

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві

Виконав:

Терещенко Євген Вікторович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шпетний Володимир Володимирович
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Терещенку Євгену Вікторовичу*

- 1 Тема кваліфікаційної роботи:** «Управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві»
- 2 База практичного дослідження:** ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району, Сумської області
- 3 Керівник роботи:** Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету «25» листопада 2024 р. № _____
- 4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** «28» листопада 2025 р.
- 5 Вихідні дані до проєкту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ПСП за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.
- 6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - розглянути теоретико-методичні основи управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві;
 - визначити основні напрями управління діловою кар'єрою працівників сільськогосподарських підприємств;
 - здійснити організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро» та оцінити поточний стан управління діловою кар'єрою персоналу підприємства;
 - розробити організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»;
 - запровадити процес адаптації працівників у контексті управління діловою кар'єрою;
 - обґрунтувати навчання як стратегічний інструмент підвищення ефективності ділової кар'єри працівника;
 - сформулювати висновки.

Завдання прийняв
до виконання

_____ Євген ТЕРЕЩЕНКО

Дата отримання завдання

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>16-28 червня 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>26 листопада 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>28 листопада 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач

Євген ТЕРЕЩЕНКО

Керівник роботи

Світлана ТУРЧІНА

АНОТАЦІЯ

Терещенко Євген Вікторович. Управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі узагальнено сучасні теоретико-методичні підходи до управління діловою кар'єрою персоналу та обґрунтовано необхідність їх адаптації до умов функціонування аграрних підприємств. Розкрито сутність ділової кар'єри як послідовного процесу професійного розвитку працівника, визначено її роль у формуванні кадрового потенціалу та забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро», окреслено напрями його діяльності, структуру персоналу та динаміку ключових економічних показників. Встановлено, що підприємство ефективно використовує виробничі ресурси й демонструє стабільні результати: рентабельність у 2024 році становила 36,13 %, а продуктивність праці зросла на 274,8 %. Проведено оцінювання кадрової політики, за результатами якого встановлено наявність обмежених можливостей для професійного розвитку персоналу, зокрема через недостатню прозорість процедур просування, слабку формалізацію системи оцінювання компетентностей та недосконалість організації адаптації працівників. Визначено основні бар'єри в управлінні діловою кар'єрою - нечіткий розподіл повноважень у системі управління персоналом, фрагментарність кадрових процедур та нерівномірність кар'єрного зростання працівників.

Розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління діловою кар'єрою у ПСП «Слобожанщина Агро». Запропоновано модель функціонального розподілу повноважень між керівниками різних рівнів, спрямовану на підвищення прозорості та передбачуваності кадрових рішень. Розроблено та рекомендовано до впровадження Положення про управління кар'єрним розвитком, що регламентує процедури формування кадрового резерву, оцінювання компетентностей та розроблення індивідуальних планів розвитку. Обґрунтовано доцільність використання методики оцінювання персоналу за принципом 360° та формування індивідуальних кар'єрограм як інструментів планування професійного зростання. Обґрунтовано заходи щодо оновлення системи професійного розвитку працівників, що передбачають впровадження тренінгів для підвищення ефективності ділової кар'єри персоналу. Запропоновано удосконалити процес адаптації персоналу шляхом упровадження експрес-програми з елементами наставництва, що забезпечує швидку інтеграцію нових працівників.

Ключові слова: ділова кар'єра, кар'єрний розвиток, компетентності, кадровий резерв, адаптація персоналу, сільськогосподарське підприємство

SUMMARY

Tereshchenko Yevhen Viktorovych. Business career management at an agricultural enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in management in the educational program «Management of organizations and administration» in the specialty 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work summarizes modern theoretical and methodological approaches to managing the business career of personnel and justifies the need for their adaptation to the conditions of functioning of agricultural enterprises. The essence of a business career as a consistent process of professional development of an employee is revealed, its role in the formation of personnel potential and ensuring the strategic stability of the enterprise is determined.

The organizational and economic characteristics of the Slobozhanshchyna Agro PSP are provided, the areas of its activity, personnel structure and dynamics of key economic indicators are outlined. It was established that the enterprise effectively uses production resources and demonstrates stable results: profitability in 2024 was 36.13%, and labor productivity increased by 274.8%. An assessment of personnel policy was carried out, the results of which revealed limited opportunities for professional development of personnel, in particular due to insufficient transparency of promotion procedures, weak formalization of the competence assessment system and imperfection of the organization of employee adaptation. The main barriers in business career management are identified - unclear distribution of powers in the personnel management system, fragmentation of personnel procedures and uneven career growth of employees.

A set of practical recommendations for improving the business career management system in the Slobozhanshchyna Agro enterprise has been developed and substantiated. A model of functional distribution of powers between managers of different levels has been proposed, aimed at increasing the transparency and predictability of personnel decisions. The Regulation on Career Development Management has been developed and recommended for implementation, which regulates the procedures for forming a personnel reserve, assessing competencies, and developing individual development plans. The feasibility of using the 360° personnel assessment methodology and the formation of individual career charts as tools for planning professional growth has been substantiated. Measures to update the professional development system of employees have been substantiated, which include the implementation of training to increase the effectiveness of the personnel's business career. It has been proposed to improve the personnel adaptation process by implementing an express program with elements of mentoring, which ensures the rapid integration of new employees.

Key words: business career, career development, competencies, personnel reserve, personnel adaptation, agricultural enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління діловою кар'єрою ПСП «Слобожанщина Агро»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Характеристика системи управління персоналом у ПСП «Слобожанщина Агро» з позиції управління діловою кар'єрою	30
2.3 Оцінка управління розвитком професійних компетенцій та кар'єрним просуванням персоналу	40
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи управління діловою кар'єрою у ПСП «Слобожанщина Агро»	50
3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо управління діловою кар'єрою персоналу	50
3.2 Запровадження процесу адаптації персоналу в контексті управління діловою кар'єрою	58
3.3 Навчання як стратегічний інструмент підвищення ефективності ділової кар'єри працівника	66
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82
Додаток А Методи управління діловою кар'єрою працівників	83
Додаток Б Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»	84
Додаток В Основні етапи аналізу ділової кар'єри у ПСП «Слобожанщина Агро»	85
Додаток Г Програма експрес-адаптації персоналу	86
Додаток Д Лідерські компетенції ПСП «Слобожанщина Агро»	87
Додаток Ж Положення про управління кар'єрним розвитком працівників ПСП «Слобожанщина Агро»	88
Додаток К Експертний лист оцінки кадрового резерву	90
Додаток Л Анкета оцінки ефективності навчання	91
Додаток М Фінансова звітність	
Додаток Н Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління діловою кар'єрою є ключовим механізмом розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства. Продумане кар'єрне планування дозволяє організації не лише зберігати цінних фахівців, а й формувати кадровий резерв для задоволення майбутніх потреб. Цей процес сприяє готовності працівників до впровадження технологічних інновацій, адаптації до сучасних соціальних та екологічних викликів, що безпосередньо впливають на діяльність бізнесу та його стратегічний розвиток.

Попри наявність численних досліджень, присвячених змісту кар'єри, її видам, типам та етапам розвитку на підприємстві, сучасні аспекти сприйняття кар'єри працівниками залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, не приділено належної уваги спонукальним причинам кар'єрних устремлінь персоналу та їх узгодженості з практичними методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах, що обґрунтовує необхідність проведення спеціалізованого дослідження з цієї теми.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління діловою кар'єрою на підприємствах висвітлені у працях таких вітчизняних науковців: М. Алдошина, Н. Козубова [1], Н. Березова [2], Л. Земляна [11], В. Літинська [15], О. Лінькова [16], О. Скобельська [21], С. Турчіна, Л. Дашутіна [25] та інші дослідники. Однак особливості управління діловою кар'єрою саме на сільськогосподарських підприємствах не досліджені повною мірою, що зумовлює необхідність подальшого вивчення специфіки визначеної проблеми на рівні конкретного підприємства.

Метою дослідження є теоретико-методологічне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою у ПСП «Слобожанщина Агро» з урахуванням інтересів підприємства та персоналу.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань:**

- розкрити теоретико-методичні основи управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві; визначити основні напрями управління діловою кар'єрою працівників сільськогосподарських підприємств;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро» та оцінити поточний стан управління діловою кар'єрою персоналу підприємства;
- розробити організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу;
- запровадити процес адаптації працівників у контексті управління діловою кар'єрою;
- обґрунтувати навчання як стратегічний інструмент підвищення ефективності ділової кар'єри працівника; надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти щодо вдосконалення управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: уточнення та поглиблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою персоналу на сільськогосподарському підприємстві, із визначенням специфічних особливостей її розвитку в умовах ПСП «Слобожанщина Агро». Запропоновано модель системного управління діловою кар'єрою персоналу з чітким розподілом функціональних повноважень, що забезпечуватиме прозорість, передбачуваність та обґрунтованість кадрових рішень. Розроблено комплексну програму оцінювання компетентностей за методикою 360° та індивідуальні кар'єрограми, які надаватимуть змогу формувати цілеспрямовані траєкторії професійного розвитку персоналу, а також удосконалено процес адаптації працівників завдяки впровадженню структурованої експрес-програми, що сприятиме підвищенню ефективності

внутрішнього кар'єрного просування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ПСП «Слобожанщина Агро». Дослідження та висновки можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу - для отримання та опрацювання необхідної інформації; порівняння та узагальнення – для зіставлення даних, їх групування і переходу до загального; системного й графічного підходів - для систематизації та наочного сприйняття інформації. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; статистичні та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова та статистична звітність ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району за 2022-2024 рр., наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 14 всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи» (17 жовтня 2024 р, м. Умань) та 9 міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (06 - 07 березня 2025 року, м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 72 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 33 таблиці, 12 рисунків, 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах економічного функціонування конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується не лише за рахунок матеріально-технічного забезпечення, впровадження технологічних інновацій чи доступу до ринку, а й завдяки ефективності управління персоналом. Ключовим фактором стійкого розвитку стає здатність підприємства залучати, розвивати та утримувати кваліфікованих працівників. Значну роль у цьому процесі відіграє управління діловою кар'єрою персоналу, спрямоване на створення умов для професійного зростання працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Наукові дослідження визначають поняття «кар'єра» як процес професійного та посадового розвитку працівника, що передбачає набуття нових компетенцій, розширення сфери відповідальності та зміну статусу у професійному середовищі [1, 6, 28]. Сучасне розуміння кар'єри поєднує вертикальне просування по службовій ієрархії з горизонтальним розвитком, який включає ротацію функцій, формування експертності та підвищення значущості працівника як носія людського капіталу. Таким чином, кар'єра охоплює не лише підвищення на посаді, а й всебічне розкриття потенціалу працівника.

Проблематика управління кар'єрою привертає активну увагу дослідників завдяки її подвійній природі. З одного боку, вона має індивідуальний вимір, що пов'язаний із потребою людини у професійному самоствердженні, соціальній безпеці та особистісній реалізації в умовах непередбачуваного та динамічного середовища. З іншого боку, кар'єра має соціально-організаційний контекст, оскільки ефективне використання кар'єрного потенціалу працівників є важливою передумовою підвищення результативності підприємства та розвитку його кадрового потенціалу. Саме тому управління кар'єрою виступає системним

інструментом, спрямованим на узгодження інтересів особистості та організації [15, 18].

На практиці, попри формальну єдність інтересів працівника та підприємства, виникають суперечності між кар'єрними очікуваннями персоналу та можливостями організації забезпечити кар'єрне зростання у наявних соціально-економічних умовах. Такі розбіжності можуть призводити до зниження мотивації, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів. На сільськогосподарських підприємствах, де значна частина персоналу виконує критично важливі функції у сезонні пікові періоди, ігнорування питань кар'єрного розвитку здатне спричинити дефіцит трудових ресурсів та втрату висококваліфікованих фахівців.

Термін кар'єра (від фр. *carrière* та італ. *carriera* - біг) потрапив у науковий обіг із повсякденної мови. У дуже загальному розумінні він означає успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової та іншої діяльності [7, с. 19].

У сучасному словнику, як зазначає авторський колектив [7, с. 20], можна знайти таке пояснення: «Кар'єра (від італ. *carriera* - біг, життєвий шлях, поприще): просування в якій-небудь сфері діяльності, досягнення популярності, слави, вигоди, позначення роду занять, професії (наприклад, кар'єра вчителя).

У вітчизняній практиці найбільшого поширення одержало уявлення про кар'єру як просування службовими ієрархічними сходами і посадовий ріст. І навпаки, широке розуміння кар'єри, яке включало крім вищезазначеного послідовність етапів професійного розвитку, постійне підвищення потенціалу, не було домінуючим трактуванням кар'єри [23].

Різні наукові джерела та автори, орієнтуючись на власні світоглядні позиції, наукові школи та методологічні підходи, по-різному трактують зміст і природу кар'єри. У працях соціолога Н. Березової подано узагальнений класифікатор сучасних підходів до визначення поняття «кар'єра», який охоплює його інтерпретацію як у широкому, так і у вузькому значенні. Такий підхід дає змогу систематизувати різноманіття наукових поглядів і окреслити ключові аспекти, що формують сучасне розуміння кар'єрного розвитку [2].

Розглянемо ці поняття з позиції двох підходів - індивідуального і соціального (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Індивідуальні та соціальні аспекти у визначеннях кар'єри

Підходи	
Індивідуальний	Соціальний
Відбиття енергії досягнень, які свідчать про наявність актуальних і потенційних засобів, здібностей, таланту в суб'єкта засобів	Становище у суспільстві, досягнуте в результаті якої-небудь діяльності
Індивідуальна, соціальна мобільність, пов'язана із досягненням індивідом успіху у професійно-кваліфікаційному чи посадовому напрямі та життєвого успіху взагалі	Модель переміщення індивіда з нижчих на вищі позиції в суспільстві
Загальна схема життя з ряду епізодів і подій, що виходять за рамки просування службовими сходами	Просування вгору у сфері службової, громадської та іншої діяльності
Індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом життя	Найменування роду діяльності, просування у сфері діяльності, досягнення популярності, слави, вигоди
Переміщення у трудовій сфері в результаті узгодження домагань індивіда з еволюцією соціальних структур	

Джерело: згруповано та побудовано автором на основі [1, 2, 3, 9, 8, 10, 11]

Кар'єра посідає вагоме місце у сфері наукових досліджень та практичної діяльності менеджменту. Проте інтерес до цього явища сформувався поступово та був детермінований домінуючими управлінськими підходами й тим, яке значення в різні періоди розвитку менеджменту надавалося людському фактору. Віхою становлення методологічних основ управління кар'єрою стали роботи представників школи «людських відносин», які наголошували на необхідності врахування потреб працівників, побудови ефективних взаємин між персоналом та керівництвом. Подальший розвиток цього напрямку базувався на інтеграції здобутків психології, соціології, теорії мотивації та концепцій кадрового менеджменту [8].

У сучасній управлінській науці відбувається зміщення фокуса уваги від переважно організаційно-технічних факторів ефективності до підвищення ролі людського капіталу. Успішність підприємства дедалі більше пов'язують із здатністю формувати, залучати та утримувати кваліфікованих працівників, створюючи для них умови професійного й особистісного розвитку. Як

наголошує авторський колектив, посилаючись на відомого управлінця кінця ХХ ст. Лі Якокку, «усі господарські операції можна звести до трьох слів: люди, продукт, прибуток. На першому місці – люди, адже без надійної команди інші складові не мають значення». Така позиція підкреслює ключову роль людського потенціалу в ефективності та стійкості будь-якого підприємства [29, с. 278].

Сутність поняття «ділова кар'єра» потребує чіткого наукового визначення. У межах цього дослідження під діловою кар'єрою пропонується розуміти структурований і послідовний процес професійного розвитку працівника в організації або галузі, який охоплює поступове досягнення професійних цілей, набуття компетенцій, підвищення кваліфікації, а також вертикальну чи горизонтальну зміну посади. Таким чином, кар'єра – це не одномоментний результат, а динамічний процес, який відображає взаємозв'язок індивідуального розвитку працівника та потреб підприємства у формуванні висококваліфікованого кадрового потенціалу. Особливого значення управління кар'єрою набуває в умовах цифрової трансформації, коли зростає роль гнучких компетенцій, навчання впродовж життя та здатності до адаптації.

З позиції управління персоналом кар'єра розглядається як елемент кадрової політики, що поєднує інтереси працівника та підприємства. Кар'єра визначається як суб'єктивне бачення людиною власного професійного майбутнього, траєкторія її реалізації та система очікувань щодо розвитку компетенцій, рівня відповідальності, статусу і винагороди [20, 24].

Водночас сучасні дослідники наголошують, що кар'єра не обмежується лише посадовим просуванням або зміною статусу. Вона охоплює баланс між професійною діяльністю та іншими сферами життя, враховує особисті цінності, стиль життя, соціальні ролі. У науковій літературі зустрічаються навіть визначення «кар'єри домогосподарки», «кар'єри матері», «кар'єри учня», що підтверджує ширину інтерпретації поняття [13, с. 50].

Важливо розмежувати поняття «кар'єра» та «службово-професійне просування». Останнє відображає запропоновану підприємством послідовність посад або етапів, які працівник може пройти протягом трудової діяльності [14, с.

15]. Кар'єра ж є ширшим поняттям, оскільки включає не лише об'єктивну траєкторію професійного розвитку, але й індивідуальні очікування, плани, мотивацію та особистісні цінності. На практиці запланована траєкторія службово-професійного просування збігається з реальною кар'єрою далеко не завжди, що ускладнює процес управління кар'єрою і потребує системного підходу.

Менеджмент людських ресурсів інтегрує ці два підходи, розглядаючи кар'єру як керований процес, що узгоджує прагнення працівника з потребами організації. Такий підхід сприяє оптимізації використання кадрового потенціалу, зниженню ризиків плинності кадрів та підвищенню рівня трудової мотивації.

Ділова кар'єра являє собою послідовне просування працівника у сфері його діяльності, яке супроводжується розвитком професійних навичок, здібностей та кваліфікаційного потенціалу, що, у свою чергу, впливає на рівень фінансової винагороди. Працівник самостійно визначає траєкторію своєї професійної діяльності, домагається визнання та авторитету, що сприяє розширенню повноважень, підвищенню престижу, збільшенню матеріального та нематеріального заохочення.

Види ділової кар'єри доцільно відобразити у вигляді структурованої схеми (рисунок 1.1), що дозволяє наочно продемонструвати основні напрямки розвитку професійного шляху працівника.

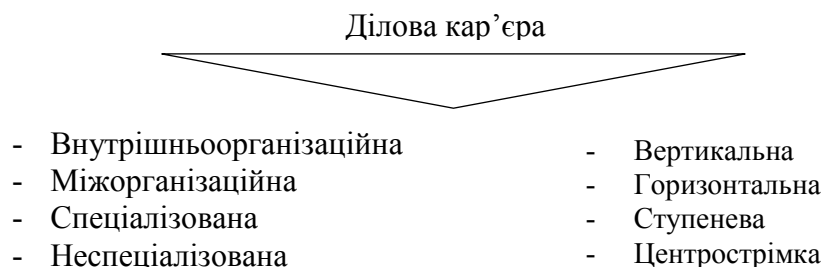


Рисунок 1.1 – Види ділової кар'єри

Джерело: згруповано та побудовано автором на основі [1, 16, 19]

Управління кар'єрою персоналу в організації є одним із ключових напрямів діяльності служби управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на професійний розвиток співробітників та стратегічну ефективність підприємства. Кожен працівник зацікавлений у прозорих перспективах кар'єрного зростання: він прагне розуміти цілі своєї роботи, очікувані результати та механізми просування, а також критерії оцінки власної ефективності.

Найбільш ефективні компанії розробляють комплексні програми управління розвитком кар'єри, що охоплюють індивідуальні плани для управлінського складу. Такий підхід сприяє цілеспрямованому формуванню кадрового резерву та забезпечує підприємство висококваліфікованими працівниками. Система планування кар'єри орієнтована на створення внутрішніх умов для професійного та управлінського зростання персоналу [17]. Атестація працівників виступає інструментом ідентифікації потенційно перспективних фахівців, здатних демонструвати високі результати діяльності. Інвестиції у підвищення їхньої кваліфікації розглядаються як стратегічне вкладення у розвиток людського капіталу організації. План професійного просування, або план кар'єрного розвитку, передбачає визначення ключових параметрів, які відображено на рисунку 1.2.

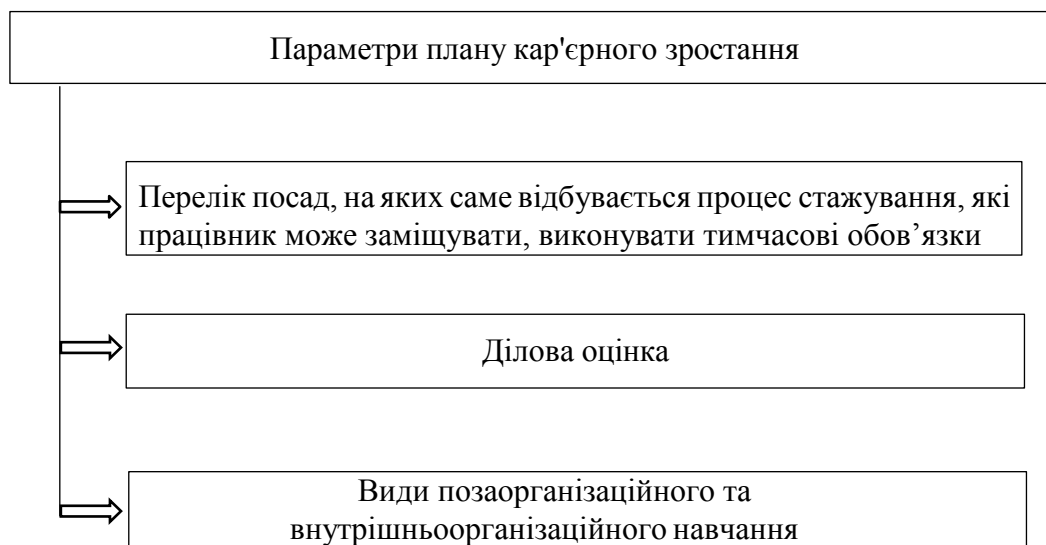


Рисунок 1.2 – Параметри плану кар'єрного зростання

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Управління кар'єрою є багатостороннім процесом, що передбачає активну взаємодію працівника, керівництва та служби управління персоналом. Працівник несе відповідальність за власний професійний розвиток та реалізацію плану кар'єрного зростання, керівник визначає потреби підприємства та виступає наставником, а кадрова служба координує процес, забезпечуючи інструментальну і методичну підтримку.

Планування кар'єри включає формулювання індивідуальних цілей, визначення шляхів їх досягнення та узгодження з кадровими потребами організації [9, с.60]. Важливими компонентами є підбір, відбір, розстановка, ділова оцінка та атестація персоналу. Індивідуальний план кар'єрного розвитку фіксує можливі варіанти переміщення співробітника за посадами та професійного зростання (рис. 1.3) [25, 31].



Рисунок 1.3 – Етапи формування ділової кар'єри працівника

Джерело: побудовано автором на основі [25, 31]

Розвиток ділової кар'єри визначається не лише прагненням працівника підвищувати професійний рівень, а й стратегічною зацікавленістю організації. Керівник виконує роль наставника та координатора кар'єрного зростання, сприяючи підвищенню компетенцій працівників та їх ефективності. Успішне управління кар'єрою забезпечується взаємодією трьох сторін: працівника, керівника та служби управління персоналом, яка відповідальна за планування, організацію, мотивацію та контроль.

Соціально-економічна сутність кар'єри передбачає, що керівник повинен враховувати етапи професійного розвитку співробітника, оцінювати його навички та здібності, а також створювати умови для підвищення компетенцій через навчальні програми та практичне наставництво. В науковому дослідженні [30] вказано, що ще на початку XX століття В.Ф. Оствальд підкреслював, що результативність діяльності визначається не лише особистими рисами працівника, а й умовами, які створює організація для ефективної роботи. Ця концепція залишається актуальною і сьогодні, оскільки індивідуальний підхід та сприятливі умови праці безпосередньо впливають на продуктивність персоналу.

Ділова кар'єра є складовою системи управління персоналом і регулюється як потребами організації, так і прагненнями працівника. Вона має бути керованим і плановим процесом, що передбачає стратегічне узгодження кар'єрних очікувань працівників із кадровими потребами організації. Це особливо важливо в умовах конкуренції за висококваліфіковані кадри, коли ефективне кар'єрне планування сприяє утриманню персоналу та запобігає дефіциту спеціалістів.

На сільськогосподарських підприємствах управління діловою кар'єрою набуває особливої значущості через специфіку діяльності: сезонність робіт, високу відповідальність та необхідність приймати рішення в умовах змінного виробничого середовища. Результативність організації в таких умовах безпосередньо залежить від професійного рівня агрономів, інженерів, технологів, механізаторів та управлінського персоналу. Кар'єрний розвиток у агропідприємствах часто має комбінований характер: сезонне розширення

функцій, виконання робіт на суміжних ділянках, участь у впровадженні нових технологій та підвищення кваліфікації в процесі виробничої діяльності.

Аналіз практики вітчизняних та зарубіжних аграрних підприємств показує, що найбільш результативною є комплексна модель управління діловою кар'єрою, яка поєднує різні вектори розвитку персоналу, задовольняючи потреби підприємства у висококваліфікованих кадрах та запити працівників щодо професійного зростання.

Методичні аспекти управління діловою кар'єрою передбачають комплексний підхід, що включає: оцінювання кадрового потенціалу, планування кар'єри, реалізацію кар'єрного зростання, контроль та оцінку результатів. Методи управління діловою кар'єрою працівників відображено в додатку А та на рисунку 1.4.

Методи управління діловою кар'єрою персоналу			
Прямого впливу		Гнучкого впливу	
Організаційні	Розпорядчі	Економічні	Соціально-психологічні
внутрішні нормативні документи, що регламентують кар'єру персоналу, професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, формування структури органів управління, цільове планування	накази, вказівки, розпорядження, інструкції, координація робіт, контроль виконання, спрямовані на досягнення поставлених цілей управління кар'єрою, дотримання внутрішніх нормативних документів	механізми функціонування ринку праці (конкуренція, рівень безробіття, продуктивність праці, конкурентоспроможність працівників, середня зарплата в регіоні, доходи населення, рівень життя та ін.); система матеріального заохочення та покарання (зарплата в організації, премії, доплати, надбавки)	переговори, методи соціального прогнозування, нормування та стимулювання; дотримання соціальної справедливості та захист інтересів працівників тощо.

Рисунок 1.4 – Методи управління діловою кар'єрою персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [26, 27]

Для ґрунтовного аналізу процесів управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві доцільно поєднувати кількісні та якісні

методи дослідження. Такий підхід дає змогу не лише простежити динаміку кадрового розвитку, а й визначити мотиваційні чинники, що впливають на професійне просування працівників. Ефективним інструментом у цьому контексті виступає анкетування, яке дозволяє отримати достовірну інформацію про ставлення персоналу до кар'єрного зростання та управлінських практик підприємства. Застосування анкетування в системі управління кар'єрою забезпечує ідентифікацію факторів, які визначають інтенсивність і напрям професійного розвитку, та дає змогу оцінити їх вплив на результативність праці. Кар'єрне зростання на рівні аграрного підприємства відображається через систему показників, що характеризують рівень розвитку трудового потенціалу, кадрової стабільності та ефективності управлінських рішень. Вони змінюються під впливом внутрішніх (організаційна культура, мотивація, стиль керівництва) і зовнішніх чинників (ринкова кон'юнктура, сезонність, технологічні інновації). Тому необхідне впровадження системи моніторингу, яка дозволяє відстежувати динаміку показників у часі [32]. Процес управління діловою кар'єрою передбачає визначення професійних цілей, вибір оптимальної траєкторії посадового розвитку та розширення функціональних обов'язків працівників. В умовах аграрного виробництва особливої ваги набуває підвищення кваліфікації через участь у програмах навчання й удосконалення компетентностей, що позитивно позначається на продуктивності праці.

Управління кар'єрним розвитком персоналу є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє формуванню людського капіталу, підсилює мотивацію до праці, розвиває лідерський потенціал і забезпечує наступність управлінських кадрів. В аграрному секторі, де діяльність залежить від сезонності та зовнішніх чинників, ефективне управління кар'єрою забезпечує адаптивність персоналу та гнучкість організаційних процесів. Отже, управління діловою кар'єрою варто розглядати як елемент стратегічного менеджменту, що гармонізує інтереси працівників і підприємства, стимулює професійне зростання та зміцнює його конкурентні позиції в умовах динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою для дослідження в кваліфікаційної роботи стало приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро», яке з 2012 р. ефективно працює на території Сумської області в складі Сумського кластеру інтегрованої сільськогосподарської компанії (далі ІМК) яка спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур у північно-східних регіонах України. Підприємство ефективно використовує земельний банк, розподілений між Сумською, Чернігівською та Полтавською областями, що дозволяє йому мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними або економічними факторами окремих територій. Загальна площа орендованих угідь групи ІМК становить близько 120-130 тис. га, і «Слобожанщина Агро» є однією з основних ланок цієї структури.

З організаційної точки зору підприємство функціонує у форматі великого товаровиробника з повним циклом агровиробництва – від обробітку ґрунтів до зберігання та реалізації врожаю. Виробнича модель орієнтована на інтенсивне сільське господарство із застосуванням сучасних агротехнологій, включаючи точне землеробство, оптимальне використання мінеральних добрив і захист рослин. Це дозволяє досягати високої врожайності основних культур, таких як кукурудза, соя, пшениця, соняшник і ріпак.

Економічна модель «Слобожанщини Агро» базується на експортно-орієнтованому виробництві. Значна частина продукції поставляється на зовнішні ринки, зокрема до країн ЄС, Азії та на Близький Схід, що забезпечує стабільний грошовий потік. Фінансові показники групи ІМК демонструють виручку на рівні \$100–200 млн на рік, хоча точні дані щодо окремого підприємства публічно не

розкриваються. Важливим фактором економічної стійкості є диверсифікація культур, що дозволяє компенсувати втрати у разі падіння цін на окремі види продукції.

Сучасні виклики, такі як військові дії в Чернігівській та Сумській областях, вплинули на операційну діяльність підприємства, тимчасово обмеживши доступ до частини земель. Однак група ІМК продовжує адаптуватися до нових умов, зосереджуючись на безпеці працівників, логістичній оптимізації та пошуку альтернативних шляхів експорту.

Таким чином, ПСП «Слобожанщина Агро» є сучасним агропідприємством з чіткою організаційною структурою, високим рівнем технологізації та стабільними економічними результатами, що дозволяє йому залишатися конкурентноздатним навіть у цих складних умовах.

Під основними сільськогосподарськими культурами задіяно станом на 2024 рік 9824,7 га ріллі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура ріллі під основними сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Роки						Відхилення 2024 від 2022р.	
	2022		2023		2024			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пшениця озима	1 126,6	10,6	1 123,5	11,3	2001,2	20,4	874,7	77,6
Кукурудза	6 616,1	62,5	4 793,6	48,4	5812,4	59,2	-803,6	-12,1
Соняшник	2 838,6	26,8	3 987,6	40,3	2011,1	20,5	-827,5	-29,2
Разом	10 581,2	100,0	9 904,7	100,0	9824,7	100,0	-756,5	-7,1

Джерело: розраховано автором на основі даних форми державної статистичної звітності № 29-сг (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду» та Ф.№ 4-сг (річна) "Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур

Результати, наведені у таблиці 2.1, свідчать, що протягом 2022-2024 років у ПСП «Слобожанщина Агро» відбулися суттєві зміни в розподілі посівних площ та перегляді виробничих акцентів. Загальна площа ріллі, залучена під основні культури, зменшилася на 756,5 га, або на 7,1%, скоротившись з 10581,2 га у 2022 році до 9824,7 га у 2024 році. Найбільші зміни простежуються у перерозподілі площ між культурами. Посіви озимої пшениці зросли майже удвічі: з 1126,6 га у 2022 році до 2001,2 га у 2024 році (приріст 874,7 га, або 77,6%). Частка озимини

у структурі посівів також збільшилась – з 10,6% до 20,4%, що свідчить про переорієнтацію підприємства на більш прибуткові та ліквідні зернові, які стабільно користуються попитом на ринку.

Разом із тим зафіксовано зменшення площ під кукурудзою та соняшником. Посіви кукурудзи скоротилися з 6616,1 га до 5812,4 га, тобто на 803,6 га, або на 12,1%. Незважаючи на динаміку скорочення, вона залишається провідною культурою підприємства, займаючи у 2024 році 59,2% посівних площ проти 62,5% у 2022 році. Найбільше зменшилися площі під соняшником – з 2838,6 га у 2022 році до 2011,1 га у 2024 році - 827,5 га, що становить 29,2%. Його частка в структурі ріллі зменшилась з 26,8% до 20,5%.

Таким чином, підприємство цілеспрямовано оптимізує структуру землекористування, збільшуючи частку озимих зернових культур. Така стратегія дозволяє знизити виробничі ризики порівняно з ярими культурами, що є більш залежними від погодних умов.

У таблиці 2.2 представлено дані щодо обсягів та структури товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	72923,1	9,4	153036,1	18,3	409323,3	19,5	336400,1	461,3
Кукурудза	446785,5	57,6	617041,2	73,9	1301396,0	61,9	854610,5	191,3
Соняшник	256433,3	33,0	65173,5	7,8	391977,1	18,6	135543,8	52,9
Разом	776141,9	100	835250,9	100	2102696,4	100	1326554,4	170,9

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг (річна) «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

На основі даних таблиці 2.2, можна стверджувати, що протягом 2022-2024 років на досліджуваному підприємстві простежується помітне зростання фінансових результатів діяльності. Загальна виручка підприємства збільшилась з 776141,9 тис. грн у 2022 році до 2102696,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 1326554,4 тис. грн, або на 170,9%. Така тенденція свідчить про ефективне

використання виробничих ресурсів та зростання ринкової активності підприємства.

Кукурудза протягом усього періоду залишалася основною культурою, що формує найбільшу частку товарної продукції. Її частка коливалася від 57,6% у 2022 році до 73,9% у 2023 році з подальшим зниженням до 61,9% у 2024 році. Незважаючи на зміни у структурі, виручка від реалізації кукурудзи за три роки зросла на 854610,5 тис. грн (191,3%), що підтверджує орієнтацію підприємства на високорентабельне виробництво цієї культури.

Значне нарощування обсягів реалізації зафіксовано і щодо озимої пшениці. За період 2022-2024 років її внесок у структурі товарної продукції підвищився з 9,4% до 19,5%, а виручка зросла на 336400,1 тис. грн, що становить приріст 461,3%. Це свідчить про переорієнтацію підприємства на культури зі стабільним попитом і високою ліквідністю.

Динаміка виробництва соняшнику є менш стабільною: у 2023 році його частка різко скоротилася, проте у 2024 році підприємство суттєво збільшило обсяги реалізації соняшнику, що призвело до зростання виручки на 135543,8 тис. грн (52,9%). Незважаючи на найменший темп приросту серед проаналізованих культур, соняшник залишається важливим джерелом доходу.

Загалом отримані результати свідчать, що ПСП «Слобожанщина Агро» активно вдосконалює виробничу політику, зосереджуючи ресурси на високоприбуткових культурах. Використання сучасної техніки, впровадження точного землеробства, застосування добрив і засобів захисту рослин дають змогу підвищувати врожайність та якість продукції, а отже - зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

Для забезпечення високої результативності у рослинництві ПСП «Слобожанщина Агро» використовує технічно оснащену матеріально-технічну базу, до складу якої входять сучасні трактори, зернозбиральні комбайни, сівалки, обприскувачі та ґрунтообробні агрегати. Наявність елеваторних потужностей і складських приміщень дає змогу здійснювати належне післязбиральне дороблення та зберігання продукції. У виробничому процесі підприємство

впроваджує інноваційні агротехнології, зокрема елементи точного землеробства, раціональне внесення мінеральних добрив і застосування сучасних засобів захисту рослин, що сприяє підвищенню рівня урожайності та якості вирощеної продукції.

Таблиця 2.3 - Динаміка вартості основних виробничих засобів у ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Назва	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди	439 961,7	438 922,4	486 697,0	46 735,3	10,6
Машини і обладнання	314 102,0	316 486,2	382 492,3	68 390,4	21,8
Транспортні засоби	155 409,3	195 205,0	175 309,0	19 899,6	12,8
Інструменти, прилади, інвентар	134 615,1	132 831,8	132 401,2	-2 213,9	-1,6
Інші основні засоби	42 682,8	53 132,7	41 681,9	-1 001,0	-2,3
Інші необоротні матеріальні засоби	7 661,0	18 480,9	7 355,6	-305,4	-4,0
Матеріальні виробничі засоби, разом	1 094 432,0	1 155 059,0	1 225 937,0	131 505,0	12,0

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства - Ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №5 «Примітки до фінансової звітності»

Як показує таблиця 2.3, загальна вартість матеріальних виробничих засобів ПСП «Слобожанщина Агро» у 2022-2024 роках демонструє стабільну тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 1094432,0 тис. грн, у 2023 році збільшилася до 1155059,0 тис. грн, а в 2024 році досягла 1225937,0 тис. грн. Таким чином, за три роки загальна вартість основних засобів зросла на 131505,0 тис. грн, або на 12%, що свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства та активну інвестиційну діяльність.

Найбільшу частку в структурі матеріальних засобів складають будівлі та споруди. У 2024 році їхня вартість досягла 486697,0 тис. грн, що на 46735,3 тис. грн (10,6%) більше порівняно з 2022 роком. Це відображає інвестиції підприємства у модернізацію інфраструктури та розширення виробничих площ.

Машини та обладнання посідають друге місце за величиною вартості й демонструють найбільший відносний приріст серед усіх категорій основних засобів - 21,8%. За три роки їхня вартість збільшилася на 68390,4 тис. грн,

досягнувши 382492,3 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про технічне переоснащення підприємства, впровадження нових технологій та підвищення механізації виробничих процесів.

Загалом, аналіз представлених показників підтверджує наявність позитивних тенденцій у розвитку матеріально-технічної бази ПСП «Слобожанщина Агро», підкреслює стратегічну оновлювальну політику підприємства та його інвестиційну активність.

На основі даних таблиці 2.4 можна оцінити ефективність управління основними виробничими фондами ПСП «Слобожанщина Агро» за період 2022 - 2024 років.

Таблиця 2.4 - Ефективність управління основними виробничими фондами ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис. грн.	0,69	0,75	1,77	1,08	157,2
Фондомісткість, тис. грн.	1,45	1,34	0,56	-0,89	-61,1
Фондоозброєність, тис. грн.	4388,0	4393,5	4687,0	298,97	6,8

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Аналіз показників ефективності використання основних фондів ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.4) свідчить про позитивну динаміку. Фондовіддача зросла з 0,69 тис. грн у 2022 р. до 1,77 тис. грн у 2024 р. (на 157,2 %), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість, навпаки, знизилася з 1,45 до 0,56 тис. грн (на 61,1 %), що підтверджує оптимізацію виробничих процесів. Фондоозброєність на одного працівника помірно зросла з 4388,0 до 4687,0 тис. грн (на 6,8 %), відображаючи покращення технічної оснащеності персоналу. Вцілому динаміка показників засвідчує раціональне використання інвестицій та підвищення ефективності управління основними фондами підприємства.

Для комплексного дослідження ефективності виробничої діяльності ПСП

«Слобожанщина Агро» необхідно також розглянути показники використання трудових ресурсів, що відображають внесок персоналу у забезпечення обсягів виробництва (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Ефективність трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	380940,0	580853,0	1232641,0	851701,0	223,6
Вартість валової продукції, тис.грн.	778090,0	840709,0	2113051,0	1334961,0	171,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	257	256	254	-3,0	-1,2
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	518112	516096	512064	-6048,0	-1,2
Витрати робочого часу, людино-днів	64764	64512	64008	-756,0	-1,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	56313,0	77666,0	92238,0	35925,0	63,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18259,7	25281,9	30261,8	12002,1	65,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3027,59	3284,02	8319,10	5291,5	174,8
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	1482,26	2268,96	4852,92	3370,7	227,4
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	1501,78	1628,98	4126,54	2624,8	174,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та статистичної звітності підприємства - ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати» та первинних кадрових документів.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки (таблиця 2.5) свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці при мінімальних змінах чисельності персоналу. Обсяг виконаних робіт за три роки зріс на 85 701,0 тис. грн, або на 223,6%, а вартість валової продукції збільшилася на 1334961,0 тис. грн, що становить 171,6% приросту. Водночас середньорічна чисельність працівників зменшилася лише на 3 особи - з 257 до 254 (на 1,2%), що відповідно спричинило незначне зниження загального відпрацьованого часу та витрат робочого часу.

Фонд оплати праці протягом досліджуваного періоду зріс на 35925,0 тис. грн, або на 63,8%, що відобразилося у підвищенні середньомісячної заробітної плати з 18259,7 грн до 30261,8 грн (на 65,7%). Найбільш помітне зростання спостерігається у показниках продуктивності праці: у розрахунку на одного працівника за вартістю валової продукції - на 174,8% (з 3027,59 до 8319,10 тис. грн), за обсягом робіт - на 227,4% (з 1482,26 до 4852,92 тис. грн). Середньогодинний виробіток також демонструє значне збільшення – з 1501,78 до 4126,54 грн/людино-год. (на 174,8%).

Отримані дані свідчать про високу ефективність управління трудовими ресурсами підприємства, впровадження сучасних технологій та передових методів організації праці, що забезпечує суттєве підвищення продуктивності при стабільній чисельності персоналу.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	778 090,0	840 709,0	2 113 051,0	1 334 961,0	171,6
Інші операційні доходи	26 133,0	43 213,0	43 642,0	17 509,0	67,0
Інші доходи	18 858,0	42 566,0	35 190,0	16 332,0	86,6
Разом доходи, тис. грн.	823 081,0	926 488,0	2 191 883,0	1 368 802,0	166,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	380 940,0	580 853,0	1 232 641,0	851 701,0	223,6
Інші операційні витрати	185 257,0	212 049,0	441 423,0	256 166,0	138,3
Інші витрати	46 919,0	69 106,0	72 522,0	25 603,0	54,6
Разом витрати, тис. грн.	613 116,0	862 008,0	1 746 586,0	1 133 470,0	184,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	209965,0	64480,0	445297,0	235332,0	112,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	209965,0	64480,0	445297,0	235332,0	112,1
Рівень рентабельності, %	55,12	11,10	36,13	-	- 19,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз ключових економічних показників діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» у 2022-2024 роках засвідчує суттєве покращення фінансово-економічних результатів підприємства. За досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1334961,0 тис. грн (на 171,6%) і у 2024 році досяг рівня 2113051,0 тис. грн, що вказує на розширення масштабів господарської діяльності та підвищення ефективності збутових процесів (таблиця 2.6).

Загальна сума доходів за аналізований період зросла на 1368802,0 тис. грн, або на 166,3%. Це стало можливим насамперед за рахунок збільшення обсягів реалізації, а також зростання додаткових операційних та інших доходів підприємства.

Водночас відбулося суттєве підвищення витрат. Собівартість реалізованої продукції зросла на 851701,0 тис. грн (на 223,6%), а сукупні витрати - на 1133470,0 тис. грн (184,9%). Таким чином, витратна частина збільшувалася швидшими темпами порівняно з темпами приросту доходів, що може свідчити про підвищення ресурсомісткості виробництва або вплив зовнішніх факторів (інфляційного тиску, зростання вартості матеріальних ресурсів, енергоресурсів тощо).

Незважаючи на подорожчання виробництва, підприємство забезпечило зростання фінансового результату. Прибуток до оподаткування у 2024 році становив 445297,0 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 235332,0 тис. грн, або на 112,1%. Це свідчить про здатність підприємства компенсувати зростання витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації та ефективнішого використання ресурсів.

Разом із тим динаміка прибутковості є нестабільною. У 2023 році прибуток скоротився до 64480,0 тис. грн, що, ймовірно, обумовлено різким стрибком собівартості продукції. Аналогічна тенденція простежується і в рентабельності: з 55,12% у 2022 році вона зменшилася до 11,10% у 2023 році, а у 2024 році зросла до 36,13%. Незважаючи на позитивну динаміку відновлення, показник

рентабельності у 2024 році нижчий на 19 відсоткових пунктів порівняно з базовим 2022 роком.

Таким чином, у 2022-2024 роках ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє позитивні темпи зростання фінансових результатів, проте одночасно спостерігається підвищення витратності виробництва та коливання рівня рентабельності. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації витратної частини та посилення контролю за ефективністю використання ресурсів для забезпечення стабільності прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз організаційно-економічного устрою ПСП «Слобожанщина Агро» дає змогу оцінити особливості управлінської структури та кадрових взаємозв'язків, що безпосередньо впливають на ефективність системи управління діловою кар'єрою. З 16 червня 2023 року підприємство очолює Мірошніченко Олександр Миколайович - керівник із вираженими лідерськими якостями, орієнтований на інноваційні зміни та розвиток персоналу. Його управлінський стиль поєднує економічні, адміністративні й соціально-психологічні методи впливу, що формує сприятливе середовище для професійного зростання працівників. Директор здійснює стратегічне та оперативне керівництво підприємством, координує планування, реалізацію продукції, забезпечує ресурсну підтримку та раціональну організацію виробничих процесів.

Головний агроном ПСП «Слобожанщина Агро» виконує функції заступника керівника з питань рослинництва, забезпечуючи організацію технологічних процесів, ефективне використання земельних ресурсів та впровадження науково обґрунтованих систем удобрення й захисту рослин. Він також бере участь у професійному навчанні персоналу, сприяючи підвищенню кваліфікації та розвитку кар'єрних перспектив.

Головний інженер-механік відповідає за технічне забезпечення виробництва, планування обслуговування та ремонт сільськогосподарської

техніки, що створює умови для стабільної праці та професійного розвитку працівників.

Головний економіст координує економічну діяльність підприємства, здійснює планово-аналітичну роботу, удосконалює систему оплати праці та стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на кар'єрний розвиток та мотивацію працівників.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень, узгодженість управлінських рішень та ефективну комунікацію між рівнями управління. Гнучкість структури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та створює умови для професійної самореалізації персоналу.

Управлінські завдання формуються відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та конкретизуються в діяльності окремих підрозділів, що забезпечує цілеспрямованість кар'єрного планування. Гнучкість організаційної структури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати умови для професійного самореалізування персоналу.

Загалом організаційно-управлінська система ПСП «Слобожанщина Агро» (додаток Б) демонструє адаптивність та потенціал для вдосконалення. Оптимізація механізмів управління персоналом, зокрема системи ділової кар'єри, сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, раціональному використанню ресурсів і сталому розвитку підприємства.

2.2 Характеристика системи управління персоналом у ПСП «Слобожанщина Агро» з позиції управління діловою кар'єрою

Система управління персоналом у ПСП «Слобожанщина Агро» є основою формування кадрового потенціалу та забезпечення умов для професійного зростання працівників. У контексті управління діловою кар'єрою вона спрямована на планування можливостей посадового просування, розвиток

компетентностей і підтримку мотивації персоналу [9, 10]. Розгляд системи управління персоналом з позиції кар'єрного розвитку дозволяє оцінити здатність підприємства формувати кадровий резерв і створювати умови для довгострокової результативної співпраці.

Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства, згідно з даними рисунка 2.1, становлять робітники, питома вага яких у середньому перевищує 70 %. Така пропорція відповідає специфіці діяльності сільськогосподарського підприємства, що досліджується. Протягом періоду 2022-2024 рр. частка робітників зростає з 71,4 % до 72,8 %, що становить приріст 1,4 %, одночасно скоротившись чисельності спеціалістів у відповідному обсязі.

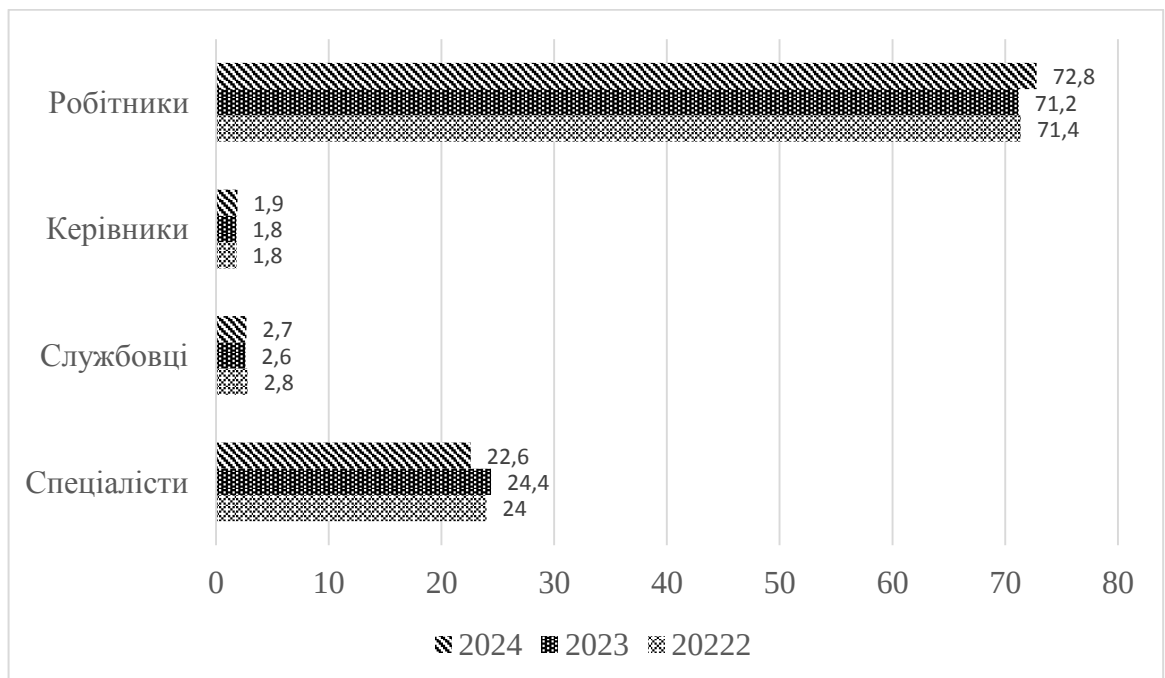


Рисунок 2.1 - Динаміка і структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро», %
Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці»

У контексті дослідження та напрацювання пропозицій щодо підвищення ефективності управління діловою кар'єрою доцільно детально розглянути якісну складову персоналу ПСП «Слобожанщина Агро». Аналіз якісних характеристик передбачає вивчення структури працівників за рівнем професійної підготовки, освітнім рівнем, віком, статтю та іншими критеріями, що впливають на потенціал

розвитку кар'єри.

Вікова структура персоналу, зокрема, відображає поєднання інноваційності, креативності та здатності до нестандартного вирішення завдань молодших працівників з досвідом та професійною компетентністю старшого покоління. Розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Віковий склад працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Вік, років	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
18-24	11	4,2	8	3,3	7	2,7	-4	63,6
25-44	128	49,8	126	49,1	133	52,5	5	103,9
45-54	81	31,4	83	32,5	71	28,0	-10	87,7
55-59	28	11,0	27	10,7	32	12,5	4	114,3
60 і старше	9	3,5	11	4,4	11	4,3	2	122,2
Всього	257	100	256	100	254	100	-3	98,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналіз вікової структури працівників ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.7) показує, що переважну частку трудового потенціалу у 2024 р. становлять працівники віком 25-44 роки (52,5 %), що характеризуються високою професійною мобільністю та потенціалом для кар'єрного розвитку. Це створює сприятливі умови для формування системи управління діловою кар'єрою та реалізації індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Водночас кількість молодих працівників 18-24 роки скоротилася на 36,4 %, що ускладнює поповнення кадрового резерву та інтеграцію молодих спеціалістів у кар'єрні програми. Працівники віком 45-54 роки зменшилися на 12,3 %, тоді як групи 55-59 та 60+ років збільшилися на 14,3 % і 22,2 % відповідно, що свідчить про старіння персоналу і підкреслює необхідність планування заміни кадрів, розробки спеціальних кар'єрних траєкторій для досвідчених працівників та передачі знань молодшим колегам.

Загальна чисельність працівників залишилася стабільною, що підтверджує кадрову стабільність і створює передумови для системного управління діловою кар'єрою, поєднуючи стратегічні цілі підприємства з розвитком професійного потенціалу персоналу.

Розглянемо гендерний склад працівників сільськогосподарського підприємства (таблиця 2.8), що відображає соціально-демографічні особливості трудового колективу та впливає на планування кар'єрного розвитку і розподіл професійних ролей.

Таблиця 2.8 - Динаміка гендерного складу працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Стать	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Жінки	54	21,2	57	22,1	60	23,7	+6	111,11
Чоловіки	203	78,8	199	77,9	194	76,3	-9	95,6
Всього	257	100	256	100	254	100	-3	98,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Згідно з даними таблиці 2.8, чоловіки залишаються домінуючою групою серед персоналу, займаючи 76,3 % у 2024 р., тоді як частка жінок поступово зростає - до 23,7 %. Абсолютне збільшення чисельності на 6 осіб супроводжується одночасним скороченням чоловіків на 9 осіб.

Така тенденція свідчить про зростання участі жінок у трудовому процесі та відкриває додаткові можливості для формування рівномірного розподілу професійних ролей і впровадження гнучких підходів до управління діловою кар'єрою. Підвищення питокої ваги жінок дозволяє краще використовувати різноманітні компетенції персоналу, сприяє розвитку командного потенціалу та підтримує процеси професійного зростання незалежно від статі.

Аналіз освітньої структури персоналу дозволяє оцінити потенціал для професійного розвитку та формування індивідуальних траєкторій кар'єрного росту (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура чисельності працівників за рівнем освіти

Рівень освіти	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024		абсолютне осіб	відносне, %
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Неповна і базова вища	37,0	14,5	34,0	13,3	39,0	15,2	2,0	105,4
з них жінки	9,0	3,5	5,0	1,8	6,0	2,3	-3,0	66,7
Повна вища	60	23,3	62	24,4	65	25,7	5,0	108,3
з них жінки	26	9,9	28	11,1	28	10,9	2,0	107,7
Без спеціальної освіти	160	62,2	160	62,4	150	59,1	-10,0	93,8
з них жінки	20	7,8	23	9,2	27	10,5	7,0	135,0
Разом	257	100	256	100	254	100	-26	90,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти у ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.9) свідчить про стабільність кадрового складу та поступове підвищення кваліфікаційного потенціалу підприємства протягом 2022–2024 років. Частка працівників із повною вищою освітою зросла з 23,3% до 25,7%, що підсилює інтелектуальну складову кадрового потенціалу. Одночасно збільшилася кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою (з 14,5% до 15,2%), що свідчить про орієнтацію персоналу на завершення здобуття кваліфікації.

Поряд із цим чисельність працівників без спеціальної освіти скоротилася на 10 осіб, а їх питома вага зменшилася з 62,2% до 59,1%. Така тенденція є позитивною, оскільки відображає підвищення вимог до професійної підготовки персоналу та перехід до структурної модернізації кадрового складу.

У гендерному розрізі простежується зростання частки жінок серед працівників без спеціальної освіти та незначні зміни серед працівників із повною вищою освітою. Це вказує на можливу потребу в додаткових програмах підтримки та розвитку жіночої кар'єри, особливо для категорії персоналу, який не має профільної освіти.

Обчислимо та проаналізуємо показники руху працівників ПСП «Слобожанщина Агро» за останні три роки (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка руху персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	257	256	254	-3	98,8
Кількість прийнятих, осіб.	22	28	17	-5	77,3
Кількість звільнених, осіб.	19	27	14	-5	73,7
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	17	24	13	-4	76,5
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,086	0,109	0,067	-0,019	77,91
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,074	0,105	0,055	-0,019	74,32
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,160	0,215	0,126	-0,034	78,75
Коефіцієнт плинності кадрів	0,066	0,094	0,051	-0,015	77,27
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,934	0,906	0,949	0,015	101,61

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та документації відду кадрів

Аналіз динаміки руху персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.10) свідчить про відносну стабільність кадрового складу у 2022-2024 рр. Середньооблікова чисельність працівників знизилася з 257 до 254 осіб, що зумовлено, головним чином, призовом до ЗСУ та тимчасовою міграцією частини персоналу, і не вплинуло на безперервність виробничого процесу.

Коефіцієнт обороту кадрів за прийомом зменшився з 0,086 до 0,067 або на 22,1 %, а за вибуттям – на 25,7 %, що відображає обмеження руху персоналу та утримання ключових фахівців. Плинність кадрів знизилася з 0,066 до 0,051, що свідчить про підвищення стабільності та рівня лояльності працівників. Позитивною є й динаміка коефіцієнта стабільності кадрів: 0,934 у 2022 р. і 0,949 у 2024 р., що демонструє ефективність внутрішніх управлінських заходів та стійкість персоналу до зовнішніх викликів.

Позитивною ознакою є зростання коефіцієнта стабільності кадрів із 0,934 у 2022 р. до 0,949 у 2024 р., що свідчить про ефективність внутрішніх управлінських заходів та стійкість персоналу до зовнішніх викликів.

Вцілому спостерігається незначне скорочення чисельності, водночас підвищується стабільність персоналу та зберігається кваліфіковане кадрове ядро, що підтверджує ефективність кадрової політики підприємства та створює сприятливі умови для управління діловою кар'єрою й розвитку людського капіталу. У цьому контексті важливим є оцінювання взаємозв'язку між продуктивністю праці та заробітною платою персоналу [11].

Наступним етапом дослідження буде динаміка темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2022-2024 рр., що дозволяє визначити ефективність використання кадрового потенціалу та перспективи управління діловою кар'єрою на підприємстві.

Таблиця 2.11 - Порівняння темпів росту продуктивності праці і заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне, од.	відносне, %
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3027,59	3284,02	8319,10	5291,51	274,80
Темпи росту, %	79,05	108,50	253,20	174,15	320,30
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	219,00	303,30	363,30	144,30	165,70
Темп росту, %	94,50	138,50	119,80	25,30	126,77
Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати, $\pm$ п.п.	-15,45	-30,0	133,40	117,95	X

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Аналіз даних таблиці 2.11 демонструє суттєве зростання продуктивності праці ПСП «Слобожанщина Агро» у 2022-2024 рр. Валовий продукт на одного працівника зріс із 3027,59 тис. грн до 8319,10 тис. грн (253,2 %). Середньорічна заробітна плата зросла повільніше - на 119,8 %, що забезпечило перевагу темпів росту продуктивності над заробітною платою на 133,4 п.п. Це свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та створює сприятливі умови для впровадження стратегічних заходів управління діловою

кар'єрою, розвитку професійних компетенцій працівників та оптимізації трудових ресурсів.

Розглядаючи складові матеріального стимулювання персоналу, необхідно відзначити, що окрім заробітної плати та премій, підприємство здійснює відшкодування витрат на лікування працівників та їхніх близьких родичів, надання допомоги у складних життєвих обставинах, а також підтримку при народженні дітей та проведенні сімейних свят. Таблиця 2.12 відображає оцінку значимості основних матеріальних і нематеріальних чинників мотивації для працівників ПСП «Слобожанщина Агро».

Таблиця 2.12 - Значення матеріальних і нематеріальних чинників мотивації для працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

№ п.п	Матеріальні методи мотивації	Оцінка цінності від 1 до 10
1	Заробітна плата	10
2	Оплачувані відпустки та лікарняні	9
3	Премії та додаткові надбавки	8
4	Гнучкий графік роботи	10
5	Комфортне робоче місце	10
6	Можливість кар'єрного зростання	9
7	Проведення корпоративних заходів	8
8	Проведення навчання та тренінгів	8
9	Курси підвищення кваліфікації	7
10	Подяка та похвала від керівника	7
11	Надання більшої самостійності у прийнятті рішень	6

Джерело: складено автором за результатами експертного дослідження

За результатами соціологічного дослідження (таблиця 2.12), проведеного із застосуванням змішаних методів, встановлено, що ключовими стимулами продуктивної праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро» є заробітна плата, гнучкий робочий графік та належно облаштоване робоче місце. Гендерний аналіз показав, що жінки надають більшої ваги нематеріальним стимулам (34 %) порівняно з чоловіками (28 %), що зумовлено соціально-психологічними та культурними особливостями.

Керівництво підприємства системно працює над розвитком нематеріальної мотивації. До таких заходів відносяться корпоративні події, навчальні програми, тренінги та конкурси інноваційних ідей, зокрема проект «Шукаємо в ІМК

новаторів», започаткований у 2021 р. За його результатами було впроваджено вісім інноваційних рішень, три з яких належали працівникам ПСП «Слобожанщина Агро». Автори отримали як матеріальні винагороди, так і почесні грамоти «Винахідник року в ІМК».

Таким чином, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації забезпечує високий рівень залученості персоналу та сприяє ефективному формуванню кар'єрних траєкторій. Підвищення значимості нематеріальних стимулів відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці, цифровізації та глобалізаційних процесів.

Таблиця 2.13 - Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки		Індекс (коефіцієнт)
	2023	2024	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих	7,380	7,243	0,981
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	17,000	17,000	1,000
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	2,850	2,600	0,912
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,767	0,641	0,835
Індекс економічності апарату управління (E) $(a+b+c+d)/4$	X	X	0,824
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (A)	56 047	140870	2,514
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (B)	2,140	4,990	2,330
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	2,310	5,580	2,417
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	4299	29687	6,904
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	3,539
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	3,715

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

В умовах реалізації кадрової політики особливу роль у формуванні ділової кар'єри працівників відіграє управлінська команда підприємства. Професіоналізм керівників передбачає застосування науково обґрунтованих підходів із суміжних дисциплін, зокрема психології управління. Для комплексного оцінювання ефективності апарату управління ПСП

«Слобожанщина Агро» використано індексний метод, що дозволяє визначити результативність управлінської праці та її вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства (таблиця 2.13).

Наведені розрахунки в таблиці 2.13 дозволяють оцінити результати управлінської праці апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро» з точки зору ефективності використання трудових і фінансових ресурсів. Аналіз кількісних показників свідчить про стабільне підвищення результативності діяльності апарату управління у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зокрема, зниження питомої ваги працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих (коефіцієнт 0,981) відображає оптимізацію структури персоналу без зменшення продуктивності та збереження ефективності виконання управлінських функцій. При цьому стабільна частка заробітної плати управлінців у фонді оплати праці (17 %) забезпечує підтримку мотиваційного аспекту трудової діяльності і сприяє формуванню сприятливих умов для професійного розвитку керівного складу.

Зниження питомої ваги заробітної плати управлінців у загальних витратах (коефіцієнт 0,912) та зменшення витрат на утримання апарату управління (коефіцієнт 0,835) свідчать про раціональне використання фінансових ресурсів та економію витрат без погіршення результативності. Водночас виробнича продуктивність апарату управління демонструє значне зростання: валова продукція на одного працівника збільшилася більш ніж у 2,5 рази, прибуток на одного управлінця майже в 7 разів, а показники продуктивності відносно витрат і заробітної плати підтверджують підвищення ефективності вкладених ресурсів.

Комплексний індекс ефективності управлінської праці 3,715 відображає позитивну динаміку діяльності апарату управління та свідчить про збалансоване поєднання економічності і результативності, що створює міцну основу для стратегічного розвитку підприємства та подальшого формування ділової кар'єри його керівного персоналу.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує високу ефективність функціонування апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро» і демонструє

раціональне використання трудових і фінансових ресурсів як ключовий чинник успішного управління персоналом на підприємстві.

2.3 Оцінка управління розвитком професійних компетенцій та кар'єрним просуванням персоналу

Для ПСП «Слобожанщина Агро» питання професійного розвитку працівників є особливо актуальним, адже ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації, ініціативності та кар'єрної мотивації персоналу. Раціональне управління кар'єрними процесами сприяє формуванню чітких професійних орієнтирів, усвідомленому плануванню кар'єрної траєкторії та підвищенню результативності праці кожного співробітника [13].

Одним із ключових елементів управління діловою кар'єрою та професійним розвитком у ПСП «Слобожанщина Агро» є система оцінки персоналу. На підприємстві застосовується поточна оцінка працівників, що здійснюється щоквартально і передбачає проведення індивідуальних співбесід між працівниками та керівниками відповідних підрозділів, включно з головою підприємства. Основними критеріями оцінювання є ефективність індивідуальної роботи, дотримання трудової дисципліни, рівень професійних знань, організаторські здібності та здатність ухвалювати ефективні рішення в нестандартних ситуаціях.

На основі результатів оцінки керівники формують комплексну характеристику професійного рівня працівників та надають рекомендації щодо розвитку їх компетенцій. У випадках незадовільних результатів працівники можуть підлягати дисциплінарним заходам, включно із позбавленням премії, а у разі систематичних негативних оцінок - обговорюється питання припинення трудових відносин [22].

Аналіз системи оцінки персоналу показав, що вона виконує переважно контрольну функцію, а стимулююча та мотиваційна складова розвинена

недостатньо. Для підвищення ефективності управління кар'єрним розвитком доцільно запровадити такі заходи: преміювання працівників за позитивні результати оцінки, використання оцінки як бази для формування рівня окладу та визначення можливостей подальшого кар'єрного просування.

Ще одним важливим напрямом роботи з персоналом є навчання та професійний розвиток. Основні ресурси підприємства на розвиток персоналу спрямовуються на цільові програми підвищення кваліфікації, включно з навчанням за спеціалізованими програмами, організацією обміну досвідом і знаннями, а також оплатою навчання у вищих навчальних закладах за актуальними для підприємства спеціальностями (рисунок 2.2).

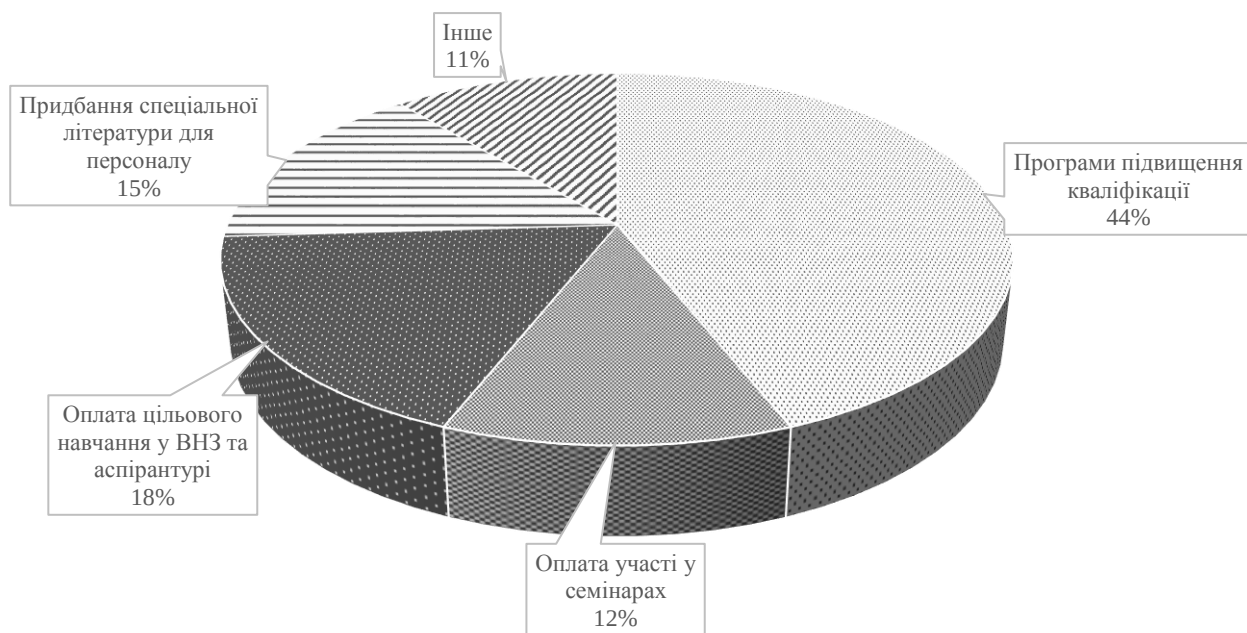


Рисунок 2.2 – Структура витрат на розвиток персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за видами заходів у 2024 році, %

Джерело: побудовано автором за інформацією відділу кадрів

Кожна людина планує свою кар'єру, орієнтуючись на власні потреби, здібності та реальні соціально-економічні умови. Знання перспектив професійного зростання та можливостей підвищення кваліфікації в організації є

ключовим для підтримки мотивації. Відсутність таких знань знижує ефективність роботи, обмежує прагнення до розвитку і змушує розглядати організацію лише як тимчасове місце праці [32]. Попередньо розглянемо уявлення працівників про кар'єрні перспективи (рисунк 2.3). Опитування було проведено серед 24 спеціалістів підприємства. Респондентам запропонували сім варіантів відповідей із застереженням щодо можливості обрати не більше двох позицій.

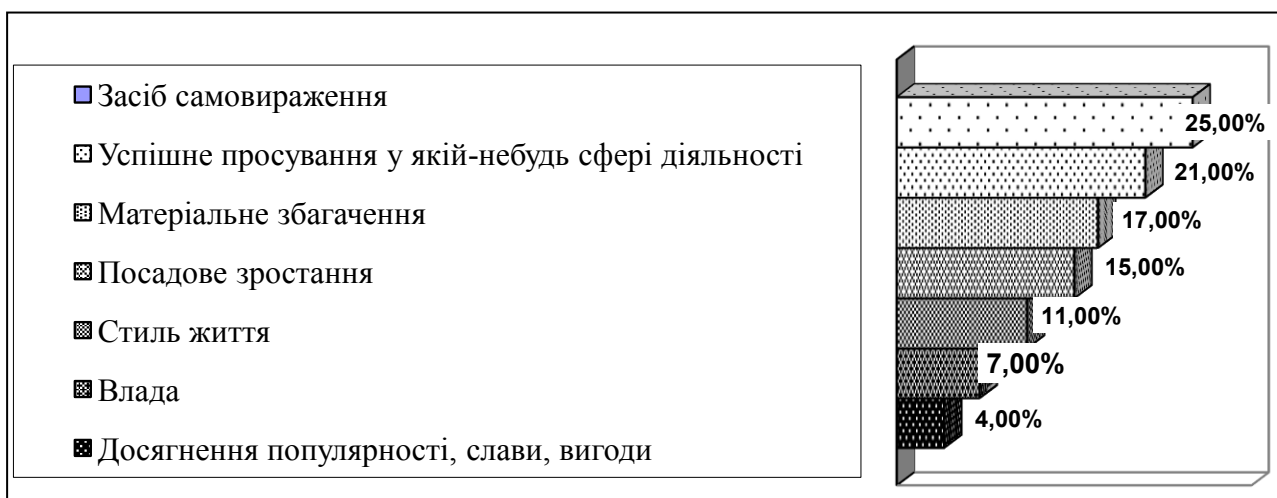


Рисунок 2.3 - Розподіл ставлення спеціалістів ПСП «Слобожанщина Агро» до кар'єри

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ПСП «Слобожанщина»

Для поглибленого дослідження особливостей формування та реалізації ділової кар'єри в ПСП «Слобожанщина Агро» відповідно до основних етапів аналізу ділової кар'єри, поданих у додатку В, було розроблено анкету. Вона містить 21 запитання, структуроване за кількома аналітичними блоками. Перший блок спрямований на оцінювання рівня задоволеності працівників власною кар'єрною траєкторією та визначення мотиваційних чинників, що впливають на її розвиток. Другий блок орієнтований на встановлення ступеня відповідності інтересів працівників і підприємства у сфері професійного зростання та кар'єрного просування. Третій блок включає інформативні запитання об'єктивного характеру, що дали змогу отримати соціально-демографічні та

професійні характеристики респондентів для подальшого аналітичного опрацювання.

З огляду на специфіку кадрової структури підприємства опитування було організовано серед керівників усіх рівнів управління - вищої, середньої та нижчої ланок. До вибірки також увійшли службовці, чисельність яких становить лише сім осіб, проте вони характеризуються високою професійною компетентністю та відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності та ефективності виробничих процесів.

У межах дослідження, проведеного у липні 2025 році, було охоплено більшість керівників і службовців ПСП «Слобожанщина Агро», загальна чисельність яких становила 50 осіб. Соціально-професійна структура респондентів характеризується таким співвідношенням: керівники - 27%, фахівці - 52%, службовці, віднесені до категорії «незамінних», - 21%. Такий розподіл забезпечує достатній рівень репрезентативності вибірки та створює передумови для всебічного аналізу стану управління професійним розвитком і кар'єрним зростанням персоналу підприємства.

Аналіз вікової структури респондентів засвідчив, що більшість працівників (68%) належать до вікової групи до 35 років. Частка персоналу у віці 35-45 років становила 17%, вікової категорії 45-50 років - 11%, тоді як працівників старших 55 років виявилось лише 4%. Освітній рівень учасників опитування свідчить про значний кадровий потенціал підприємства: 60% мають повну вищу освіту, 18% - незакінчену вищу, 15% - середньоспеціальну, 1% - середньотехнічну та 6% - загальну середню освіту. За гендерною структурою вибірки простежується переважання жінок (65%) над чоловіками (35%), що також відображає характер кадрової комплектації підприємства.

Для забезпечення достовірності отриманих результатів у дослідженні було використано комплекс методів, серед яких анкетування, аналіз кадрової документації та індивідуальні бесіди з працівниками. Зібрані дані засвідчили, що значна частина персоналу (59%) висловила незадоволення власною діловою кар'єрою або вважає, що її розвиток не відбувся у бажаному напрямі. Водночас

31% опитаних не змогли чітко визначити свою позицію, тоді як лише 10% респондентів повідомили про задоволення наявними кар'єрними досягненнями.

Відповідаючи на запитання: «Чи сприяє підприємство розвитку ділової кар'єри?», менше половини учасників опитування надали ствердну відповідь (таблиця 2.14). Серед працівників, які вважають, що їхня кар'єра не склалася, частка позитивних відповідей є ще нижчою. Отримані результати свідчать про поширене переконання персоналу, що підтримка кар'єрного зростання здійснюється вибірково й стосується лише окремої групи працівників.

Таблиця 2.14 - Структура відповідей респондентів щодо умов розвитку ділової кар'єри у ПСП «Слобожанщина Агро»

Варіант відповіді	Усі респонденти, %	Респонденти з нереалізованою кар'єрою, %
Так	43	25,0
Ні	6	5,0
Тільки для обмеженого кола працівників	51	70,0

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних таблиці 2.14 засвідчує певну суперечливість у сприйнятті працівниками ПСП «Слобожанщина Агро» умов для професійного та кар'єрного зростання. Лише 43% опитаних вважають, що підприємство реально підтримує розвиток ділової кар'єри, тоді як 51% переконані, що така підтримка надається виключно обмеженому колу співробітників. Отримані результати вказують на недостатню прозорість кадрової політики та нерівномірність можливостей кар'єрного просування серед персоналу.

У контексті управління розвитком професійних компетенцій та кар'єрним просуванням персоналу важливо враховувати мотиваційні чинники, що визначають готовність працівників до змін у професійній діяльності [5]. З цією метою доцільно проаналізувати їх ставлення до можливості зміни місця роботи, оскільки цей показник відображає рівень задоволеності умовами праці та перспективами розвитку. Узагальнені результати подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Розподіл респондентів за ставленням до можливості зміни місця роботи

Ставлення до зміни місця роботи	Питома вага відповідей респондентів, %
... особливо в останній час	20,5
..., але не прийняли остаточного рішення	9,0
..., але немає гідних альтернатив	15,0
... постійно	-
... коли відчувають злість	20,5
... одного разу в минулому	6,0
Ні, на це немає ніяких причин	29,0
Разом	100,0

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Дані таблиці 2.15 свідчить, що значна частина працівників (29,0 %) не виявляє наміру змінювати роботу, що свідчить про задоволеність існуючими умовами та стабільність професійного середовища. Водночас 20,5 % респондентів розглядали зміну місця роботи під впливом негативних емоцій, а ще 20,5 % відзначили, що останнім часом активно обдумують таку можливість, що свідчить про динаміку мотиваційних орієнтирів та потребу у розвитку кар'єрних перспектив. Частка працівників, які бажають змінити роботу, але не знаходять гідних альтернатив, становить 15,0 %, а 9,0 % коливалися у прийнятті остаточного рішення. Лише 6,0 % зазначили, що одного разу у минулому стикалися з думкою про зміну роботи, що демонструє відносно низьку частоту спроб кар'єрного пересування.

Для усунення виявлених недоліків у сфері управління кар'єрним розвитком необхідним є глибоке розуміння причин незадоволеності працівників своєю професійною діяльністю та перспективами кар'єрного зростання на підприємстві. В процесі аналізу кар'єри як об'єкта управлінського впливу були виділені ключові мотиваційні блоки, що визначають рівень задоволеності або незадоволеності персоналу: зміст виконуваної роботи, морально-психологічний клімат у колективі, величина матеріальної винагороди, а також структура та спрямованість кар'єрних зусиль.

Дослідження стану зазначених показників на ПСП «Слобожанщина Агро» дозволило отримати наступні результати. Більшість респондентів оцінюють відповідність своєї роботи професійним інтересам як високу: 27 % зазначили, що робота цілком відповідає їхнім професійним уподобанням, 41 % - майже відповідає, а 29 % - частково відповідає. Лише 3 % опитаних вважають, що виконувана робота абсолютно не відповідає їхнім професійним інтересам (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Розподіл респондентів ПСП «Слобожанщина Агро» за рівнем відповідності роботи їх професійним інтересам

Рівень відповідності роботи професійним інтересам	Питома вага відповідей респондентів, %
Цілком відповідає	27,0
Майже відповідає	41,0
Частково відповідає	29,0
Абсолютно не відповідає	3,0
Разом	100,0

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Як свідчать дані таблиці 2.16, лише 3 % респондентів ПСП «Слобожанщина Агро» вважають, що виконувана робота зовсім не відповідає їх професійним інтересам. В цілому співробітники задоволені змістом роботи, що свідчить про відсутність прямого зв'язку між негативним ставленням до кар'єри та оцінкою професійної діяльності. Водночас оцінка змісту роботи не дає повної картини мотиваційних умов на підприємстві, тому доцільно дослідити морально-психологічний клімат у колективі та його вплив на ставлення працівників до кар'єрного розвитку.

Діагностика міжособистісних відносин на підприємстві показала, що морально-психологічний клімат у колективі є задовільним: більшість працівників відчують визнання та повагу, включно з тими, хто оцінює власну кар'єру як недостатньо успішну. Абсолютно незадоволених цим аспектом не виявлено (таблиці 2.17).

Таблиця 2.17 - Рівень задоволеності працівників ПСП «Слобожанщина Агро» визнанням та повагою в колективі

Рівень задоволеності визнанням і повагою	Частка респондентів, %	Частка респондентів, незадоволених кар'єрою, %
Повністю задоволені	21,0	19,0
Задоволені	62,0	75,0
Частково задоволені	17,0	6,0
Незадоволені	-	-
Зовсім незадоволені	-	-

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Далі слід розглянути, які фактори та умови фактично впливають на реалізацію кар'єрних перспектив працівників. Вивчення причин, через які кар'єра на підприємстві не складається, дозволяє виявити основні перешкоди на шляху професійного розвитку та визначити напрями управлінських втручань. Саме це і відображено у наступній таблиці (таблиця 2.19).

Таблиця 2.18 - Основні причини, через які кар'єра працівників ПСП «Слобожанщина Агро» не склалася

Причини незадовільного кар'єрного розвитку	Частка респондентів, %
Відсутність перспектив кар'єрного росту	25
Недостатня підтримка професійного розвитку та навчання	20
Обмежена самореалізація та креативна діяльність	18
Неефективне управління або слабка компетентність керівника	15
Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів	12
Перевантаження роботою / дисбаланс робота-життя	7
Відсутність корпоративної культури розвитку та мотивації	3

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз причин, через які кар'єра працівників ПСП «Слобожанщина Агро» не склалася (таблиця 2.18), показує, що основними є нематеріальні фактори. Найчастіше респонденти відзначали відсутність перспектив кар'єрного росту (25 %), недостатню підтримку професійного розвитку та навчання (20 %) і обмежену можливість для самореалізації (18 %). Менш значущими виявилися проблеми управління, відсутність чітких критеріїв оцінки результатів,

перевантаження роботою та недосконала корпоративна культура. Отримані дані свідчать про необхідність посилення нематеріальних стимулів та створення умов для професійного зростання і розвитку персоналу.

Рейтинг професійних компетенцій, необхідних для успішної кар'єри на підприємстві (таблиця 2.19), демонструє, що ключовими для персоналу та керівників є професіоналізм, досвід і володіння унікальними знаннями та навичками. Розподіл проводився за ранговою шкалою пріоритетності, де цифра «1» позначає найвищу важливість компетенції, а «10» - найменш значущу. Проте наявність цих компетенцій не завжди гарантує реалізацію кар'єрних перспектив.

Таблиця 2.19 - Порядок важливості професійних компетенцій для успішної кар'єри на підприємстві за оцінкою респондентів

Професійні компетенції	Пріоритетність для персоналу	Пріоритетність для керівника та менеджерів
Високий професіоналізм	1	1
Унікальні знання, уміння та навички	2	3
Відданість інтересам підприємства	3	4
Уміння спілкуватися з людьми	4	5
Великий досвід роботи на підприємстві	5	2
Ретельність	6	6
Ініціативність	7	8
Прагнення до нововведень	8	7
Позитивна комунікативна культура / емоційний інтелект	9	9
Здатність до конструктивної взаємодії з керівництвом / адаптивність	10	10

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Отже, у межах проведеного дослідження встановлено, що, попри загальну успішність діяльності та конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина Агро», на підприємстві простежуються суттєві диспропорції у функціонуванні підсистеми розвитку персоналу та формуванні індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Виявлені проблемні аспекти, узагальнені у таблиці 2.20, свідчать про необхідність упровадження структурованої системи управління кар'єрним розвитком персоналу, яка б охоплювала етапи навчання, оцінювання,

внутрішнього професійного просування та розвитку корпоративної культури як основи довгострокової кар'єрної мотивації.

Таблиця 2.20 - Проблемні аспекти управління персоналом у ПСП «Слобожанщина Агро» та запропоновані напрями їх вирішення

№	Проблема	Передбачувані заходи з вирішення проблем
1	Домінування функцій кадрового адміністрування при недостатньому плануванні розвитку персоналу	Розширення функцій кадрової служби; формування комплексних планів розвитку персоналу (навчання, оцінювання, кар'єрне просування)
2	Уніфікована та малоефективна система адаптації для всіх категорій персоналу	Розроблення диференційованих програм адаптації для окремих груп працівників
3	Відсутність системи планування ділової кар'єри керівників і спеціалістів	Розроблення планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку
4	Відсутність системи планування трудової кар'єри робітників	Розроблення планів кар'єрного розвитку та програм індивідуального професійного зростання
5	Неврегульованість питань трудової кар'єри робітників	Створення програм трудової кар'єри (поетапне навчання, переміщення від простих до складніших робіт, формування професійної майстерності)
6	Відсутність програм з розвитку корпоративної культури як чинника кар'єрної мотивації	Запровадження програм розвитку корпоративної культури та єдиних ціннісних орієнтирів

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу підсистеми управління персоналом в ПСП «Слобожанщина»

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність посилення ролі управління діловою кар'єрою як стратегічного напрямку кадрової політики підприємства. Системне впровадження визначених заходів дозволить забезпечити прозорість кар'єрних можливостей, підвищити рівень професійних компетенцій працівників і зміцнити кадровий потенціал підприємства, що є передумовою його сталого функціонування та розвитку в умовах сучасних викликів аграрного сектору. Крім того, формування продуманої системи кар'єрного зростання сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню лояльності працівників, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ У ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо управління діловою кар'єрою персоналу

Ефективне управління діловою кар'єрою персоналу може здійснюватись лише за наявності системного підходу, що забезпечує прозорість, послідовність і адаптивність процедур кар'єрного просування. Формування такої системи дозволяє підвищити мотивацію працівників, зменшити ризики плинності кадрів та створити кадровий резерв для заміщення критично важливих посад [3].

За результатами аналізу кадрової роботи у ПСП «Слобожанщина Агро» встановлено, що наявна система управління діловою кар'єрою має фрагментарний характер і не охоплює всі етапи розвитку персоналу. Це проявляється у відсутності чіткої регламентації процедур добору, оцінювання, планування кар'єрного зростання та формування кадрового резерву. У воєнних умовах, коли підприємство стикається з обмеженими ресурсами та непередбачуваними кадровими ризиками, потреба у системному підході до розвитку працівників набуває особливої актуальності.

Попри обмежені ресурси, підприємство має можливість сформувати ефективну модель внутрішнього просування, що базується на стандартних, але прозорих процедурах: внутрішньому конкурсі на вакантні посади, застосуванні уніфікованих критеріїв оцінювання компетентностей, використанні матриці компетенцій, формуванні кар'єрних планів та активному інформуванні працівників про можливості розвитку. Ключовою умовою є чітко визначений розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів.

Однією з ключових проблем, виявлених під час аналізу, є нечіткий розподіл відповідальності між основними учасниками кадрових процесів -

директором підприємства, начальником відділу кадрів та керівниками підрозділів. Відсутність формалізованих взаємозв'язків призводить до дублювання функцій, уповільнення прийняття рішень та виникнення суперечливих управлінських сигналів.

Таблиця 3.1 - Функціональний розподіл повноважень у системі управління діловою кар'єрою працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Функції управління діловою кар'єрою	Директор	Начальник відділу кадрів	Керівники підрозділів
Формування та затвердження плану розвитку кадрового резерву	Д	З	В
Визначення критеріїв добору до кадрового резерву	Д	З	В
Оцінювання професійних компетентностей та потенціалу працівників	К	В	З
Проведення конкурсного відбору на вакантні посади	Д; К	В	З
Розроблення заходів із підвищення кваліфікації працівників резерву	К	В	З
Оформлення та супровід кар'єрних переміщень	Д	В	З
Ведення обліку даних про ділову кар'єру та кадровий резерв	К	В	З
Аналіз результативності працівників і оцінювання ділових якостей	К	З	В
Формування та оновлення кадрового резерву	Д	В	З
Контроль виконання керівниками роботи з управління кар'єрою працівників	К	В	З
Виявлення причин плинності кадрів та розроблення пропозицій щодо її зниження	Д	В	З
Підготовка звітності щодо управління кар'єрою та кадровим резервом	К	В	З
Розроблення індивідуальних планів кар'єрного розвитку	К	В	З
Контроль виконання планів професійного розвитку працівників резерву	Д; К	В	З
Реалізація програми роботи з кадровим резервом	К	В	З

Умовні позначення:

Д - ухвалює рішення та затверджує;

К - координує і контролює виконання;

В - виконує основну функцію;

З -забезпечує підготовку матеріалів та організацію процесу.

Джерело: авторська розробка

Для усунення виявлених недоліків у системі управління діловою кар'єрою

працівників ПСП «Слобожанщина Агро» запропоновано впровадження системи функціонального розподілу повноважень між ключовими учасниками цього процесу (таблиця 3.1).

Запропонований розподіл функцій забезпечує узгодженість управлінських дій, формує цілісну логіку кадрової роботи та підвищує результативність процедур кар'єрного просування. Завдяки чіткому визначенню ролей значно зменшується кількість суперечливих рішень, зникають неузгодженості, а процес ухвалення рішень щодо кар'єрного зростання працівників стає передбачуваним та прозорим.

Логічним продовженням формалізованого розподілу повноважень є розроблення структурно-логічної моделі планування кар'єрного просування, яка відображає взаємозв'язок основних етапів кар'єрного менеджменту та послідовність управлінських дій (рисунок 3.1).

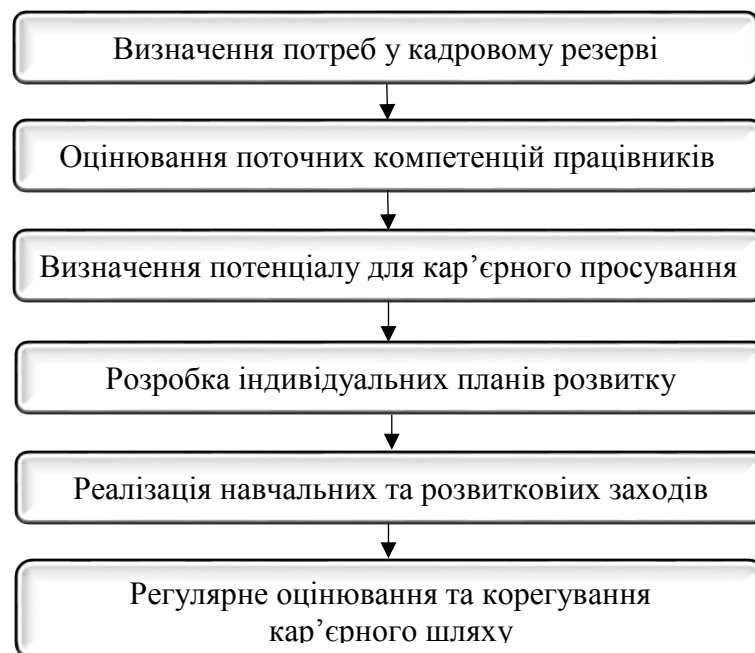


Рисунок 3.1 - Структурно-логічна схема поетапного планування кар'єрного просування персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: адаптовано автором на основі [3]

Початковим і концептуально важливим кроком у формуванні дієвої системи управління діловою кар'єрою є розроблення Положення про управління

кар'єрним розвитком працівників. Цей нормативний документ має виконувати функцію базового регулятора, що визначає процедури добору кандидатів до кадрового резерву, встановлює критерії оцінювання компетентностей, фіксує вимоги до посадових кваліфікаційних рівнів, окреслює порядок формування індивідуальних планів професійного розвитку, а також регламентує внутрішню звітність та періодичність контролю результатів.

Проект Положення готується начальником відділу кадрів у взаємодії з керівниками структурних підрозділів, що дає змогу забезпечити узгодженість нормативних вимог зі специфікою функціонування підприємства. Остаточне затвердження документа здійснюється директором. Актуалізація Положення проводиться не рідше одного разу на три роки або за необхідності - у разі зміни організаційної структури чи перегляду стратегічних орієнтирів підприємства (додаток Ж).

Запровадження зазначеного нормативного акта створює методологічну основу для системного, прозорого та керованого процесу кар'єрного розвитку персоналу. Наявність чітко визначених правил і процедур підвищує прогнозованість управлінських рішень, сприяє зміцненню кадрового потенціалу та формує умови для довгострокового розвитку трудових ресурсів підприємства.

Другим етапом є впровадження системи регулярного оцінювання персоналу, яка має охоплювати як професійні, так і поведінкові компетентності. Для управлінських посад доцільно застосовувати методику 360°- оцінювання, що забезпечує багатовимірність даних та дозволяє врахувати думки керівника, колег, підлеглих і самих працівників. Результати такого оцінювання формують основу для побудови індивідуальних траєкторій розвитку та визначення готовності працівника до виконання більш складних управлінських функцій.

У межах дослідження здійснено комплексне оцінювання компетентнісного профілю головного економіста ПСП «Слобожанщина Агро» за методикою 360°. До оцінювання були залучені керівник, колеги, підлеглі та сам працівник, що забезпечило повноту та об'єктивність результатів. Узагальнені дані подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання головного економіста ПСП «Слобожанщина Агро» за методикою 360°

Компетенції	Поведінкові індикатори	Оцінка керівника (1–5)	Оцінка колег (1–5)	Оцінка підлеглих (1–5)	Самооцінка (1–5)	Середній бал
Відповідальність	Своєчасне виконання завдань; дотримання дедлайнів	5	4	4	5	4,50
Стресостійкість	Зберігає спокій у складних ситуаціях; ефективно вирішує проблеми	4	4	3	4	3,75
Комунікабельність	Встановлює ефективний контакт із колегами; конструктивно обговорює питання	5	4	4	5	4,50
Ініціативність	Пропонує нові рішення; бере на себе додаткові обов'язки	4	3	3	3	3,50
Лідерство	Мотивує команду; контролює виконання завдань	5	4	4	5	4,50
Управлінські навички	Планує фінансові та господарські процеси; координує роботу підрозділу	5	4	3	5	4,25
Управління часом та конфліктами	Розподіляє пріоритети; ефективно вирішує суперечки	4	3	3	4	3,50
Цілеспрямованість і готовність до ризику	Досягає стратегічних цілей; приймає обґрунтовані ризикові рішення	5	4	4	5	4,50

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Проведене оцінювання охопило ключові компетентності, що визначають результативність економічного фахівця: відповідальність, стресостійкість, комунікабельність, ініціативність, лідерство, управлінські навички, уміння організовувати час і врегульовувати конфліктні ситуації, а також цілеспрямованість і готовність приймати обґрунтовані ризикові рішення. Використання 5 - бальної шкали Лайкерта забезпечило порівнюваність суджень респондентів. Отримані результати засвідчили високий рівень сформованості базових компетентностей головного економіста, тоді як нижчі оцінки щодо

ініціативності, стресостійкості та управління часом визначають напрями подальшого розвитку та слугують підґрунтям для формування програми професійного зростання.

Наступним кроком є розроблення індивідуальної кар'єрограми, яка поєднує результати оцінювання з можливостями кадрової системи підприємства. Кар'єрограма забезпечує стратегічне планування розвитку працівника та окреслює послідовність необхідних дій і перспективні напрями кар'єрного просування (рисунок 3.2).

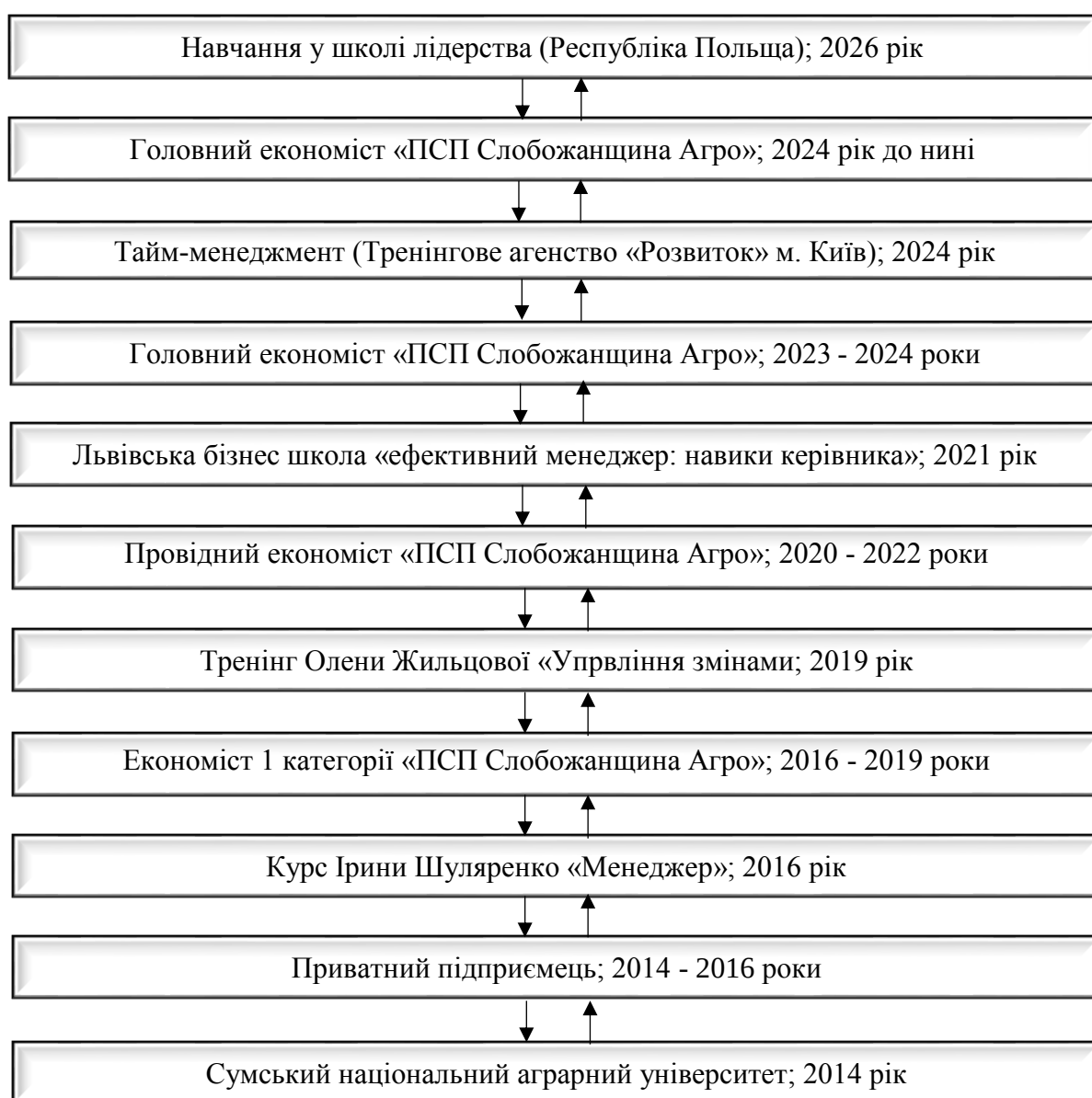


Рисунок 3.2 - Кар'єрограма головного економіста ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Кар'єрограма охоплює особисті дані працівника, його посадовий стаж, ключові кар'єрні орієнтири, історію професійного навчання, результати оцінювання компетентностей, рівень готовності до включення у кадровий резерв та потенційні напрями подальшого зростання. Використання графічної моделі дає можливість візуалізувати внутрішні кар'єрні траєкторії, що підвищує прозорість процесів та зміцнює довіру працівників. Регулярний перегляд кар'єрограми - щонайменше один раз на рік - дає змогу актуалізувати інструмент відповідно до змін у професійному розвитку працівника та стратегії підприємства.

Важливо, що застосування кар'єрограм істотно посилює внутрішню мотивацію працівників, розвиває їхню відповідальність за власний професійний шлях, а також забезпечує чітку логіку внутрішнього просування. Разом з тим розроблення та підтримання таких інструментів потребує гнучкого оновлення, актуального опису компетенцій і запровадження системи «статусних» посад, що відповідає сучасній кадровій практиці.

Враховуючи результати оцінювання головного економіста, доцільно сформувати модель лідерських компетентностей, що відповідає сучасним вимогам до управлінських ролей у сільськогосподарських підприємствах. Синхронізація матриці компетенцій із результатами 360°- оцінювання дозволяє вибудувати цілеспрямовану траєкторію зростання та визначити потребу у професійному навчанні, включно з участю у школі лідерства в Республіці Польща (додаток Д).

Використання матриці компетенцій дозволяє зіставляти очікувані професійні вимоги з фактичними показниками працівників, що дає змогу визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також пріоритетні напрями професійного розвитку. Забезпечення усвідомлення працівниками необхідних професійних і особистісних компетенцій є ключовим для підвищення рівня кваліфікації та успішного проходження сертифікаційних процедур [4].

Матриці компетенцій повинні містити актуальну інформацію, що відповідає міжнародним стандартам, із детальним описом кожної компетенції та

критеріями її оцінювання. Систематизація компетенцій за рівнями та посадовими категоріями сприяє їх інтеграції у кар'єрограми працівників, що забезпечує послідовність у плануванні кар'єрного розвитку та ефективність управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації персоналу.

По-третє, доцільно посилити взаємодію між відділом кадрів і керівниками структурних підрозділів у питаннях планування навчання та наставництва. Організація цільових програм підвищення кваліфікації, стажувань на суміжних ділянках роботи та залучення зовнішніх фахівців до проведення тренінгів сприятиме формуванню кадрового резерву, готового до виконання складніших управлінських функцій у разі необхідності.

По-четверте, важливим є впровадження системи адаптаційної підтримки новопризначених керівників і працівників кадрового резерву. Розроблення адаптаційних програм, закріплення досвідчених наставників та встановлення контрольних точок оцінювання успішності адаптації забезпечують плавність професійного входження, зменшують ризики помилок і прискорюють результати діяльності нових управлінців.

По-п'яте, підприємству доцільно активніше використовувати інструменти внутрішніх комунікацій, зокрема інформування працівників про наявні можливості кар'єрного зростання, умови внутрішніх конкурсів, вимоги до посад, результати оцінювання та критерії відбору до кадрового резерву.

Вважаємо, що робота з формування та підготовки кадрового резерву підприємства має бути цілеспрямованою, системною та здійснюватися відповідно до затвердженого плану. Її основним завданням є підвищення рівня готовності працівників до виконання управлінських функцій шляхом поглиблення їх економічних і управлінських знань, а також розвитку необхідних умінь та навичок керівництва відповідно до сучасних вимог менеджменту. З метою оптимізації процесу відбору та підготовки кандидатів до кадрового резерву на досліджуваному підприємстві доцільно застосовувати Експертний лист, наведений у додатку К.

Підвищення прозорості кадрової політики сприятиме зміцненню довіри персоналу та формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця [21].

У цілому запропоновані організаційно-управлінські заходи створюють умови для підвищення ефективності кадрового менеджменту, забезпечують контрольованість процесів розвитку працівників та зменшують ризики неефективного використання кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів формує передумови для створення системи управління діловою кар'єрою, яка є прозорою, гнучкою та результативною, здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стратегічні цілі ПСП «Слобожанщина Агро».

3.2 Запровадження процесу адаптації персоналу в контексті управління діловою кар'єрою

Ефективна система адаптації персоналу є важливою складовою формування стабільного кадрового потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро». Саме якість адаптації визначає швидкість включення нового працівника в робоче середовище, рівень його професійної результативності, мотивацію до розвитку та потенційну готовність до кар'єрного зростання. У сучасних умовах адаптація розглядається як стратегічний елемент управління діловою кар'єрою, оскільки саме на цьому етапі формується база для подальшого включення працівника до кадрового резерву та вибудовування його індивідуальної кар'єрної траєкторії.

Процес адаптації персоналу доцільно розглядати як неперервний управлінський цикл, що розпочинається на етапі первинного відбору кандидата та завершується його повноцінною інтеграцією в організаційне середовище. Він охоплює попередню підготовку працівника, яка передбачає ознайомлення з діяльністю підприємства, вимогами посади та ключовими особливостями виробничого процесу; первинну професійну й соціально-психологічну адаптацію упродовж випробувального терміну; а також подальший супровід

співробітників, які потребують додаткової підтримки після його завершення. Така комплексність забезпечує належний рівень готовності нового працівника до виконання посадових обов'язків і створює підґрунтя для ефективного розвитку та майбутнього кар'єрного просування. З метою обґрунтування удосконалених адаптаційних процедур було проведено дослідження щодо суб'єктивної оцінки працівниками важливості окремих етапів адаптації.

Для обґрунтування напрямів удосконалення процесу адаптації було проведено анкетне опитування працівників різних категорій, прийнятих на роботу до ПСП «Слобожанщина Агро» у 2024 р. Опитування охопило 2 спеціалістів середньої ланки, 1 завідувача складом, 4 водіїв та 6 механізаторів. Узагальнені результати представлені на рисунку 3.3.

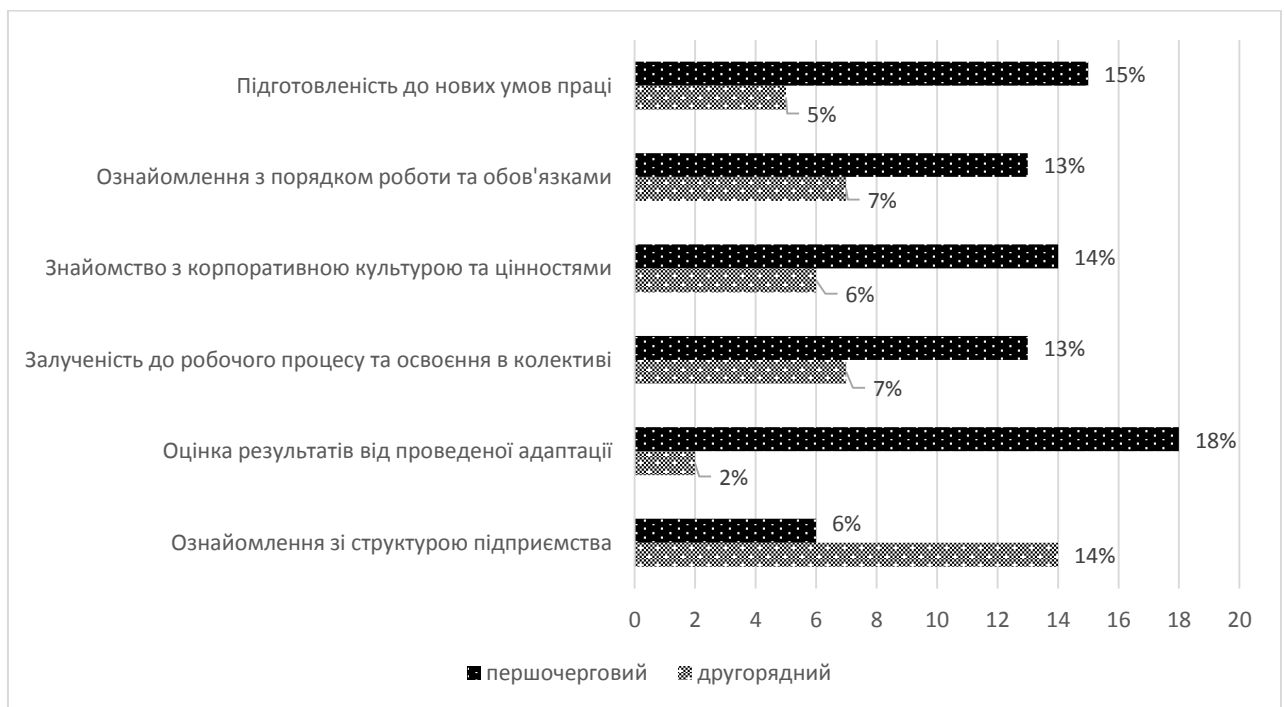


Рисунок 3.3 - Оцінка важливості адаптаційних заходів для персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Результати дослідження свідчать, що для працівників найбільш значущими є такі компоненти адаптації: належна підготовленість до умов праці, чітке розуміння порядку виконання робіт та змісту посадових обов'язків, активне

залучення до робочого процесу за підтримки наставника, а також оцінювання результатів проходження адаптаційного періоду. Водночас ознайомлення зі структурою підприємства працівники оцінюють як менш пріоритетне. Такий розподіл пріоритетів дає змогу раціонально спрямовувати ресурси на ті адаптаційні заходи, що мають найбільший вплив на продуктивність нових співробітників і прискорюють їхнє включення у професійне середовище.

Інтенсивність і тривалість адаптації значною мірою визначаються специфікою виробництва, складністю технологічних процесів та рівнем попереднього професійного досвіду працівника. Чим складніші умови праці, тим більшого організаційного супроводу потребує новий співробітник. За даними досліджень у сфері трудової адаптації, на початковому етапі працівник може втрачати до 20 % ефективного робочого часу протягом дня, тоді як повний адаптаційний період, як правило, триває до трьох місяців [1].

Узагальнюючи результати дослідження, рекомендується ПСП «Слобожанщина Агро» розробити та затвердити програму експрес-адаптації у вигляді внутрішнього нормативного документу підприємства. Вона передбачає визначення системи першочергових заходів, спрямованих на забезпечення швидкої, контрольованої та психологічно комфортної інтеграції нового працівника у виробниче середовище. Програма має відповідати умовам трудового договору, функціональним обов'язкам та потребам відповідного структурного підрозділу, що дозволяє забезпечити ефективне включення співробітника у посадову роль вже з перших днів роботи. Приклад структури та змістовного наповнення програми наведено в додатку Г.

Програма експрес-адаптації персоналу спрямована на забезпечення швидкого та ефективного входження нового співробітника у виробниче середовище, а також на повне засвоєння ним посадових обов'язків. Для досягнення цих цілей програма структурована за послідовними блоками, кожен з яких охоплює конкретні аспекти адаптаційного процесу.

Блок 1. Оцінювання рівня підготовки нового фахівця. Наявність попереднього професійного досвіду істотно впливає на тривалість та

інтенсивність процесу адаптації: фахівці, які вже працювали у подібних умовах, зазвичай проходять адаптаційний період значно швидше порівняно з тими, хто лише розпочинає трудову діяльність після завершення навчання. На цьому етапі важливим є не лише ознайомлення працівника зі специфікою підприємства, його функціональним призначенням та змістом посадових обов'язків. Не менш суттєвим компонентом виступає інтеграція до трудового колективу, що передбачає формування первинних соціальних зв'язків та спостереження за прийнятими моделями професійної поведінки.

Блок 2. Наставництво. На цьому етапі відбувається встановлення взаємодії між новим працівником і наставником, який відповідає за ознайомлення з внутрішніми положеннями та регламентами підприємства. Наставник не лише надає роз'яснення щодо ключових процедур, але й забезпечує доступ до необхідної загальнодоступної інформації, зокрема контактних даних для службових комунікацій (номер мобільного телефону, корпоративна електронна пошта тощо). Така форма супроводу сприяє швидкому входженню працівника у виробниче середовище та формуванню початкової професійної орієнтації.

Блок 3. Орієнтованість. Відбувається інтеграція теоретичної підготовки працівника з практичними вимогами його майбутньої діяльності. Новому співробітнику у прикладному форматі демонструють основні аспекти технологічного процесу, зміст його посадових обов'язків та особливості організації роботи на конкретному робочому місці. З метою підвищення ефективності засвоєння інформації можуть застосовуватися різні методи навчання - короткі лекційні інструктажі, ознайомчі екскурсії виробничими підрозділами, практичні завдання й ситуаційні вправи. Такий підхід сприяє формуванню цілісного розуміння професійного середовища та забезпечує швидше включення працівника в операційну діяльність підрозділу.

Блок 4. Навчання співробітників. Тут важливо правильно організувати навчання новачків. Необхідно поступово ускладнювати завдання, дані співробітнику для його плавного входження в робочий процес, що знизить адаптаційний стрес. Тут же має відбуватися навчання персоналу для спілкування

з клієнтами (споживачами послуг) за загальноприйнятими нормами; перевірка на стресостійкість та уміння вирішувати проблемні ситуації, складні завдання на робочому місці.

Блок 5. Адаптація в дії. На цьому етапі співробітник приступає до виконання своїх прямих посадових обов'язків. Тут особливо проявляються міжособистісні взаємини в колективі, і саме вони значною мірою впливають на ефективність виконання роботи. Менеджерам необхідно своєчасно відстежувати процес адаптації та, за потреби, коригувати його, забезпечуючи підтримку та усунення труднощів, що виникають.

Блок 6. Функціонування. Успішне проходження попереднього етапу плавно переходить у заключний етап адаптації - функціонування. Він характеризує повну інтеграцію працівника в організаційне середовище: засвоєння посадових обов'язків, пристосованість до робочого процесу, формування злагодженості в колективі та врегулювання міжособистісних відносин. Цей етап є найдовшим та найтрудомісткішим, його тривалість у середньому становить 1-1,5 року.

Для забезпечення результативності програми адаптації потрібно проводити регулярну діагностику її змістового наповнення та ефективності реалізації. Відповідно до рекомендацій науковців [5, 12], доцільно застосовувати багаторівневу систему оцінювання, яка включає:

1. Аналіз змісту програми;
2. Оцінку роботи відповідальних осіб;
3. Визначення рівня адаптованості працівників.

Основні критерії оцінювання наведено в таблиці 3.3.

Характеристика критеріїв оцінювання адаптаційної програми наведена у таблиці 3.3.

Результати такої оцінки дозволяють визначити сильні та слабкі сторони програми і вчасно коригувати її відповідно до потреб підприємства.

Важливою умовою якісного адаптаційного процесу є ефективно організоване наставництво. Для підвищення його результативності пропонуємо

керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» запровадження регламенту матеріального стимулювання наставників.

Таблиця 3.3 – Оцінка адаптаційної програми

Критерій	Опис
Диференціація адаптаційних заходів залежно від виду адаптації	0 – програма містить лише загальні заходи; 1 – передбачає окремі заходи за окремими видами адаптації; 2 – охоплює систему заходів для всіх видів адаптації.
Розподіл ролей та відповідальності учасників адаптації	0 - відповідальні за адаптацію не визначені; 1 - відповідальність покладена лише на керівника структурного підрозділу; 2 - чітко регламентовано функції керівника, HR-служби, наставника тощо.
Інформаційний супровід і наявність наставника	0 – новий працівник отримує лише мінімальний пакет документів (інструкції, правила внутрішнього розпорядку); 1 – п. 0 + корпоративна книга (історія, цінності, структура підприємства тощо); 2 – п. 1 + корпоративні комунікаційні ресурси (сайт, внутрішня газета, довідник тощо).
Бюджетування процесу адаптації	0 – витрати на адаптацію не передбачені; 1 – витрати включені до загального бюджету на персонал; 2 – формується окремий бюджет адаптації щомісяця.
Коригування програми адаптації (ПА)	0 – програма не оновлювалася понад 3 роки; 1 – програма переглядається щороку у визначені терміни; 2 – коригування здійснюється в разі потреби, але не рідше одного разу на рік.
Загальний бал	0 - 10 балів

Джерело: сформовано автором з використанням [5,12]

Відділ кадрів має вести облік наставницької діяльності, визначаючи її тривалість, змістові межі та етапність.

У практиці можуть застосовуватись такі варіанти матеріального заохочення:

- виплату 15-30 % окладу у випадку звільнення працівника протягом адаптаційного періоду;
- виплату 5-15 % окладу у разі появи вакансії через розширення підрозділу.

Відмова від фіксованої доплати є обґрунтованою, оскільки вона не відображала реального обсягу роботи наставника і часто не покривала

навантаження, що виникало у зв'язку зі звільненням попереднього працівника. Особливо це проявляється тоді, коли звільнений працівник залишає значний обсяг поточних завдань, і наставник змушений одночасно виконувати власні обов'язки, здійснювати адаптацію новачка та компенсувати відсутній обсяг робіт.

Результативність удосконаленої системи адаптації проявляється також у соціальній площині, а саме:

- зменшення плинності кадрів і збереження стабільності трудового колективу;
- підвищення мотивації співробітників та орієнтація на результат;
- покращення іміджу підприємства як роботодавця, що забезпечує умови для професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Розрахунок витрат, необхідних для впровадження запропонованих заходів, підтверджує досягнення очікуваного ефекту та доводить позитивний вплив удосконаленої програми адаптації на систему управління персоналом підприємства.

З метою оцінки економічної доцільності впровадження удосконаленої програми адаптації персоналу було здійснено прогноз її ефективності на основі інтеграції фактичних даних підприємства та статистичних орієнтирів, представлених у сучасних дослідженнях. Для формування прогнозних показників використано результати дослідження Літинської В. А. [15], яка довела, що системно структуровані програми адаптації сприяють зниженню втрат продуктивності нових працівників у середньому на 15–20 %, а також зменшують плинність кадрів на 10–15 % протягом першого року роботи.

На основі цих статистичних орієнтирів було проведено розрахунок прогнозного економічного ефекту для кожного блока програмних заходів, що дозволяє оцінити потенційну ефективність впровадження заходів адаптації та оптимізацію ресурсів підприємства. Узагальнені результати прогнозних розрахунків подано у таблиці 3.4, що забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень щодо впровадження програми експрес-

адаптації.

Таблиця 3.4 – Прогноз економічної ефективності програми адаптації персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Блоки програми	Витрати на впровадження, грн	Економія від зменшення помилок новачків, грн/рік	Економія від зменшення плинності кадрів, грн/рік	Чистий ефект від заходів, грн
Оціночний блок	0	5000,0	5000,0	10000,0
Наставництво	15000,0	20000,0	0	5000,0
Орієнтаційний блок	0	5000,0	0	5000,0
Навчання та розвиток	20000,0	15000,0	-	-5000,0
Соціально-психологічна адаптація	30000,0	7470,0	10000,0	-12530,0
Функціонально-аналітичний блок	1000,0	20000,0	59872,0	78872,0
Разом	66000,0	67470,0	74872,0	76342,0

Джерело: розраховано автором за результатами власних досліджень

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить, що загальні витрати на впровадження програми адаптації становлять 66000,0 грн. Нульові витрати відображають заходи, що реалізуються силами існуючого персоналу, тоді як сума 15-30 тис. грн передбачає оплату наставників, матеріальне стимулювання та організаційні витрати, а 1000 грн - аналітичні витрати на оцінку та коригування програми. Сумарна економія від зменшення помилок новачків і скорочення плинності кадрів досягає 142342,0 грн на рік. Таким чином, чистий економічний ефект впровадження програми адаптації складає 76342,0 грн, що підтверджує її доцільність з точки зору оптимізації ресурсів підприємства.

Найвищий позитивний ефект забезпечують функціонально-аналітичний та оціночний блоки, оскільки вони дозволяють системно знижувати кількість помилок новачків та утримувати ключовий персонал. Водночас окремі блоки (навчання та розвиток; соціально-психологічна адаптація) демонструють тимчасовий від'ємний ефект, проте їх значення полягає у формуванні довгострокової лояльності, підвищенні професійної компетентності та зростанні продуктивності працівників у перспективі.

Отже, проведений прогнозний аналіз підтверджує, що впровадження програми експрес-адаптації є економічно обґрунтованим і здатне значно

підвищити ефективність діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» за рахунок оптимізації трудових ресурсів та зменшення втрат, пов'язаних із помилками та плинністю кадрів.

3.3 Навчання як стратегічний інструмент підвищення ефективності ділової кар'єри працівника

У контексті сучасного менеджменту навчання слід розглядати як цілеспрямований процес розвитку професійних компетентностей працівника, що охоплює його знання, уміння та практичні навички відповідно до специфіки діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Здобуття нових компетентностей є необхідним не лише з позиції роботодавця, який забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу, а й для самого працівника, оскільки сприяє його професійному та кар'єрному зростанню.

Участь працівників у програмах професійного навчання створює для них додаткові конкурентні переваги. Дослідження підтверджують, що такі програми забезпечують працівникам можливість опанувати нові знання та навички, розширити сферу професійної компетентності, отримати реальні перспективи підвищення заробітної плати та кар'єрного просування. Окрім того, підвищується впевненість у стабільності зайнятості, зростає авторитет працівника в колективі, а також формується більш стійка внутрішня мотивація до якісного виконання посадових обов'язків.

Для ПСП «Слобожанщина Агро» доцільним є впровадження систематичних тренінгів, семінарів та інших форм безперервного професійного розвитку. Навчання персоналу має розглядатися як ключовий механізм формування компетентностей, що забезпечують необхідний рівень продуктивності та адаптивності працівників до змін у виробничих і управлінських процесах. Стратегічною метою керівництва підприємства є розвиток кадрового потенціалу, здатного забезпечити стабільне функціонування та удосконалення діяльності господарства.

У контексті навчання як стратегічного чинника розвитку ділової кар'єри персоналу важливо визначити конкретні напрями модернізації системи професійного розвитку. З огляду на виявлені у ході дослідження проблеми (розділ 2), пропонується впровадити комплекс заходів, спрямованих на оновлення системи підвищення кваліфікації.

Насамперед необхідно переглянути зміст чинних програм навчання, забезпечивши їх відповідність сучасним вимогам та специфіці діяльності підприємства. Важливим є також розмежування тематики тренінгів за цільовими групами - керівниками, фахівцями та виробничим персоналом (приклад тематики наведено в таблиці 3.5).

Таблиця 3.5 - Тематика тренінгів для різних рівнів персоналу

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин
Працівники	спілкування у професійній діяльності	8
	підвищення кваліфікації	55
Спеціалісти	культура поведінки спеціаліста	3
	етика спеціаліста	3
	психологічні основи етики ділового спілкування	6
Керівники	етикет керівника	3
	управління персоналом	8
	формування корпоративної культури	4
	етапи ведення переговорів	3

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

З урахуванням цього пропонуємо алгоритм організації навчання працівників ПСП «Слобожанщина Агро», структурований у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Етапи організації навчання працівників підприємства в ПСП «Слобожанщина Агро»

Етап	Зміст
Етап 1	Визначення мети проведення навчання
Етап 2	Вибір формату проведення навчання (внутрішнє, дистанційне, зовнішнє, дуальне тощо)
Етап 3	Визначення організації навчання (самостійне проведення на підприємстві, залучення зовнішніх тренерів або освітніх компаній)
Етап 4	Підготовка внутрішніх тренерів або залучення фахівців із зовнішніх джерел
Етап 5	Складання та організація графіку проведення навчальних заходів
Етап 6	Закріплення та оцінка отриманих знань, умінь і навичок працівників
Етап 7	Аналіз результатів навчання, підведення підсумків та формування рекомендацій для подальшого професійного розвитку

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

Для ефективної реалізації запропонованого заходу необхідно не лише визначити загальні підходи до організації навчання, а й деталізувати відповідальність учасників процесу та ресурсне забезпечення кожного етапу. З цією метою сформовано графік розподілу відповідальності щодо розробки та впровадження програми тренінгів, наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Графік відповідальності з розробки програми тренінгів

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Розробка програми тренінгів за категоріями персоналу	директор, начальник відділу кадрів			
Запрошення тренерів		начальник відділу кадрів		
Оплата тренінгу			бухгалтерія	
Контроль результатів				директор, начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

У подальшому, для визначення фінансових можливостей підприємства та планування витрат на навчальні заходи, здійснено розрахунок кошторису на проведення тренінгів. Узагальнені дані подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок кошторису на проведення тренінгових заходів

№	Заходи	Од.вим.	Вартість
1	Запрошення тренерів для спеціалістів	грн	18000
2	Запрошення тренерів для працівників	грн	12000
3	Запрошення тренерів для керівників	грн	24000
4	Всього	грн	54000

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

Аналіз попередніх етапів дослідження засвідчив, що одним із проблемних аспектів діяльності підприємства залишається розвиток корпоративної культури, зокрема управління міжособистісними взаємовідносинами та профілактика конфліктних ситуацій. Тому доцільним є розширення програми навчання за рахунок збільшення кількості тренінгів і семінарів для менеджерів усіх рівнів за тематикою «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів».

Структурно-логічну організацію запропонованого навчального курсу відображає дерево робіт, представлене на рисунку 3.4.

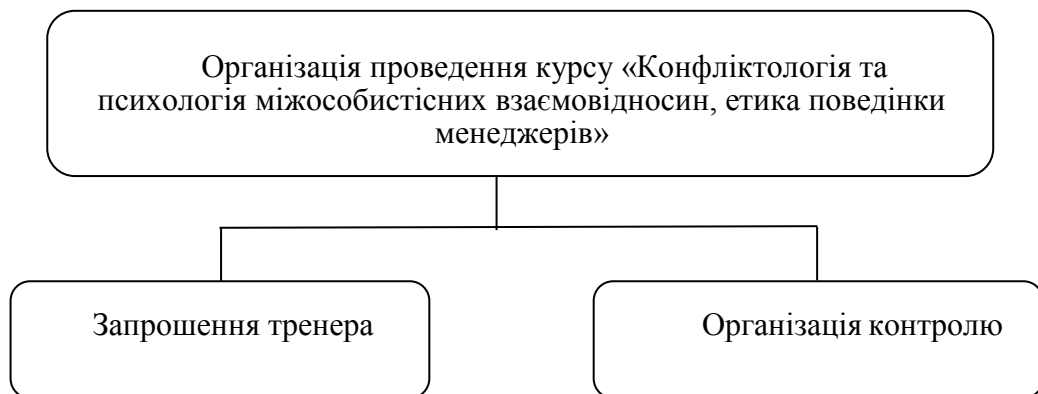


Рисунок 3.4 - Дерево робіт щодо проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

Для чіткого розподілу обов'язків у процесі організації курсу у таблиці 3.9 представлено графік відповідальності за виконання основних організаційних заходів.

Таблиця 3.9 - Графік відповідальності проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Запрошення тренера	начальник відділу кадрів			
Оплата тренера		бухгалтерія		
Підготовка бланків та анкет			начальник відділу кадрів	
Організація контролю результатів				начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором на основі власних пропозицій

Паралельно здійснено розрахунок кошторису проведення курсу (табл. 3.10), що дозволяє визначити фінансові потреби та ефективно планувати ресурсне забезпечення навчальних заходів.

Таблиця 3.10 - Розрахунок кошторису для проведення заходу

№	Заходи	Од. виміру	Вартість
1	Запрошення тренера	грн	12000
2	Підготовка бланків та анкет	грн	600
3	Всього	грн	12600

Джерело: розраховано автором на основі власних пропозицій

В умовах воєнних дій та їхнього потенційного негативного впливу на посівну кампанію 2026 року постає об'єктивна необхідність удосконалення підходів до підготовки та розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств. З огляду на обмеженість фінансових ресурсів, зростання операційних ризиків та потребу у забезпеченні безперервності виробничих процесів особливої актуальності набуває оптимізація витрат на навчання працівників. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є впровадження дистанційних форм навчання, що поєднують економічність, адаптивність та відповідність сучасним умовам господарювання.

Застосування дистанційних освітніх технологій надає працівникам можливість у зручний для них час самостійно оновлювати професійні знання, поглиблювати компетенції та удосконалювати практичні навички, не відволікаючись від виконання основних виробничих функцій. Такий підхід забезпечує гнучкість навчального процесу, дає змогу здійснювати підготовку персоналу навіть за умов обмеженого доступу до офлайн-форм навчання та сприяє зменшенню загального навантаження на підприємство. В умовах воєнної нестабільності дистанційний формат також мінімізує ризики, пов'язані з переміщенням працівників у небезпечних регіонах, та гарантує безперервність підвищення кваліфікації.

Суттєвою перевагою дистанційного навчання є можливість індивідуалізації освітньої траєкторії. Працівник має змогу самостійно обирати програму чи курс, що відповідає його професійним потребам, після чого здійснюється погодження цього вибору з керівником структурного підрозділу. Крім того, підприємство може забезпечити доступ до ліцензійних спеціалізованих курсів, серед яких доцільно виділити платформу ISpro - українську систему для автоматизації

бухгалтерського, податкового та кадрового обліку, що значно підвищує рівень цифрової компетентності персоналу.

Кошторис витрат на організацію дистанційного навчання персоналу наведено в таблиці 3.11 і підтверджує економічну доцільність запропонованого підходу. Запровадження такої моделі сприяє не лише підвищенню ефективності підготовки кадрів, а й формуванню у працівників важливих «soft skills», зокрема самоорганізації, цифрової грамотності, критичного мислення та відповідальності за індивідуальні результати навчання. Таким чином, дистанційне навчання виступає комплексним інструментом зміцнення кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Таблиця 3.11 - Розрахунок кошторису для проведення дистанційного навчання

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

Джерело: розраховано автором на основі власних пропозицій

З огляду на активне оновлення технічного парку та впровадження інноваційних засобів обробітку ґрунту, у ПСП «Слобожанщина Агро» зростає потреба у системному підвищенні кваліфікації працівників. Сучасні технології вимагають не лише оновлення матеріально-технічного забезпечення, а й формування відповідних компетентностей персоналу, здатного ефективно працювати з високотехнологічними ресурсами та забезпечувати безпечне функціонування виробничих процесів. У цьому контексті особлива увага має приділятися професійному розвитку ключових категорій працівників, насамперед агрономів, інженерів-механіків та спеціалістів з охорони праці.

Агрономи є центральною ланкою у забезпеченні стабільних та високих врожаїв, тому їхня підготовка повинна охоплювати глибоке розуміння сучасних

методів агротехнологій, інноваційних підходів до удобрення, інтегрованого захисту рослин, моніторингу стану посівів та використання цифрових інструментів для аналізу врожайності. Оновлення техніки та широке застосування інтелектуальних систем контролю спричиняє необхідність удосконалення навичок роботи з GPS-обладнанням, датчиками, системами точного землеробства та агромоніторингу.

Інженери-механіки, у свою чергу, відіграють ключову роль у забезпеченні належного технічного стану машинно-тракторного парку, який у сучасних умовах вирізняється високим рівнем складності та автоматизації. Техніка нового покоління потребує знання електроніки, мехатроніки, принципів роботи бортових комп'ютерів, систем автоматичного водіння та технологічних регуляторів. Тому система підвищення кваліфікації повинна охоплювати як технічні тренінги, так і практичні заняття з діагностики та обслуговування обладнання.

Спеціалісти з охорони праці мають володіти актуальними знаннями щодо норм безпеки, особливо в умовах експлуатації високотехнологічної техніки, використання хімічних засобів та роботи в польових умовах. Їхня підготовка має включати вивчення сучасних стандартів безпеки праці, ризик-орієнтованих підходів, методів запобігання виробничим травмам та ефективних практик контролю небезпечних факторів.

Комплекс форм підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що подано на рисунку 3.5, відображає різноманітність інструментів професійного розвитку. Вони охоплюють внутрішнє та зовнішнє навчання, участь у галузевих семінарах і тренінгах, стажування на базі партнерських аграрних підприємств, проходження онлайн-курсів, консультації зі спеціалістами-практиками, а також залучення фахових центрів підготовки кадрів.

Такий комплексний підхід забезпечує системне оновлення знань, формування нових компетентностей та підвищення ефективності використання сучасної техніки на підприємстві.

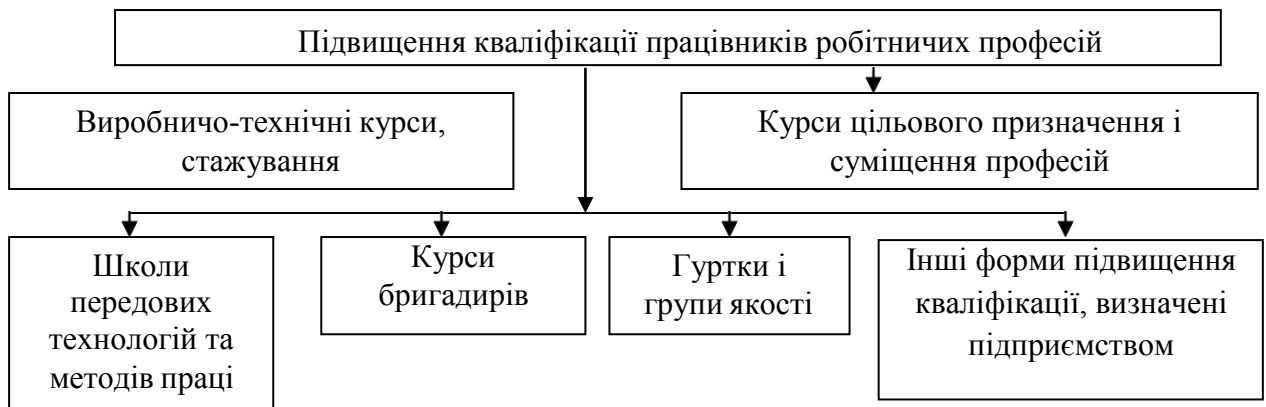


Рисунок 3.5 - Форми підвищення кваліфікації працівників ПСП
«Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором на основі власних пропозицій

На базі різних навчальних закладів та центрів підвищення кваліфікації пропонується проведення навчальних заходів у 2026 році, що забезпечать підтримку професійного рівня працівників та надання неупередженої агрономічної та технічної інформації. Серед таких заходів: курси в Сумському НАУ для інженерів-механіків та інженерів з охорони праці, а також програми американської агрономічної школи АДЦ «БРІДЖЕС» для головних агрономів та бригадирів рілльничих бригад, що надають знання з сучасних методів тестування ґрунтів та використання американського насіння і техніки (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Перелік та характеристика заходів по підвищенню кваліфікації у 2026 р.

Назва заходу	Термін проведення	Учасники
«Аграрний Дорадчий Центр «БРІДЖЕС», м. Київ	10.01.26 – 22.01.26	головний агроном, бригадир рілльничої бригади
Сумський НАУ, м. Суми	01.03.26– 19.03.26	головний інженер
Сумський НАУ, м. Суми	21.03.26 – 25.03.26	3 механізатори, 2 водії
Сумський НАУ, м. Суми	01.11.26 – 11.11.26	головний економіст, керівник відділу кадрів

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

Після завершення навчального курсу доцільним є проведення оцінки його ефективності з боку працівника шляхом заповнення анкети, представленої в додатку Л. Анкета охоплює ключові аспекти: назву курсу або тренінгу, дату та місце проведення, загальну оцінку навчальних занять, відповідність вивченого матеріалу професійним обов'язкам, можливість його практичного застосування, якість проведення навчання та додаткові коментарі. Використання такої анкети дозволяє керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» систематично контролювати ефективність навчальних заходів, своєчасно коригувати їх зміст і методику проведення, а також формувати рекомендації для подальшого професійного розвитку працівників. Це забезпечує безперервний моніторинг компетентностей персоналу та їх відповідність вимогам підприємства, що є невід'ємною складовою ефективного управління діловою кар'єрою.

Для підвищення результативності управління діловою кар'єрою працівників ПСП «Слобожанщина Агро» пріоритетним є комплексний розвиток професійних компетентностей. Це включає не лише знання, необхідні для виконання посадових обов'язків, але й практичні вміння та навички комунікації (soft skills), що забезпечують ефективну взаємодію в колективі, швидку адаптацію до умов робочого середовища та гнучкість у вирішенні виробничих завдань. Запропонована система професійного розвитку сприяє підвищенню кваліфікації, мотивації та формуванню кадрового резерву, виступаючи ключовим інструментом удосконалення управління діловою кар'єрою працівників і забезпечуючи стратегічне зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, за рахунок комплексного підходу до навчання та оцінювання ефективності курсів створюється механізм безперервного вдосконалення компетенцій, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню мотивації персоналу, а в кінцевому результаті - підвищенню економічної ефективності діяльності ПСП «Слобожанщина Агро».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення визначеної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій управління діловою кар'єрою у ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області.

Основні теоретико-методологічні та практичні результати кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

Ділова кар'єра розглядається як послідовний і структурований процес професійного розвитку працівника в межах організації або галузі, який включає набуття компетенцій, підвищення кваліфікації, зміну посад та розширення функціональних обов'язків. Управління діловою кар'єрою передбачає планування, організацію та координацію цього процесу з метою узгодження індивідуальних професійних прагнень працівника з кадровими потребами підприємства, забезпечення прозорих перспектив кар'єрного зростання, підвищення мотивації, формування кадрового резерву та розвитку людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації.

Охарактеризовано ПСП «Слобожанщина Агро» та проаналізовано його економіко-господарську діяльність. Встановлено, що ріллі під основними сільськогосподарськими культурами становила у 2024 році 9824,7 га, а середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 254 особи. Предметом діяльності підприємства є вирощування кукурудзи на зерно, соняшника та озимої пшениці. Господарство має високий рівень спеціалізації та належним чином забезпечене основними засобами. Аналіз основних економічних показників свідчить про прибутковість та рентабельність господарства, рівень якої становить 36,13 % за останній рік дослідження.

Проведено оцінку кількісного та якісного складу персоналу підприємства. Встановлено, що більшість працівників – чоловіки (76 %), що відповідає специфіці діяльності підприємства, оскільки більшість професій (водії, трактористи) є чоловічими. Аналіз стажу роботи свідчить про значний досвід

працівників, більшість з яких має понад 20 років стажу, а частка працівників зі стажем понад 30 років також є значною. Продуктивність праці за період дослідження зросла на 274,8 %, тоді як середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 165,7 %. Переважання темпів росту продуктивності над темпами зростання заробітної плати створює сприятливі умови для впровадження стратегічного управління кар'єрою працівників та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Результати дослідження мотивації працівників показали, що ключовими стимулами є заробітна плата, гнучкий графік і облаштоване робоче місце, а увага до нематеріальних факторів - корпоративних заходів, навчання та кар'єрного розвитку - підвищує залученість і сприяє професійному зростанню.

Аналіз ефективності апарату управління показав раціональне поєднання економічності та результативності: зростання продуктивності, прибутковості та індексу ефективності управлінської праці свідчить про ефективне використання трудових і фінансових ресурсів, що підтримує кадровий потенціал і розвиток ділової кар'єри керівного складу.

Дослідження системи управління кар'єрним розвитком та професійними компетенціями виявило, що значна частина персоналу не задоволена можливостями професійного зростання через недостатню прозорість кадрової політики та обмежений доступ до програм розвитку. Основними бар'єрами є відсутність перспектив кар'єрного росту, обмежена підтримка навчання та професійного розвитку, а також недостатня можливість самореалізації.

В ході дослідження встановлено проблеми у сфері управління діловою кар'єрою персоналу, зокрема фрагментарність та недостатню формалізацію процедур добору, оцінювання, планування кар'єрного росту та формування кадрового резерву. Основною проблемою є нечіткий розподіл повноважень між директором, начальником відділу кадрів та керівниками підрозділів, що призводить до дублювання функцій та уповільнення управлінських процесів.

Запропоновано систему функціонального розподілу повноважень, яка визначає ролі та відповідальність ключових учасників кадрових процесів.

Впровадження такого розподілу забезпечить узгодженість дій, підвищить прозорість і передбачуваність процедур кар'єрного просування та сприятиме зменшенню кількості суперечливих управлінських рішень.

Доведено необхідність розробки Положення про управління кар'єрним розвитком працівників, яке створює нормативну основу для системного управління кар'єрою, встановлює процедури добору до кадрового резерву, критерії оцінювання компетентностей та порядок формування індивідуальних планів розвитку. Регулярна актуалізація документа дозволяє підтримувати відповідність стратегічним цілям підприємства та змінним умовам діяльності.

Пропонується впровадження системи оцінювання персоналу за методикою 360°, що забезпечує комплексну оцінку професійних та поведінкових компетентностей, дозволяє визначати сильні та слабкі сторони працівників, а також формувати індивідуальні кар'єрограми для планування розвитку та підготовки до управлінських функцій. Створення кар'єрограм і матриць компетенцій забезпечує візуалізацію внутрішніх кар'єрних траєкторій, підвищує прозорість процесів, зміцнює мотивацію працівників та дозволяє цілеспрямовано формувати кадровий резерв підприємства.

Розроблено пропозицію щодо удосконалення процесу адаптації персоналу через програму експрес-адаптації, яка спрямована на швидку інтеграцію нових працівників у виробниче середовище, зменшення плинності кадрів, підвищення їх мотивації та ефективності виконання посадових обов'язків. Формування чітких блоків адаптаційного процесу, наставництва та системи оцінювання забезпечує контрольованість і результативність адаптації.

В результаті впровадження запропонованих організаційно-управлінських заходів очікується підвищення ефективності управління діловою кар'єрою, що сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, посиленню мотивації персоналу та, як результат, підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення: 20.09.2025)
2. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? *Budni: медіа платформа від robota.ua*. URL: <http://surl.li/xzusun> (дата звернення: 20.09.2025)
3. Бондаренко І., Горбатюк О. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану. *Право України*. 2023. № 2023/10. С. 129. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2023-10-129> (дата звернення: 07.10.2025)
4. Волянська О. Трудові відносини в умовах воєнного стану. *Юридична група LCF*. 25.03.2022 (дата звернення: 06.10.25)
5. Гринчак Н.А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008> (дата звернення: 22.10.2025)
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-62811> (дата звернення: 30.10.2025)
7. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18-23.
8. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

9. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 24.09.2025)
10. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view> (дата звернення: 24.10.2025)
11. Земляна Л. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 322 (5), С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4> (дата звернення: 24.10.2025)
12. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340> (дата звернення: 24.10.2025)
13. Кичко І.І., Нікітченко А.О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13> (дата звернення: 12.10.2025)
14. Козак К.Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 4. С. 11-19.
15. Літинська В.А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45-55.
16. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтер-наука»*. Сер.: Економічні науки. 2021. № 3. С. 74-78.
17. Мельник Л.С., Петров О.О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С.

165-176. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176) (дата звернення: 17.10.2025)

18. Мельник Л.С. Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції*, 26 листопада 2021 р. Харків: ХНАДУ, 2021. 357 с. С.120-122.

19. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 23.06.2025)

20. Руденко О.М. Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна вимога часу та проблеми реалізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. С. 195–200. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/35.pdf> (дата звернення: 07.08.2025)

21. Скобельська О. Правове забезпечення формування кадрового резерву на тимчасово окупованих територіях України після їх деокупації. *Право.ua*. 2023. № 4-2. С. 102-106. URL: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.15> (дата звернення: 07.10.2025)

22. Тимченко І.П., Левіна А.В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16> (дата звернення: 14.10.2025)

23. Терещенко Є.В. Теоретичні основи ділової кар'єри. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 308-310

24. Терещенко Є.В. Управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 710-712.

25. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Випуск № 53. 2021. С. 91-98. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 12.10.2025)

26. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 215-220. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30) (дата звернення: 04.10.2025)

27. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ. 2021. Т. 1. С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242) (дата звернення: 12.10.2025)

28. Kuzenkova Ye. The best time to hire and find a job: the labor market is at its peak», available at: <http://surl.li/ffyhdt> (дата звернення: 23.07.2025)

29. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L., Grytseliak R. Regarding to the Concept of Small and Medium-Sized Enterprises Digitalization in Ukraine: Problems and Solutions. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) 2021*, Deggendorf, Code 172173, pp. 276-279.

30. Reducing the risks of labour exploitation, trafficking in human beings, forced labour and undeclared work faced by the Ukrainian displaced persons. International Labor Organization. 4 October 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/srobudapest/documents/genericdocument/wcms_858023.pdf (дата звернення: 23.07.2025)

31. ILO Brief. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. May, 2022. URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/.pdf> (дата звернення: 23.10.2025)

32. UN. Brief no1: Impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems, 2022 URL: <https://news.un.org/pages/global-crisis-response-group/> (дата звернення: 23.07.2025)

Додатки

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Методи управління діловою кар'єрою працівників

№	Назва рівня	Тип оцінювання	Опис
1	«Реакція учасників»	Анкетування	«Реакція учасників» є найпершим рівнем, адже допомагає отримати перший, хоч і суб'єктивний, фідбек співробітників про пройдені тренінг, курс або що, їхню користь та цікавість.
2	«Навчання»	Спеціально розроблені тести, анкети та тестові завдання, що дають змогу виміряти прогрес співробітників, отриманий в результаті тренінгів, семінарів тощо.	Рівень «Навчання» збирає так само як і «Реакція учасників» допомагає зібрати фідбек співробітників про курс або тренінг, проте робить це об'єктивно – за допомогою тестування, що перевіряє рівень нових отриманих знань, їхнє засвоєння.
3	«Застосування»	Метод «360 градусів» Пітера Уорда, та система ключових показників (від англ. Key Performance Indicator (KPI))	Рівень «Застосування» є частково суб'єктивним через використання методу «360 градусів», проте він заточений на отримання розуміння про користь системи особистісного та професійного розвитку співробітників у довгостроковій перспективі та в реальних робочих моментах, а не на тестуванні. Таким чином, цей рівень допомагає відслідкувати як система розвитку вплинула на якість роботи співробітників.
4	«Результати»	Аналіз економічних показників компанії	Рівень «Результати» є найскладнішим для оцінювання, оскільки він передбачає оцінювання загальних економічних показників компанії та побудову висновків щодо того, як на їхню зміну у звітному періоду відносно попереднього вплинула система розвитку співробітників.

ДОДАТОК Б



Рисунок Б1 – Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»

ДОДАТОК В

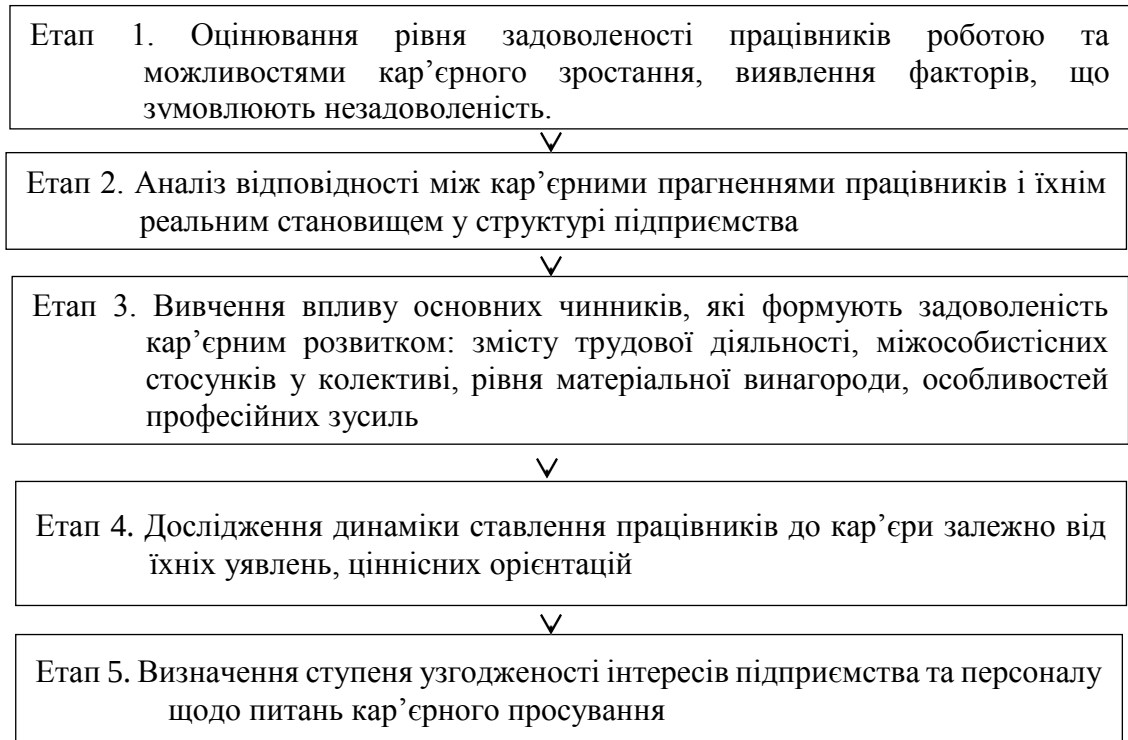


Рисунок В1 - Основні етапи аналізу ділової кар'єри у ПСП «Слобожанщина
Агро»

Джерело: побудовано автором на основі вивчення [31]

Додаток Г

Таблиця Г1 - Програма експрес-адаптації персоналу

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни	Затрати, грн.
Відсутність розмежування видів адаптації (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Проведення первинної співбесіди з елементами діагностики готовності кандидата до посади	Інспектор відділу кадрів, керівник структурного підрозділу	До моменту прийняття на роботу	0 (за рахунок існуючих ресурсів)
Допущення помилок у процесі виконання трудових функцій	Наставництво	Призначення наставника; закріплення досвідченого працівника та щоденний супровід	Керівник підрозділу	1-3 дні	15 000 (оплата наставника, організаційні витрати)
Недостатнє знання внутрішніх документів, слабка орієнтація в організаційній структурі	Орієнтаційний блок	Проведення екскурсії підприємством; ознайомлення з робочим місцем та колективом; інструктаж з охорони праці; опрацювання локальних нормативних актів	Наставник, інспектор відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні	0 (використовуються внутрішні ресурси)
Відсутність структурованої програми професійного навчання нового співробітника	Навчання та розвиток	Розроблення індивідуального плану навчання; проведення тренінгів, консультацій і навчальних сесій; поступове ускладнення завдань	Інспектор відділу кадрів, наставник, внутрішні тренери	2-3 тижні	20 000 (матеріали, стимулювання, оплата тренерів)
Швидка втомлюваність, ризик конфліктів у колективі	Соціально-психологічна адаптація	Матеріальне стимулювання у період випробування; облаштування кімнати відпочинку; забезпечення довозення працівників у вечірні/нічні зміни	Керівник підприємства, керівник підрозділу, інспектор відділу кадрів, наставник	До 3 місяців	30 000 (стимулювання, логістика, облаштування)
Підвищений рівень звільнень після завершення адаптаційного періоду	Функціонально-аналітичний блок	Опитування працівника, наставника та керівника щодо результатів адаптації; аналіз труднощів; коригування програми адаптації	Керівник підприємства, інспектор відділу кадрів	Через 1-1,5 року від уведення програми	1 000 (аналітичні матеріали, робота персоналу)