники ефективності – це, частіше за все, чисельна зміна ефективності будь–яких заходів. Логічно, що для кожного комплексу заходів повинні бути сформовані власні показники, крім того повинні бути призначені і відповідальні за досягнення цих показників. Окремо слід оцінювати ефективність процесів адаптації, навчання,

підготовку керівних кадрів, управління кар'єрою, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, а також управління продуктивністю праці. Крім того, оцінюватися повинні і фінансові витрати підприємства на реалізацію цих заходів [7, с. 202].

На основі аналізу організаційного устрою, можна зробити висновок про те, що дане підприємство складається з структурних підрозділів, робота яких спрямована на досягнення цілей підприємства. Всі підрозділи діляться на відділи, що здійснюють безпосередньо свою діяльність, заради якої вони створюються. Всі ці відділи виконують функції: основного виробництва, управління, фінансування, постачання, обслуговування, збуту. Усі працівники компанії мають змогу самореалізуватися в професійній діяльності, розкрити свої особистісні якості, відчути власну значущість та досягти кар'єрного зростання.

Навчанню персоналу в ТОВ «Агротехсоюз» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо-організаційного розвитку персоналу. Керівництво компанії розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду для підприємства, що розвиток персоналу – основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності (рис.2.7).

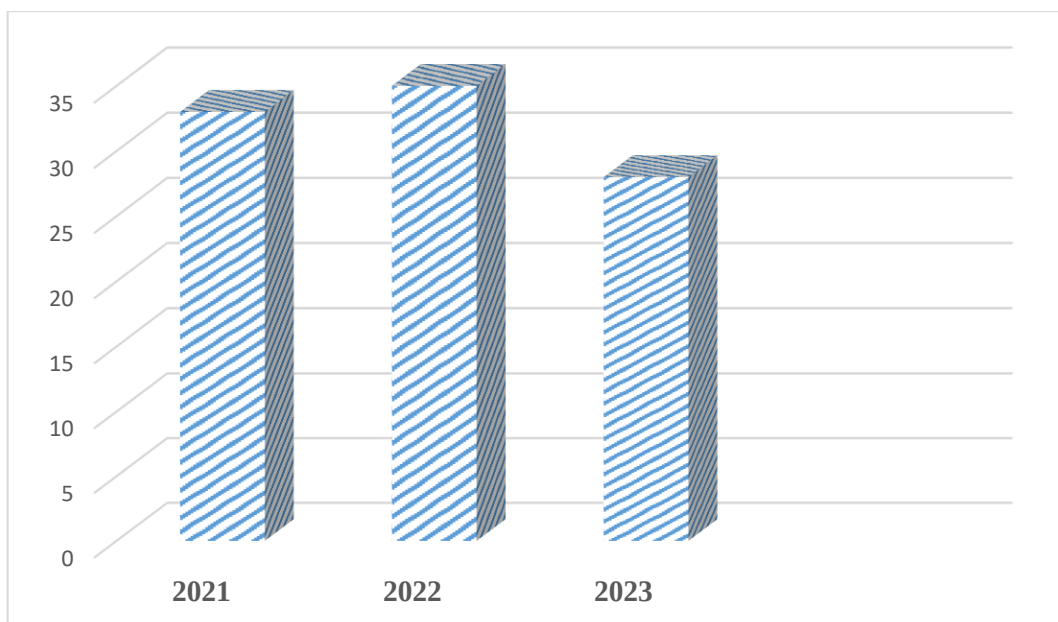


Рисунок 2.7 - Динаміка працівників ТОВ «Агротехсоюз», що пройшли навчання за період 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Агротехсоюз»

Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. В ході навчання працівникам передається інформація про поточний стан справ і про перспективи розвитку підприємства. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і небайдужості до її справи.

Небажання працівників проходити навчання є однією з найважливіших проблем на підприємстві. Навчання потрібне для того, аби підприємство розвивалося і рухалося вперед. Але просто змушувати працівників вчитися не принесе жодного позитивного результату організації. Адже ефективним навчання буде тільки у тому випадку, якщо самі співробітники чітко розумітимуть важливість цього процесу [6, с. 39].

Головною причиною, через яку робітники не бажають навчатися є їхній попередній досвід без результативного навчання. Ось тому для працівників, які зорієнтовані у своїй роботі на результативність, навчання може не приносити реальної користі. Важливо пояснити працівникам необхідність здобуття знань у будь-якій області. І якщо працівники зрозуміють, що їм не вистачає якихось знань для покращення своєї роботоздатності чи результативності, то вони будуть готові розглядати перспективу навчання.

Сьогодні, на підприємствах агропромислового комплексу використовується широкий спектр методів стимулювання розвитку персоналу, проте для отримання нових компетенцій інженерний персонал активно залучається до навчання. Неодмінне оновлення аграрних технічних засобів та механізмів потребує оновлення знань з механіки та гідравліки, опрацювання вмінь та навичок з використання програмного забезпечення роботи сучасної сільськогосподарської техніки.

Описані вище проблеми призводять до появи низки проблем у системі управління персоналом підприємства. Серед них:

- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів;

- дефіцит висококваліфікованого персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- негативна емоційна атмосфера в колективі.

У системі управління працівниками підприємства усі функції з'єднані в один процес. Такі технології управління, як маркетинг персоналу, рекрутинг, навчання і розвиток, адаптація персоналу покращують ефективність роботи організації завдяки формуванню у працівників навичок, знань і умінь. Але найважливішою особливістю мотивації працівника є визначення ступеню бажання індивіда застосовувати набуті знання, уміння і навички під час виконання своїх професійних обов'язків [6, с. 32].

Для ефективної роботи підприємства потрібні відповідальні, ініціативні працівники, які прагнуть до трудової самореалізації, тобто зацікавлені у позитивних результатах своєї трудової діяльності, і діяльності організації в цілому.

Таким чином, головне завдання управління – це сприяти формуванню у працівників бажання і готовності ефективно виконувати свої обов'язки. Можна виділити декілька способів покращення ефективності управління трудовими ресурсами: матеріальне стимулювання працівників; покращення умов праці; удосконалення організації праці; залучення працівників до процесу управління; контроль керівництва за робочим процесом.

Основною системою оплати праці на ТОВ «Агротехсоюз» є почасово-преміальна оплата праці, тобто праця всіх співробітників розраховується виходячи з годинної ставки, помноженої на кількість відпрацьованих годин за табелем, плюс премія за якісне виконання роботи та планових показників, що розраховується як % від окладу. На основі проведеного аналізу організації системи розвитку персоналу в ТОВ «Агротехсоюз», можна виділити негативні і позитивні моменти та представити це в табл. (2.8).

Проаналізувавши систему розвитку персоналу в ТОВ «Агротехсоюз» можна виділити наступні проблеми: існуючі методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, потрібно оновлювати програми підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; відсутність нематеріальної мотивації, зниження ефективності організації розвитку персоналу; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Агротехсоюз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. висококваліфікований персонал; 2. працездатний персонал, з оптимальним віком; 3. оптимальна структура управління, що забезпечує ефективні вертикальні і горизонтальні зв'язки;	1. відсутність довгострокового планування; 2. відсутність кадрового резерву; 3. відсутність нематеріальної мотивації, зниження ефективності організації розвитку персоналу
Можливості	Загрози
1. за рахунок організації навчання, можливо, підвищити освітній рівень працівників, 2. вдосконалення системи мотивації персоналу дозволить підвищити продуктивність праці і задоволеність працею працівників підприємства	1. неефективна система мотивації сприяє зниженню продуктивності праці, 2. проблеми в системі розвитку персоналу, пов'язані з низькою мотивацією сприятимуть зростанню плинності кадрів

Джерело: складено автором

Керівництво ТОВ «Агротехсоюз» розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання працівників принесуть відчутну матеріальну матеріальну вигоду для підприємства, що розвиток персоналу – основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності.

Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. У ході навчання працівникам передається інформація про поточний стан справ і про перспективи розвитку підприємства. Крім того, навчання покликане підвищити рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і включеності до її справи.

Таким чином, проведений аналіз організації системи розвитку персоналу свідчить про те, що вона націлена на сприятливий розвиток персоналу. Адже ТОВ «Агротехсоюз» постійно рухається вперед і інвестує як у свій розвиток, так і у розвиток інших організацій: освоює нові ринки масштаби бізнесу, впроваджує сучасні технології, використовує нове обладнання, створює нові робочі місця, робить вклад у професійне навчання і особистісний розвиток кожного працівника.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

3.1 Заходи з підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз»

Досягнення основних стратегічних цілей організації визначається ефективністю і доцільністю використання трудового потенціалу робітників і рівнем його розвитку.

Головний підхід до розвитку працівників організації - це забезпечення конкурентної переваги підприємства шляхом покращення конкурентоспроможності працівників, його професійне зростання та розвиток у майбутньому.

Основним заходом для підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз» буде розробка Стратегії розвитку персоналу підприємства, яка направлена на формування вимог та пропозицій до робітників та рівень ефективності їх роботи. Ці вимоги та пропозиції важливі для підприємства, адже можуть допомогти у реалізації поставлених цілей.

Таблиця 3.1 - Етапи формування Стратегії управління розвитком персоналу в ТОВ «Агротехсоюз»

Назва етапу	Зміст	Метод
1. Визначення зв'язків між стратегією фірми і розвитком працівників	Вивчення стратегії фірми, вимог до працівників	Анкетування
2. Оцінювання потенціалу робітників	Вивчення наявного потенціалу працівників	Чек-лист
3. Визначення основних напрямків інвестицій у робітників організації	Визначення напрямків для інвестування у працівників	Аналіз кадрової документації

Джерело: складено автором

Застосування методу анкетування є зручним для проведення дослідження, адже питання є гнучкими, припускають подальший аналіз даних.

На початковому етапі формування стратегії планується організувати цільову групу. Сюди будуть входити керівники усіх ланок підприємства, всього 8 осіб. Методом дослідження є анкетування (Додаток В).

За даними опитування, 90% опитаних зазначили про те, що керівник організації має високий авторитет серед підлеглих. 45% респондентів зазначили, що в організації існує змішана стратегія управління (адміністративна і економічна). Тобто на підприємстві чітко поєднуються економічні закони, розрахунки, та методи впливу на працівників, які базуються на владі та дисципліні (рис.3.1).

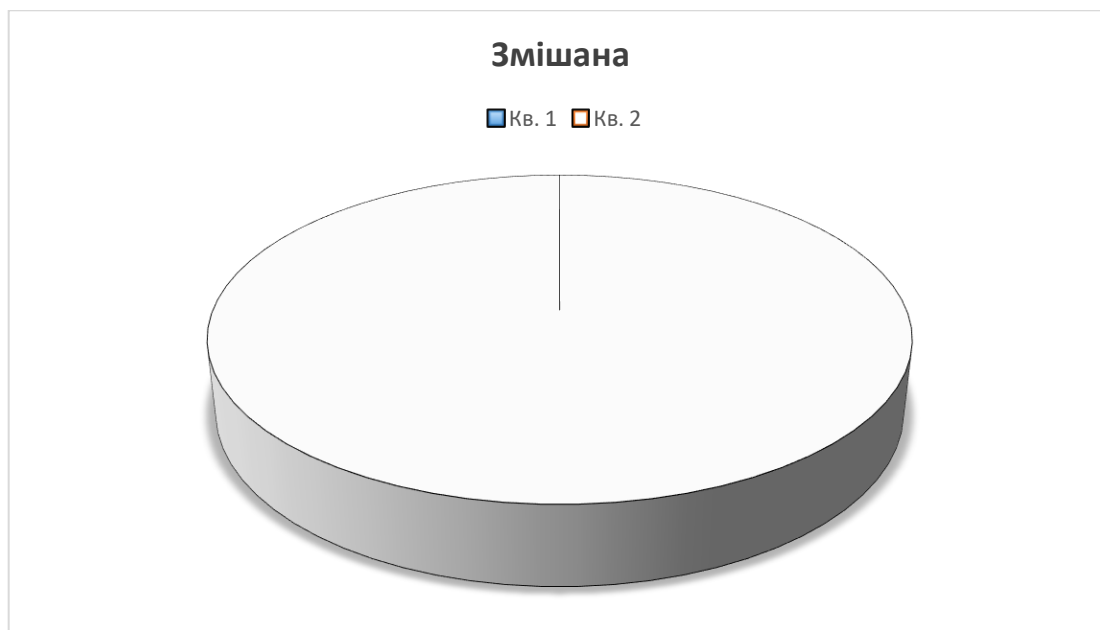


Рисунок 3.1 – Вибір форми управління у ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором

Відповіді опитаних на питання «Яка стратегія управління працівниками є на підприємстві?»

Опитувані працівники високо оцінюють такі поняття, як: управління, інформаційна система, стійкість системи управління.

На питання про гнучкість управління, опитувані дали таку відповідь: висока (56%), середня (33%), низька (11%).

Щодо важливості показників якості управління компанією, респонденти відзначили так: найбільш високо оцінюють (65%) - авторитетність керівництва; (50%) - адаптивність системи управління; (35%) - кваліфікованість менеджменту.

Більшість респондентів, а саме 53% відзначили, що в організації існує високий рівень гнучкості системи управління. Рівень фінансової незалежності фірми відзначили, як середній (35% опитуваних).

Щодо оцінки здатності підприємства залучати талановитих працівників, то тут думки розділилися: 45% вважає, що висока здатність, 37% - середня. Щодо якості персоналу підприємства, то опитувані обрали варіант - висока (53%). Рівень задоволеності співробітників роботою відзначили так: 25% - середня, 43% - висока.

У питанні оцінки системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, більшість опитуваних обрали варіант - розвинена (72%).

На наступному етапі треба дати оцінку потенціалу працівників. Важливо визначити потреби у розвитку керівних якостей і потреб у вдосконаленні професійних навичок. Головним завданням на даному етапі є визначення характеристик, які притаманні менеджерам будь-яких ланок.

Дослідити потребу у розвитку менеджерів можна визначивши наступні характеристики:

- готовність менеджера до роботи;
- рівень ініціативності;
- рівень самостійності;
- вміння переконувати;
- вміння співпрацювати;
- вміння мотивувати тощо.

Щоб дослідити потребу у розвитку і навчанні, треба визначити вже наявний рівень освіти і розвитку менеджерів і, можливо, бажаний. Для цього дослідження був сформований Чек-лист, у якому респондентам треба було оцінити управлінські якості співробітника (Додаток Г).

За результатами опитування, найвище було оцінено надійність виконаних робіт, однаково оцінені якості - ступінь готовності до роботи, рівень самостійності,

ініціативність, здатність переконувати. Найнижче оцінені якості - ділова компетентність і співробітництво.

Третім етапом є вирішення питання про те, які навички повинні отримати працівники. Але при цьому важливо потреби у навчанні правильно поєднати з потребами організації в цілому. Адже дуже часто вони відрізняються.

Працівник, який буде формувати програму, має застосувати всі засоби, які має, а саме: результати щорічної оцінки, діагностика знань і навичок працівників, аналіз потреб у підвищенні кваліфікації тощо.

Робота має проводитися з менеджерами середньої ланки, топ-менеджерами і учнями. Адже дана інформація стане визначальною при формуванні програми розвитку.

За даними відділу кадрів в ТОВ «Агротехсоюз» в 2023-2024 рр. необхідно підвищити кваліфікацію 42 особам. Для того, аби досягти ефективних результатів від впровадження стратегії розвитку, необхідно перш за все підтримати і стимулювати працівників до розвитку та навчання.

Важливо запровадити заходи щодо впровадження системи управління розвитком в організації. Для початку, треба визначити її цілі та завдання. Основною метою професійного розвитку працівників ТОВ «Агротехсоюз» є забезпечення компанії висококваліфікованими та вмотивованими робітниками задля підвищення ефективності діяльності фірми. Завдання управління розвитком персоналу полягає у організації і проведенні виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, внутрішньо-фірмове навчання, стажування, залучення нових працівників, науково-технічне, інформаційне забезпечення робітників.

Функції системи управління персоналу можна визначити так:

- розробка щорічної програми розвитку персоналу враховуючи заявки структурних підрозділів організації;
- професійний розвиток виробничого персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, переатестація тощо);
- професійний розвиток адміністративно-управлінського персоналу;

- підбір і адаптація новоприйнятих працівників, пошук кадрів, співпраця з профільними навчальними закладами;
- здійснення управлінського обліку, первинного бухгалтерського обліку.

Перелік заходів щодо розвитку персоналу працівників ТОВ «Агротехсоюз»:

- 1) вироблення системи управління розвитком працівників ТОВ «Агротехсоюз»;
- 2) розробка заходів з управління розвитком персоналу;
- 3) розробка Положення про управління розвитком персоналу організації;
- 4) реалізація заходів з управління розвитком персоналу;
- 5) контроль за реалізацією заходів з управління персоналом.

Розглянемо сутність запропонованих заходів детальніше.

1. Вироблення системи управління розвитком працівників ТОВ «Агротехсоюз». Сюди входить:

- вивчення та детальний аналіз наявної моделі управління розвитком персоналу;
- вибір оптимальної структури ТОВ «Агротехсоюз», співвідношення її до завдань підприємства та програми її впровадження;
- розробка та презентація проекту, технології розвитку працівників.

На даному етапі запровадження програми беруть участь директор компанії, керівник кадрової служби, менеджери всіх підрозділів компанії.

2. Розробка заходів з управління розвитком персоналу:

- збір даних про склад працівників;
- вивчення програм прийняття на роботу, підготовки працівників, які є в компанії;
- здійснення адаптаційної і профорієнтаційної роботи з працівниками;
- написання програм кар'єри, професіограм, особистих специфікацій працівників;
- організація бази даних претендентів на керівні посади.

3. Розробка Положення про управління розвитком персоналу організації:

- призначення керівника кадрової служби відповідальним за проведення заходів щодо управління розвитком персоналу;
- призначення інших відповідальних осіб;
- визначення порядку взаємодії всіх виконавців під час проведення визначених заходів.

4. Реалізація заходів з управління розвитком персоналу: реалізація заходів, здійснюваних спільними зусиллями керівником кадрової служби та робітниками компанії.

5. Контроль за реалізацією заходів з управління персоналом (здійснює керівник кадрової служби ТОВ «Агротехсоюз».

Отже, розглянуто черговість важливих заходів з формування системи управління професійним розвитком працівників у ТОВ «Агротехсоюз», які доводять важливість внутрішньофірмового навчання.

Основні напрями внутрішньофірмового навчання працівників ТОВ «Агротехсоюз» подані на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Напрями внутрішньофірмового навчання у ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором

1. Отримання вищої освіти відповідно до профілю роботи. Профільна вища освіта - це сукупність знань, умінь і навичок, що визначають здатність працівника здійснювати професійну діяльність відповідно до професійних і кваліфікаційних вимог, які є на даній посаді.

Здобуття освіти у ВНЗ здійснюється у такій формі: здобуття базової вищої освіти, здобуття другої (профільної) вищої освіти. Робітники ТОВ «Агротехсоюз»

проходять навчання у вищих навчальних закладах, які отримали ліцензію на право проведення освітньої діяльності у сфері професійної освіти та державної акредитації.

Проходити навчання працівники можуть за двома формами: очно-заочною та заочною. За якою саме формою проходитиме навчання - вирішує навчальний заклад, в залежності від ступеню складності навчальної програми.

Працівники ТОВ «Агротехсоюз», які хочуть бути зараховані в майбутньому до кадрового резерву, які мають великий досвід роботи в компанії - обов'язково повинні мати вищу профільну освіту.

2. Професійна перепідготовка. Професійна перепідготовка - це професійно-технічне навчання, яке спрямоване на оволодіння профільною професією робітниками, які вже мають первинну професійну підготовку. Перепідготовка необхідна для навчання працівників для їх перепрофілювання чи з метою вже отриманих знань, умінь, навичок.

3. Підвищення кваліфікації. Важливе значення має підвищення кваліфікації керівників організації - директора, керівників відділів. Адже дана категорія осіб повинна мати широкий кругозір, вміння вирішувати стратегічні завдання з розвитку ТОВ «Агротехсоюз». Адже роль керівника у формуванні управління командної та корпоративної культури є провідною для будь-якої організації.

Щодо профільної підготовки робітників, то для них має бути представлений широкий спектр тем з організації обслуговування під час роботи з клієнтами.

Особлива програма для навчання має бути розроблена для працівників, які є відповідальними за техніку безпеки на підприємстві та захист інформаційних даних.

Отже, основною метою професійного навчання працівників є організація та забезпечення відповідності кваліфікації і навичок всіх працівників ТОВ «Агротехсоюз» вимогам, які висуваються до них на займаній посаді.

Для того, щоб вирішити наявні у другому розділі проблеми, пропонуємо заходи щодо покращення системи підвищення кваліфікації працівників:

1. Вивчити зміст навчальних програм і дослідити чи відповідають вони потребам робочого місця: для спеціалістів, для робітників, для керівників. Тематика запропонованих тренінгів подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Тематика тренінгів для працівників ТОВ «Агротехсоюз»

Категорія працівників	Приблизна тематика занять	Кількість годин
Працівники	Професійне спілкування	8
	Підвищення кваліфікації	55
Спеціалісти	Культура поведінки спеціаліста	3
	Етика спеціаліста	3
	Етика ділового спілкування	6
Керівники	Культура поведінки управлінця	3
	Етикет та управлінська культура	8
	Управління персоналом	4
	Ведення переговорів	3

Джерело: складено автором

2. Проводити якомога більше семінарів для керівного складу організації з курсу «Основи взаємовідносин та поведінка управлінця».

3. Переглянути витрати на навчання (перепідготовку та підвищення кваліфікації) працівників. Запропонована система дистанційного навчання для ТОВ «Агротехсоюз» допоможе вирішити низку проблем, а саме: забезпечити якісними навчальними програмами, зручність місця і часу проведення занять, оптимізація витрат на навчання тощо.

Для працівників ТОВ «Агротехсоюз» пропонується система дистанційного навчання, яка потребує оптимізації витрат на допоміжні матеріали - аудіо, відеотехніку, інтернет тощо. Дистанційне навчання є доступним всім працівникам, які прагнуть розвиватися і рухатися по кар'єрних сходах.

Дистанційне навчання дає можливість навчатися десяткам працівників, забезпечуючи контроль за їхнім навчанням у режимі реального часу.

Для ТОВ «Агротехсоюз» пропонується система дистанційного навчання Ispro, яка включає: навчання працівників за допомогою наочних інтерактивних матеріалів, технічних інструктажів, програм підвищення кваліфікації і навчання нових робітників., атестацію діючого персоналу, централізоване керівництво навчальним процесом.

3.2 Реалізація та ефективність заходів щодо управління процесами розвитку персоналу ТОВ «Агротехсоюз»

Для запровадження запропонованих заходів у ТОВ «Агротехсоюз» важливо визначити основні цілі даних заходів (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Основні цілі запропонованих заходів

Джерело: складено автором

Розглянемо кожну з цілей детальніше, а також запропоновані заходи.

1. Вивчення та удосконалення навчальних програм для всіх категорій працівників (проведення тематичних занять, тренінгів). Схема робіт може бути наступною (рис.3.4):

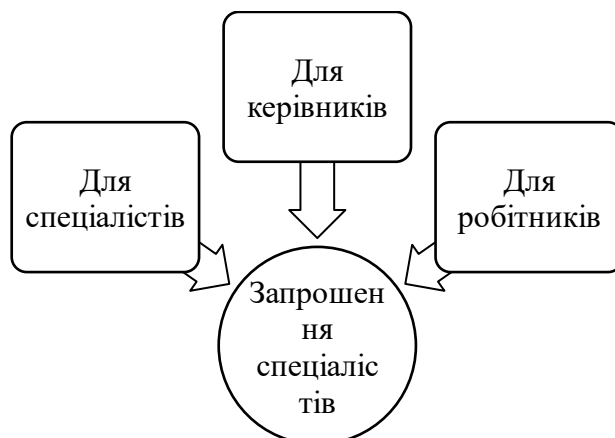


Рисунок 3.4 – Схема робіт щодо проведення тренінгів до заходу № 1.

Джерело: складено автором

У таблиці (3.3) представлений приблизний графік розробки даної програми занять у ТОВ «Агротехсоюз».

Таблиця 3.3. – Графік відповідальності з розробки програми тренінгів (Захід №1)

Етап	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
1.Складання плану занять для всіх категорій працівників	директор, кадрова служба			
2.Запрошення спеціалістів для проведення занять		кадрова служба		
3.Оплата занять			бухгалтерія	
4.Контроль за проведенням занять, підбиття підсумків				директор, кадрова служба

Джерело: складено автором

Розрахунок кошторису на проведення заходу наведений у таблиці (3.4).

Таблиця 3.4. - Кошторис на проведення заходу

1.Запрошення викладачів для спеціалістів	грн	18000
2.Запрошення викладачів для працівників	грн	12000
3.Запрошення викладачів для керівників	грн	24000
Всього	грн	54000

Джерело: складено автором

Заходом № 2 є запровадження дистанційного навчання. Для ТОВ «Агротехсоюз» пропонується впровадити систему дистанційного навчання - ISpro. Дана система включає в себе навчання працівників за допомогою наочних матеріалів, програм підвищення кваліфікації; тестування; атестацію; проведення моніторингу результатів навчання.

Запровадження даної системи навчання передбачає наступні етапи:

- 1) придбання системи ISpro (купівля ліцензії, програмного забезпечення);
- 2) встановлення системи ISpro (налаштування програми, навчання працівників роботі у даній системі).

Відповідальними за купівлю ліцензії і програмного забезпечення призначаються працівники фінансового відділу. За налаштування та навчання роботи у системі відповідальні група техпідтримки і кадрова служба.

Таблиця 3.5. – Розрахунок кошторису для проведення заходу №2 навчання

Заходи	Грошова одиниця	Сума
Купівля ліцензії (на 10 осіб)	грн	20000
Купівля серверу (на 10 осіб)	грн	9000
Налаштування системи	грн	3000
Навчання працівників	грн	2300
Супровід	грн	600
Всього	грн	34900

Джерело: складено автором

Заходом № 3 є організація та проведення навчального курсу з ділового етикету.

Відповідальними за проведення даного заходу є: за запрошення спеціалістів відповідальна кадрова служба; за оплату праці найманого спеціаліста відповідальна кадрова служба; за підготовку анкет та організацію контролю результатів відповідальна кадрова служба.

Таблиця 3.6. - Кошторис для проведення заходу №3

Заходи	Грошова одиниця	Сума
Запрошення спеціаліста	грн	12000
Друк бланків, анкет	грн	600
Всього	грн	12600

Джерело: складено автором

Вищезазначені заходи з управління процесами розвитку працівників важливо оцінити з урахування їх економічної доцільності. Головною метою будь-якого підприємства є одержання прибутку, тому розглядати результати запровадження даних заходів треба отримавши кінцевий результат їхнього проведення.

Важливо провести розрахунок економічної ефективності даних заходів. Ефективність від впровадження даних заходів визначено провідними спеціалістами підприємства на основі експертної думки.

Збільшення прибутків розраховують за формулою

$$M3B = (3 * M3B_{\max} + 2 * M3B_{\min}) / 5, \quad (3.1)$$

де M3B - можливе збільшення доходів.

Відповідальними за розрахунок були директор ТОВ «Агротехсоюз», головний бухгалтер, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з управління персоналом, економіст. Експертна думка наведена у таблиці (3.7)

Таблиця 3.7 – Експертна оцінка збільшення доходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1	+				
2			+		
3				+	
4			+		
5		+			

Джерело: складено автором

$$МЗВ = \frac{(3*0,4 + 2*0,1)}{5} = 0,28\%$$

Таким чином, збільшення прибутку буде 0,28 %.

Вихідні дані для вирахування економічної ефективності проведення занять (тренінгів) наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – дані для розрахунку економічної ефективності проведення тренінгів

Показник	Одиниця вимірювання	Значення	Джерело інформації
Кількість осіб до проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Кількість осіб після проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Прибуток	грн	62787	Дані під-тва
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	458,3	Розрахунок
Величина постійних витрат	грн	55145	Дані під-тва
Витрати на розробку і впровадження заходу	тис, грн	54	Розрахунок

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності заходу наведено у табл.3.9

Таблиця 3.9 - Розрахунок економічної ефективності проведення тренінгів

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Приріст доходу після заходу	грн	62962,8
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	459,6
Збільшення продуктивності праці	%	0,28
Річна економія	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	100,4
Час окупності заходу	років	0,54

Джерело: складено автором

Доцільність проведення даного заходу доводиться тим, що економічний ефект від його проведення становитиме 100, 4 тис. грн, а витрати на проведення даного

заходу окупляться приблизно за пів року. Аналогічним методом розрахунку можна визначити економічну ефективність запровадження другого заходу - ISpro. Оцінка експертів щодо збільшення доходів наведена у табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Експертна оцінка збільшення доходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1					+
2					+
3				+	
4		+			
5			+		

Джерело: складено автором

$$МЗВ = \frac{(3*0,5 + 2*0,2)}{5} = 0,38\%$$

Додатковий прибуток складе 0,38 %.

Таблиця 3.11. -Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності впровадження ISpro

Показник	Одиниця вимірювання	Значення	Джерело інформації
Кількість осіб до проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Кількість осіб після проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Прибуток	грн	62787	Дані під-тва
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	458,3	Розрахунок
Величина постійних витрат	грн	55145	Дані під-тва
Витрати на розробку і впровадження заходу	тис, грн	34,9	Розрахунок

Джерело: складено автором

Таблиця 3.12 - Показники економічної ефективності заходу №2

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Приріст доходу після заходу	грн	63025,6
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	460,0
Збільшення продуктивності праці	%	0,38
Річна економія	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	119,5
Час окупності заходу	років	0,29

Джерело: складено автором

Доцільність запропонованого заходу пояснюється тим, що витрати на впровадження системи ISpro окупляться протягом 3-4 місяців, а його економічний ефект становитиме 119,5 тис. грн. Можливе збільшення доходів розраховуємо аналогічно, як і попередньо. Експертна думка наведена у табл. 3.13

Таблиця 3.13 - Оцінка експертів щодо збільшення доходів

Експерти		Значення можливого зростання, %				
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1			+			
2		+				
3		+				
4			+			
5			+			

Джерело: складено автором

$$МЗВ = \frac{(3*0,2 + 2*0,1)}{5} = 0,1\%$$

Як бачимо, додатковий прибуток становитиме 0,1%.

Розрахунок економічної ефективності третього заходу є аналогічним (табл.3.14).

Таблиця 3.14 – Дані для розрахунку економічної ефективності заходу №3

Показник	Одиниця вимірювання	Значення	Джерело інформації
Кількість осіб до проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Кількість осіб після проведення заходу	чол	137	Дані під-тва
Прибуток	грн	62787	Дані під-тва
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	458,299	Розрахунок
Витрати	грн	55145	Дані під-тва
Одночасові витрати	грн	12,6	Розрахунок

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, запровадження заходу окупиться протягом 1 місяця.

Таблиця 3.15 - Розрахунок показників економічної ефективності заходу №3

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Приріст доходу після заходу	грн	62849,8
Середнє вироблення на 1 працівника	грн	458,8
Збільшення продуктивності праці	%	0,10
Річна економія	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	141,8
Час окупності заходу	років	0,09

Джерело: складено автором

Доцільність запропонованого заходу підтверджується тим, що економічний ефект від його проведення становитиме 141, 8 тис. грн., а витрати окупляться протягом місяця. Для того, щоб правильно оцінити ефективність реалізації одночасно трьох описаних заходів, треба використати такі показники: чистий дохід, який вираховується за формулою (3.2).

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - B_t) * K_{dt}$$

Чистий дисконтований дохід за весь час, вираховується за формулою:

$$\text{ЧДД}_t = E_t = \sum (D_t - B_t) * K_{dt}$$

Таблиця 3.16 - Розрахунок ефективності всіх трьох заходів

Період розрахунку	Доход и	Витрати	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований дохід	Дисконтовані витрати	ЧДД _t	ЧПД _t
4 квартал 2023 р	0	46,9	1	0	46,9	-46,9	-46,9
1 квартал 2024 р.	0	24	0,94787	0	22,7488	-22,749	-69,649
2 квартал 2024 р.	301,4	18	0,89845	270,794	16,1721	254,621	184,973
3 квартал 2024 р.	175,8	12,6	0,85161	149,714	10,7303	138,983	323,956
Всього	477,2	101,5		420,507	96,5513	323,956	

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо з таблиці, чистий дисконтований дохід за період реалізації всіх трьох заходів становитиме 323, 96 тис. грн., а це означає, що одночасне впровадження і реалізація запропонованих заходів принесе підприємству прибуток і є економічно вигідними для ТОВ «Агротехсоюз».

3.3 Вплив запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз»

Для того, аби визначити вплив запропонованих заходів на прибутковість та продуктивність підприємства ТОВ «Агротехсоюз», можна застосувати методи економіко-математичного прогнозування. Це сукупність способів і прийомів розробки прогнозів, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного

періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також кількісних їх змін, здійснити переконливі передбачення стосовно майбутнього розвитку економіки.

Найбільш поширеним методом даного прогнозування є екстраполяція. Екстраполяція – вивчення вже сформованих чітких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє. Основна мета екстраполяції – показати яких результатів можна досягти, якщо працювати у тому ж самому темпі, як і в попередні часи. Дане прогнозування вивчає очікувані варіанти економічного розвитку організації виходячи з того, що головні фактори і тенденції попереднього періоду збережуться і можна буде вирахувати їхні можливі зміни у майбутньому.

Враховуючи результати економічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз», які описані у попередньому параграфі роботи, можна визначити потенціал екстраполяції в табл.(3.17).

Таблиця 3.17 – Довірчий інтервал екстраполяції впливу запропонованих заходів

№	Показник	Одиниця виміру	До заходів 2023 р.	Після заходів 2024 р.	Довірчий інтервал (тис.грн)
1	Дохід	тис.грн	1284 883	1697 270	412 883
2	Постійні витрати	тис.грн	323 307	271 520	-51 787
3	Кількість працівників	чол.	103	103	
4	Продуктивність праці	тис.грн	299 932	346 340	46 408
5	Прибуток	тис.грн	54 530	574 45	2915

Джерело: складено автором

Для демонстрації показників економічного розвитку ТОВ «Агротехсоюз» використано графічний метод. На рис. показаний результат прогнозованого впливу вищезазначених заходів на дохід підприємства (рис.3.5).

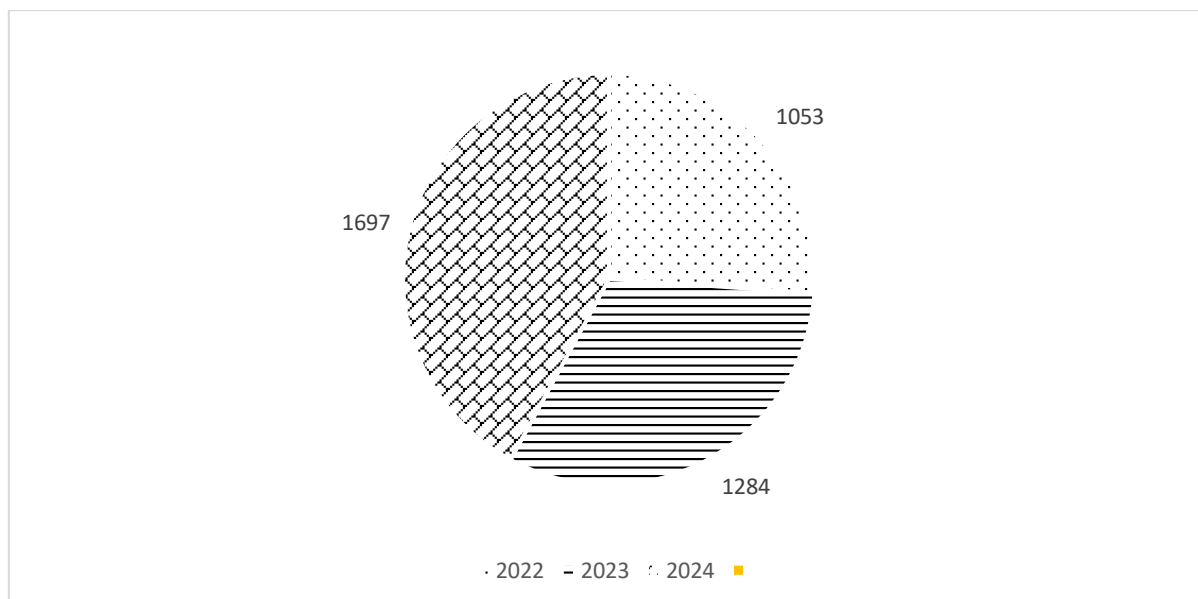


Рисунок 3.5 – Прогнозований вплив заходів на дохід підприємства

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

На рис.3.6. зазначені результати прогнозованого впливу запропонованих заходів на постійні витрати ТОВ «Агротехсоюз».

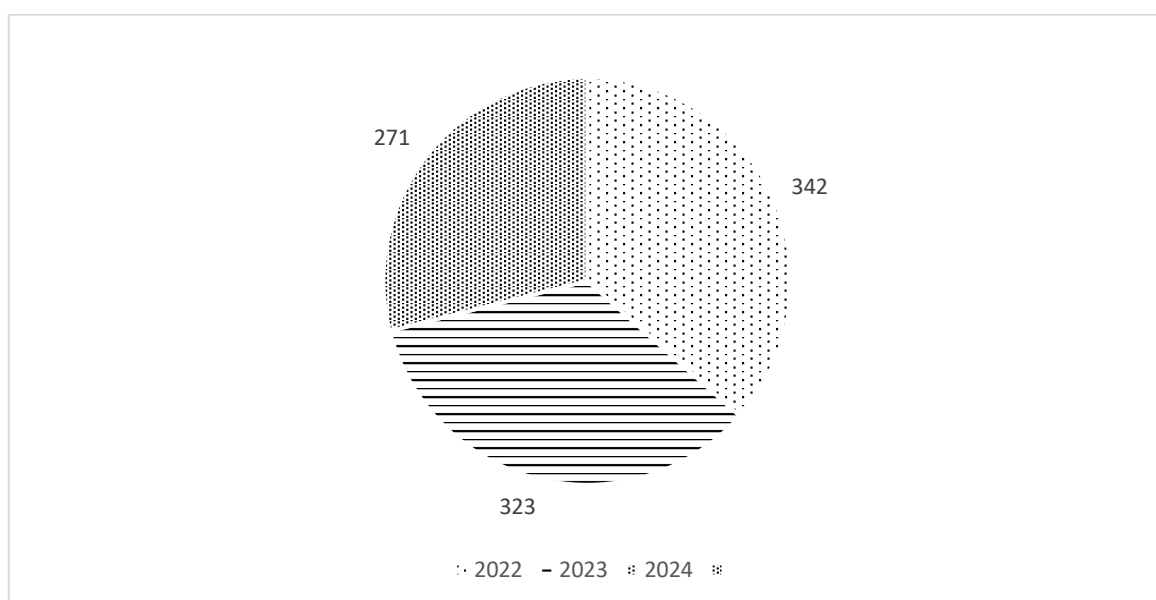


Рисунок 3.6 - Прогнозований вплив заходів на постійні витрати організації

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

На рис. 3.7. зазначені результати прогнозованого впливу запропонованих заходів на продуктивність праці робітників ТОВ «Агротехсоюз».

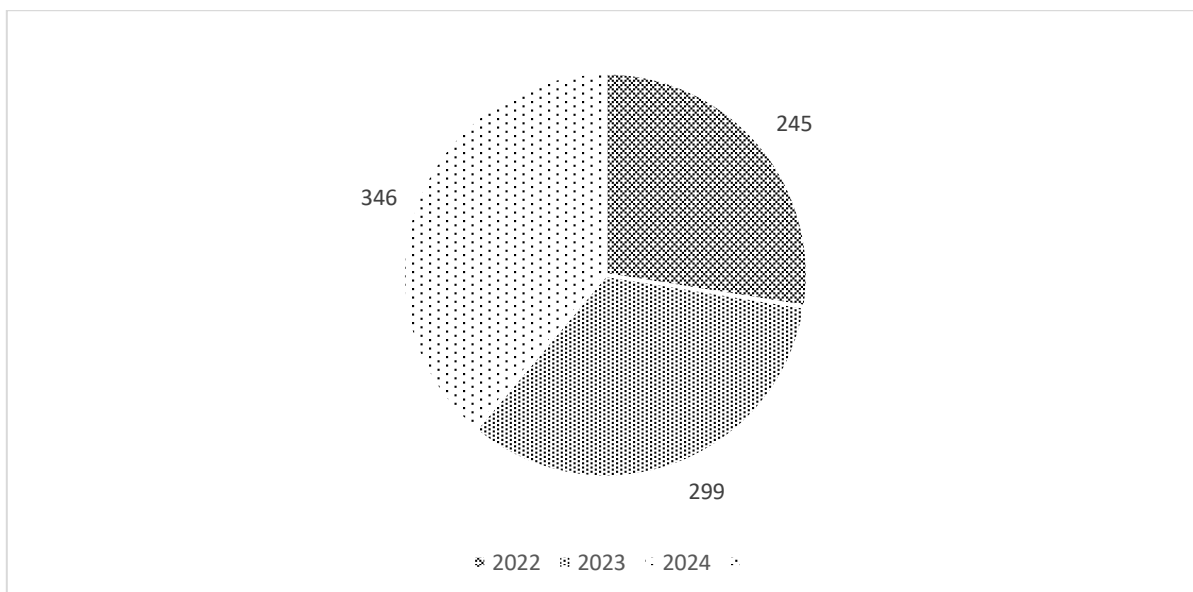


Рисунок 3.7 - Прогнозований вплив заходів на продуктивність праці

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

На рис. 3.8. зазначені результати прогнозованого впливу запропонованих заходів на прибуток ТОВ «Агротехсоюз».

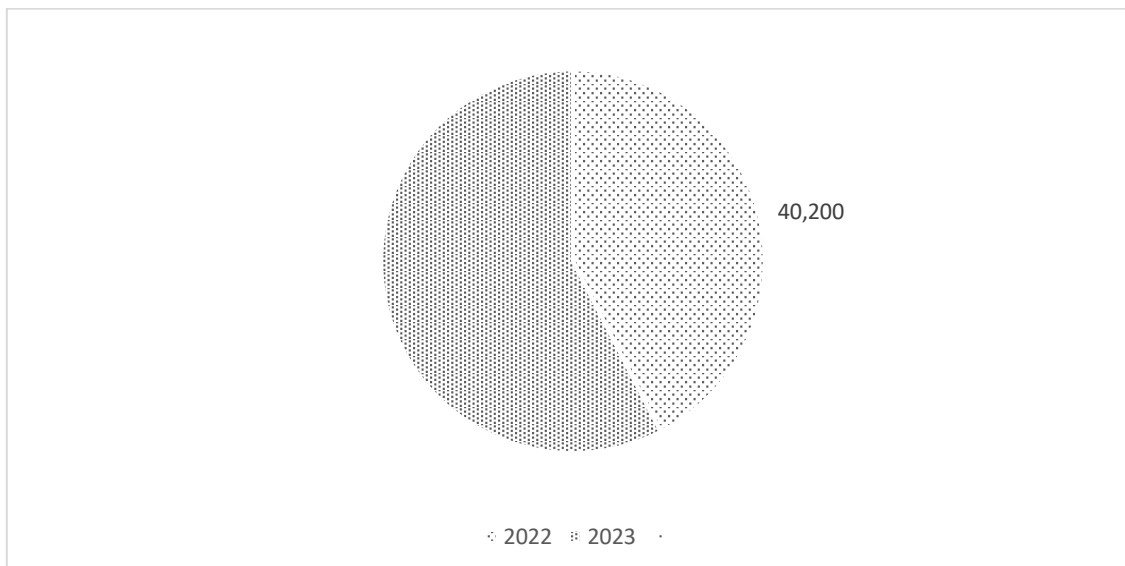


Рисунок 3.8 - Прогнозований вплив заходів на прибуток підприємства

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Відповідно до результатів прогнозування можна відзначити, що екстраполяція даних підтверджує позитивний вплив описаних заходів на результативність (дохід, постійні витрати, кількість працівників, прибуток, продуктивність праці робітників) діяльності ТОВ «Агротехсоюз».

Але, як бачимо на практиці, на ці результати матимуть вплив інші фактори аграрної сфери (екзогенні, ендогенні):

- зміни зовнішнього середовища фірми;
- зміни внутрішнього середовища організації;
- інновації та інформаційне забезпечення аграрної сфери;
- імідж аграрної політики в Україні;
- процеси ціноутворення на продукцію аграрного сектору;
- зміни в обсягах експорту аграрної продукції;
- рівновага попиту і пропозиції на аграрному ринку;
- земельні реформи в Україні;
- діяльність України у міжнародних організаціях;
- військові дії на території України і пов'язані з цим збитки аграрного сектору;
- вступ України у міжнародні організації;
- зміст міжгалузевих економічних відносин;
- зміни обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;
- формування інноваційної моделі функціонування аграрного ринку;
- модернізація агропромисловості тощо.

Отже, за наявності позитивного впливу зазначених заходів на результативність (дохід, постійні витрати, кількість працівників, прибуток, продуктивність праці робітників) діяльності ТОВ «Агротехсоюз» існують певні ризики, які спроможні змінити цей вплив і знизити їх економічну ефективність.

Підсумовуючи аналіз впливу зазначених заходів на результативність господарської діяльності ТОВ «Агротехсоюз» необхідно відзначити, що управління процесами розвитку персоналу вимагає постійної роботи з працівниками, стимулювання їх до навчання, виконання своїх робочих зобов'язань та мотивування їх до саморозвитку з урахуванням всіх ризиків і особливостей аграрної сфери.

Військові дії суттєво вплинули на аграрний сектор України, проте українські фермери продовжують працювати, шукають шляхи розв'язання власних

проблем на виробництві та підтримують економіку України. Головною концепцією у сільському господарстві залишається збільшення урожайності всіх культур при зменшенні кількості посівних площ.

Аналіз системи стратегічного управління персоналом показав, що співробітники ТОВ «Агротехсоюз» впевнені у стратегії управління, що проводиться, і характеризують її як змішану, тобто розглядають її як поєднання правильного використання економічних законів, господарських розрахунків та відповідних способів впливу на персонал, заснованих на владі, дисципліни праці.

Процес формування системи управління розвитком працівників підприємства ТОВ «Агротехсоюз» включає наступні етапи: розробка схем, які взаємодіють у службі системи управління організацією; розробка заходів з планування та управління розвитком персоналу; розробка положення «Про управління розвитком персоналу підприємства»; реалізація запропонованих заходів з управління розвитком персоналу; контроль за здійсненням процесу управління розвитком персоналу.

Для розв'язання виявлених проблем були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації. Проведені у ході дослідження розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони є економічно вигідними для підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукової літератури та нормативно-правових джерел було визначено економічну сутність управління процесами професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «Агротехсоюз», а також обґрунтовано особливості його здійснення.

Аналіз ефективності управління процесами професійного розвитку має важливе значення для оцінки економічного стану підприємства, визначення перспектив його розвитку.

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз понять та значень організації системи розвитку персоналу дозволяє прийти до висновку, що професійний і освічений персонал організації дає змогу підприємству рухатися вперед, мати більші прибутки. Відповідно, розвиток організації без одночасного розвитку її працівників є неможливим.

Важливо, щоб система професійного навчання була максимально прозорою і доступною, це зробить її більш ефективною. Отже, наявність на підприємстві персоналу, який є навченим, вмотивованим до праці, лояльним до керівництва, до колег – це необхідна важлива умова для успішної діяльності будь-якого підприємства. Тому система розвитку персоналу необхідна для формування стабільного і компетентного персоналу.

Вдосконалення і зміни в системі розвитку персоналу регулюються потребами підприємства і бажанням самих працівників. Професійний розвиток є важливим елементом трудової діяльності працівників, адже він стимулює збільшення трудової діяльності, прискорює процес кадрових переміщень, а, отже, і сприяє збільшенню задоволеності його своєю роботою.

У другому розділі роботи проведений аналіз підприємства ТОВ «Агротехсоюз» у сфері функціонування системи розвитку працівників. Дослідження дало наступні результати: середній вік працівників підприємства становить 30-40 років; майже всі працівники мають повну вищу профільну освіту. Висококваліфікований склад розцінюється досить високо для виконання

особливостей роботи компанії. Був проведений аналіз динаміки економічних показників досліджуваного підприємства. Аналіз фінансового стану компанії вказує на те що з початком повномасштабних військових дій на території України, прибутки компанії стали значно меншими, ніж у попередні роки.

Основними видами навчання у ТОВ «Агротехсоюз» є підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів. На основі аналізу організаційного устрою можна сказати про те, що дане підприємство складається з структурних підрозділів, робота яких спрямована на досягнення цілей підприємства. Навчанню приділяється велика увага, існує система внутрішньо-організаційного розвитку персоналу.

У третьому розділі був проведений аналіз системи стратегічного управління персоналу, який показав, що працівники ТОВ «Агротехсоюз» підтримують вибір стратегії управління, розглядають її як правильну. У ході анкетування було визначено, що персонал потребує підвищення свого професійного рівня, рівня залучення до діяльності підприємства. Для вирішення поставлених проблем були запропоновані заходи з удосконалення системи професійного розвитку: переглянути зміст навчальних програм, збільшення кількості семінарів для керівних працівників, впровадити систему дистанційного навчання.

Розрахунки, які були проведені у роботі, показали, що в результаті впровадження запропонованих заходів можна буде спостерігати збільшення прибутків підприємства, збільшення балансу та середньорічного вироблення одного працюючого збільшиться. Отже, запропоновані заходи є економічно вигідними для ТОВ «Агротехсоюз» і принесуть підприємству додатковий дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне право / В. М. Корнієнко та ін.: 2-ге вид. Харків: Право, 2021 р. 416 с.
2. Базиль Л.О., Єршова Л.М. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: *Матеріали XVI всеукраїнської науково-практичної конференції Інституту професійної освіти НАПН України м. Київ, 29 квітня. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2022. С. 273.*
3. Балановська Г.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. Для здобувачів вищої освіти. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. С. 371.
4. Духницький Б.В. Потенціал розвитку агропродовольчого ринку України. Економіка АПК. 2019. №11. С.27-34.
5. Іванова Ю.С. Питання професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. № 4 (8). 2019. С. 148-153.
6. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. *Україна: аспекти праці*, 2019. № 3. С. 39-42.
7. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу: матеріали всеукраїнської практично-пізнавальної інтернет-конференції. Житомир: Державний університет ім. І. Франка, 2025. С.-345.
8. Ларичева А.В., Ведерніков М.Д. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств. *Інноваційна економіка*. № 6 (55). 2019. С. 72-77.
9. Макалюк І.В., Коцюбайло М.Р. Оцінювання втрат в аграрному секторі внаслідок ведення бойових дій на території України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 08 грудня 2022 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-тво «Політехніка», 2022. С. 183.

10. Мартинюк В.Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2016, № 3 (53). С. 34-38.
11. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу: науково-методичний журнал «Наукові праці». *Серія економіка*. № 132, Т.145. 2020. С. 108-114.
12. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 11.09.2024).
13. Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». URL: <https://ats.in.ua/> (дата звернення 05.03. 2024).
14. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 15-18. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7> (дата звернення 13 квітня 2024 р.).
15. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2019 – вип. 25. Ч2. С.51-54.
16. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. №9 (100). С. 23-27.
17. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012. № 4312 – VI. URL: <https://document.vobu.ua/doc/6059>
18. Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
19. Сущенко В.О. Система професійного розвитку персоналу організації ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» *Development of Education, Science and Business: Results 2023: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, December 21-22, 2023*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, 2023. С. 211-213.
20. Сущенко В.О. Процес розвитку персоналу, як чинник конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах *Матеріали Всеукраїнської*

наукової конференції студентів і аспірантів Сумського НАУ – (14-17 травня 2024 р.). – Суми, 2024. – С. 445.

21. Boyatzis R. The competent Manager/ New York: Wiley, 2020. P. 406.

22. Zherlistyn D. The impact of inflation targeting on macroeconomic indications in Ukraine. *Banks and Banks Systems*. 2020. №15 (2). P. 94-104.

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової
звітності"

(рік, місяць, число) Підприємство
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОТЕХСОЮЗ"
за ЄДРПОУ

Територія **КИЇВСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**
економічної діяльності **Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням**

кількість працівників ² **103**

Дата	КОДИ
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	2024 12 31
	UA32140070120048836
	240
за КАТОТТ	46.61
за КОНОФ Вид	Середня

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами)
бухгалтерського обліку за міжнародними
стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22	556
первісна вартість	1001	60	650
накопичена амортизація	1002	38	94
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	34 355	35 008
первісна вартість	1011	84 389	89 538
знос	1012	50 034	54 530
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	5 823	19 092
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	40 200	54 656
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	296 616	458 177
виробничі запаси	1101	5 704	6 192
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	290 912	451 985
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136 197	81 312
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	498	-
з бюджетом	1135	5 323	605
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	605
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	273	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	233 332	207 497
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	96 987	4 839
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	96 987	4 839
Витрати майбутніх періодів	1170	732	892
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	15 310	16 709
Усього за розділом II	1195	785 268	770 031
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	825 468	824 687

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000	4 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	382 457	408 232
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	386 457	412 232
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 206	6 902
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	6 206	6 902
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 540	6 745
товари, роботи, послуги	1615	266 829	268 800
розрахунками з бюджетом	1620	5 629	5 618
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 086	-
розрахунками зі страхування	1625	269	253
розрахунками з оплати праці	1630	14 735	1 606
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	918	9 068
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	139 885	113 463
Усього за розділом III	1695	432 805	405 553
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	825 468	824 687



Керівник

Головний бухгалтер

Іван
Володимиров
Б.П. Демотко
Тетяна
Олександрівн
а

Дергалюк І.В.

Демотко Т.О.

- 1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
- 2 Визначається з порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Доповнення до додатку А

Підприємство **ТОВАРИСТВО З****ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТ
Ю "АГРОТЕХСОЮЗ"**

(найменування)

**Звіт про фінансові
результати (Звіт про
сукупний дох за Рік
2023 р.**Дата (рік, місяць, число)
за 2023, 01

24918458

ід)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 284 883	1 053 379
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(984 951)	(807 868)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	299 932	245 511
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	50 150	155 532
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(134 550)	(71 588)
Витрати на збут	2150	(69 749)	(65 631)
Інші операційні витрати	2180	(119 008)	(205 629)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			



витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	26 775	58 195
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 236	1 219
Інші доходи	2240	53 078	431
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(3 527)	(1 701)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(51 129)	(143)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31 433	58 001
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 658)	(10 440)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	25 775	47 561
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 775	47 561

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15 943	18 063
Витрати на оплату праці	2505	124 795	70 137
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 252	7 133
Амортизація	2515	6 942	10 798

Інші операційні витрати	2520	171 375	236 717
Разом	2550	323 307	342 848

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ІП Дергалюк
Іван
Володимиров
ІП Демотко
Тетяна
Олександрівн
а

Дергалюк Іван Володимирович

Демотко

за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

ід)

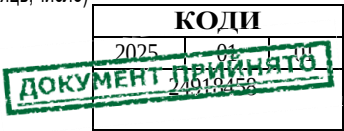
Підприємство ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АГРОТЕХСОЮЗ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт
про сукупний дох за Рік 2024 р.

1801003

Форма №2 Код за ДКУД



I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1697270	1284883
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1350930)	(984 951)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	346340	299932
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	91642	50150
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(139109)	(134 550)
Витрати на збут	2150	(88791)	(69 749)
Інші операційні витрати	2180	(43620)	(119 008)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			

витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	166462	26775
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	6236
Інші доходи	2240	1453	53078
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2360)	(3 527)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(51 129)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	165555	31433
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(29800)	(5658)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	135755	25775
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Зазвітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	135755	25775

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Зазвітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	------------------	---

1	2	3	4
Матеріальнізатрати	2500	18614	15943
Витратинаоплатупраці	2505	140130	124795
Відрахуваннянасоціальнізаходи	2510	5165	4252
Амортизація	2515	7998	6942
Інші операційні витрати	2520	99613	171375
Разом	2550	271520	323307

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Зазвітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

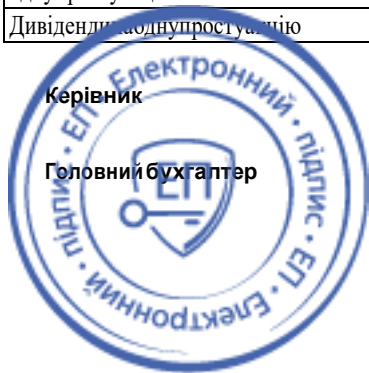
Головний бухгалтер

ЕП Дергалюк
Іван
Володимиров
ЕП Демотко
Тетяна
Олександрівна

Володимирович

Дергалюк Іван

Демотко Тетяна Олександрівна



Доповнення до додатку
за ЄДРПОУ

Б
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
Дата (рік, місяць, число) ДОДАТОК

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОТЕХСОЮЗ"**

(найменування)

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим
методом) за Рік 2024
р.**

КОДИ		
2025	01	01
24918458		

1801004

Форма №3 Код за ДКУД

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2033779	1583406
Повернення податків і зборів	3005	92	52
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	2699	9561
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2041	6236
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1389	2205
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	737	293
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(1496523)	(1214409)
Праці	3105	(107282)	(122657)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(9674)	(8251)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(110808)	(61370)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(16898)	(21619)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(66780)	(9323)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(27130)	(30428)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(23232)	(24068)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(300)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(213811)	(12802)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	79107	158196

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	51209
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих: відсотків	3215	-	6236
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	57445
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	21000	124475
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	175807	264103
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	22600	122875
Плати дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату зобов'язаності з фінансової оренди	3365	(14935)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати контролюваній часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3390	(228607)	(574134)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-69335	-308431
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	9772	-92790
Залишок коштів на початок року	3405	4839	96987
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2	642
Залишок коштів на кінець року	3415	14613	4839

Керівник

Дергалюк Іван Володимирович

Головний бухгалтер

Демотко Тетяна Олександрівна

Анкета

Доброго дня, шановні працівники ТОВ «Агротехсоюз». Перед вами анкета, яка необхідна для вивчення думки громадськості про вибір стратегії компанії, а також вибір стратегії розвитку працівників. Ви маєте обрати один варіант відповіді, який вважаєте правильним.

Запитання

1. Оцініть авторитетність вашого керівника у колективі:

- 1) висока;
- 2) середня;
- 3) низька.

2. Яка стратегія управління переважає у ТОВ «Агротехсоюз»:

- 1) адміністративна;
- 2) економічна;
- 3) соціально-психологічна;
- 4) змішана.

3. Оцініть кваліфікацію вашого підприємства:

- 1) висока;
- 2) середня;
- 3) низька.

4. Оцініть важливість таких показників в управлінні компанією як:

Назва показника	Низький	середній	високий
стійкість			
адаптивність			
Управлінська інформаційна система			
кваліфікованість			
авторитетність			

5. Оцініть рівень адаптивності системи управління:

- 1) низький;
- 2) середній;
- 3) високий.

6. Оцініть рівень фінансової незалежності вашого підприємства:

- 1) низький;
- 2) середній;
- 3) високий.

7. Оцініть політику вашого підприємства у сфері соціальної політики:

- 1) високо розвинена;
- 2) розвинена;
- 3) не достатня;
- 4) відсутня.

8. Оцініть здатність підприємства залучати та зберігати кваліфікований,

талановитий персонал:

- 1) висока;
- 2) середня;
- 3) низька

9. Оцініть якість роботи персоналу підприємства:

- 1) висока;
- 2) середня;
- 3) низька

10. Оцініть рівень задоволеності працівників умовами праці:

- 1) низький;
- 2) середній;
- 3) високий.

11. Оцініть систему навчання та підвищення кваліфікації працівників:

- 1) високо розвинена;
- 2) розвинена;
- 3) не достатня;
- 4) відсутня.

12. Вкажіть як ви оцінюєте плинність персоналу вашого підприємства:

- 1) висока;
- 2) середня;
- 3) низька

Дякую за участь в опитуванні.

«Чек-лист»

Шановні працівники ТОВ «Агротехсоюз», перед вами таблиця, у якій вам необхідно дати оцінку управлінським якостям працівника вашого підприємства

ППП працівника:

Ваша посада:

Стаж роботи:

Якості	0	1	2	3	4
Готовність до роботи					
Контактність					
Самостійність					
Ініціативність					
Співробітництво					
Уміння переконувати					
Надійність					

Оцінка «0» - дуже низький бал.

Оцінка «4» - високий бал.

Дякую за увагу