

Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: **«Управління розвитком персоналу на підприємстві  
(на матеріалах Приватна агрофірма «Агротехнологія»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Хабло К.В.

Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Світлична Н.Д.

Полтава – 2024 р.

Здобувач 18.06. 2024 р. [signature] Хабло К.В.  
Керівник роботи 24.06. 2024 р. [signature] Галайда Т.О.  
Нормоконтроль 24.06. 2024 р. [signature] Галайда Т.О.

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 24.06. 2024 р. [signature] М.Б. Чижевська

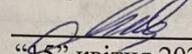
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу  
ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

  
М.Б. Чижевська  
«15» квітня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ** НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Хабло Катерина Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління розвитком персоналу на підприємстві (на матеріалах  
Приватна агрофірма «Агротехнологія»)

керівник роботи Галайда Т.О., ст. викладач

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року №1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та  
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі  
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність  
підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно  
розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління

розвитком персоналу. 2. Організаційна та  
економічна характеристика діяльності Приватної  
агрофірми «Агротехнологія». 3. Удосконалення  
управління розвитком персоналу підприємства  
у галузях сільськогосподарської інженерії та інструментів.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 19 аркушів представлений у  
Додатку Д

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорока Красей	Галайда Т.О. ст. викладач	 06.05.24	 26.05.24

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач

(підпис)

Хабло К.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Галайда Т.О.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

70. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

71. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

72. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Хабло К.В. Управління розвитком персоналу на підприємстві (на матеріалах Приватна агрофірма «Агротехнологія»). Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 86 сторінок, 15 таблиць, 27 рисунків, 95 найменувань використаної літератури, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є діяльність Приватної агрофірми «Агротехнологія», яке займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції.

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства та розроблення шляхів удосконалення його системи на основі сучасних HR-технологій та інструментів.

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу на підприємстві та її ефективність.

У роботі розглянуті теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Здійснені дослідження стану, проблем та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні, надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності й аналіз стану охорони праці. Проведено аналіз та оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку. Розроблено шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. В результаті виконання роботи надані рекомендації щодо розроблення плану управління розвитком персоналу підприємства та здійснена оцінка його ефективності. Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі управління розвитком персоналу.

Ключові слова: персонал, розвиток, кваліфікація, компетентність, компетенції, програми навчання, продуктивність праці, управління.

## ABSTRACT

Hablo K.V. Management of personnel development at the enterprise (based on the materials of the Private Agricultural Firm "Agrotechnology"). Qualifying work of a bachelor to obtain the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities" – National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, 2024.

The work contains 86 pages, 15 tables, 27 figures, bibliography with 95 titles, 5 appendices.

The object of the study is the private agricultural firm "Agrotechnology", which is engaged in the production and sale of agricultural products.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles of managing the development of the company's personnel and to develop ways to improve its system based on modern HR technologies and tools.

The subject of the study is the personnel development management system at the enterprise and its effectiveness.

The theoretical and methodical principles of managing the development of the company's personnel are considered in the work. Studies of the state, problems and prospects of development of the agro-industrial complex in Ukraine were carried out, the organizational and economic characteristics of the enterprise were provided, an analysis of economic and financial performance indicators and an analysis of the state of labor protection were carried out. The analysis and evaluation of the effectiveness of the company's personnel and the system of its professional and career development were carried out. Ways to improve the company's personnel development management system have been developed.

As a result of the work, recommendations were provided for the development of the company's personnel development management plan and an assessment of its effectiveness was made. The obtained results can be used by the management of the enterprise in the process of managing personnel development.

Key words: personnel, development, qualification, competence, competences, training programs, labor productivity, management.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу.....	12
1.1. Сутність, функції та складові елементи управління розвитком персоналу підприємства.....	12
1.2. Принципи організації та планування, напрями і методи забезпечення розвитку персоналу підприємства.....	17
1.3. Оцінювання ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві.....	24
Розділ 2. Організаційна та економічна характеристика діяльності Приватної агрофірми «Агротехнологія».....	31
2.1. Стан та перспективи функціонування і розвитку агропромислового комплексу в Україні.....	31
2.2. Організаційно-правові основи та характеристика діяльності підприємства.....	35
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства і результатів діяльності.....	43
2.4. Стан системи охорони праці на підприємстві.....	49
Розділ 3. Удосконалення управління розвитком персоналу підприємства із застосуванням сучасних HR-технологій та інструментів .....	51
3.1. Аналіз ефективності діяльності персоналу та системи управління його професійним і кар'єрним розвитком на підприємстві.....	51
3.2. Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу з використанням сучасних HR-інструментів та технологій.....	58

3.3. Розроблення плану управління розвитком персоналу підприємства та оцінка його ефективності .....	61
Висновки та пропозиції.....	68
Список використаних джерел.....	70
Глосарій.....	80
Додаток А. Аналіз показників діяльності ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.....	87
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність ПАФ «Агротехнологія» за 2020 рік.....	90
Додаток В. Фінансова та статистична звітність ПАФ «Агротехнологія» за 2021 рік.....	94
Додаток Г. Фінансова та статистична звітність ПАФ «Агротехнологія» за 2022 рік.....	98
Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....	101

## ВСТУП

Людські ресурси будь-якого суспільства на рівні суб'єкта підприємництва переносять трансформацію у його персонал, також потребують забезпечення їх ефективного використання, а також підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку поруч із ресурсами матеріальними, нематеріальними та фінансовими.

Сучасні HR-технології переживають зміни усієї системи в умовах трансформаційних та глобалізаційних процесів у економіці, соціально-трудовах відносинах, адже змінюються ціннісні орієнтації представників різних соціальних та територіальних груп населення, відбувається поступове посилення соціальної відповідальності бізнесу і держав. Прямо і опосередковано впливає на усі аспекти діяльності сучасної компанії рівень ефективності управління персоналом та застосування різноманітних його методів і новітніх інструментів та інноваційних технологій управління.

Ключовим фактором у ефективності функціонування кожного бізнесу за останні десятиліття став рівень розвитку персоналу та його як загальних так і професійних компетентностей. Збільшує ринкові можливості покращення результативності функціонування у ринковій системі кожного суб'єкта підприємництва та підвищує рівень його конкурентоспроможності в ринковому середовищі залучення і утримання таких працівників, які не лише на належному рівні володіють необхідними компетенціями, але також прагнуть їх поглиблювати, розвивати, планують свою кар'єру та прагнуть кар'єрного просування і кар'єрного розвитку, мають мотивацію до цього.

Управління розвитком персоналу в умовах, коли відбувається посилення глобалізаційних процесів у світі, прискорення технологічного та суспільного розвитку набуває повсякчас більшої актуальності з причин підвищення технологічної складності процесів виробництва і надання послуг, що у свою чергу, потребує залучення більш кваліфікованих HR для забезпечення функціонування бізнесу, особливо в умовах кризових явищ, що відбуваються

сьогодні. Постійно із здорожчанням вартості та дефіцитом ресурсів на виробничих підприємствах зростають матеріальні витрати бізнесу в цілому та витрати на персонал зокрема, отже забезпечення ефективного управління розвитком персоналу в усіх сферах економіки та розвитку суспільства сьогодні потребує застосування сучасних HR- технологій та інструментів.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи бакалавра пов'язана з необхідністю здійснення всебічного та достатньо глибокого і критичного аналізу, а також об'єктивного оцінювання системи управління розвитком персоналу на підприємстві, яка є діючою на даний момент часу, й у результаті розроблення напрямів і заходів щодо її вдосконалення та підвищення економічної та соціальної ефективності.

Проблемам дослідження систем управління розвитком персоналу на підприємствах та пошуку шляхів підвищення їх ефективності в різних економічних умовах та системах присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків: Butler C.L, Нюо M.L, Schippers M. C., Бабчинської О.І., Бучинської Т.В., Ведернікова М.Д., Гавриш О.А., Галайди Т.О., Гетьмана В.В., Данюка В.М., Дзямучич М.І., Коваленко В.С., Цимбалюк С.О., Савченко В.А., Седікової І.О., Чавичалова І.І. та інших.

Підтримка рівня та підвищення на кожному підприємстві конкурентоспроможності персоналу реалізується через систему його розвитку. В результаті здійснення процесів професійного та кар'єрного розвитку працівники стають більш високопродуктивними та отримують більше можливостей для підвищення рівня власного добробуту і компетентності. У результаті надання рівних можливостей для кар'єрного та особистісного і професійного зростання усім працівникам у кожному підрозділі та у кожній професійній групі покращується соціально-психологічний клімат на підприємстві, посилюється мотивація працівників до підвищення продуктивності праці й подальшого власного розвитку та розвитку підприємства.

Система освіти, як професійної так і вищої, у будь-якій країні не на кожен момент часу достатньо повною мірою забезпечити усі сфери економіки і суб'єкти

підприємницької діяльності та організації людськими ресурсами. яких саме зараз нагально вони потребують, отже, підготовка, навчання, розвиток працівників безпосередньо на робочих місцях та посадах, використання власних освітніх можливостей підприємця для потреб галузі, місцевої громади є важливою та необхідною складовою системи ефективного управління персоналом.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та методичних засад забезпечення управління розвитком персоналу на підприємстві та розроблення напрямів щодо його вдосконалення із застосуванням сучасних HR-технологій та інструментів.

Об'єктом дослідження є Приватна агрофірма «Агротехнологія», яка займається вирощуванням сільськогосподарських культур та розведенням худоби.

Предметом дослідження є система управління кар'єрним та професійним розвитком працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити групу завдань:

- дослідити сутність, функції та складові елементи організації розвитку персоналу підприємства як системи;
- розглянути принципи організації та планування, а також напрями і методи управління та забезпечення розвитку персоналу;
- дослідити методики розрахунку показників оцінювання ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві та управління ним;
- дослідити стан, сучасні проблеми та перспективи подальшого розвитку агропромислового комплексу України;
- розглянути та схарактеризувати організаційно-правову основу діяльності об'єкта дослідження;
- провести аналіз динаміки економічних показників та фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати стан управління системою охорони праці на досліджуваному підприємстві;

- здійснити аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства та системи управління його професійним і кар'єрним розвитком;
- здійснити пошук шляхів удосконалення системи управління розвитком персоналу на основі раціонального застосування сучасних HR-технологій та інструментів;
- розробити план управління розвитком персоналу для підприємства та провести оцінювання його майбутньої ефективності.

В результаті виконання даної кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства із застосуванням сучасних HR-інструментів.

За рахунок підвищення рівня компетентності працівників можна досягти підвищення продуктивності праці та зниження усіх витрат підприємства.

Результатом впровадження запропонованого плану управління розвитком персоналу на підприємстві повинно стати найбільш повне використання наявного людського потенціалу та підвищення ефективності праці і одночасно ефективності витрат на персонал.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Сутність, функції та складові елементи управління розвитком персоналу підприємства

Забезпечення розвитку персоналу є однією із функцій ефективного управління людськими ресурсами на рівні суб'єкта підприємництва та однією з необхідних умов успішного ведення бізнесу. Сучасний рівень розвитку суспільства, процеси, які відбуваються прискореними темпами, соціально-економічні кризи та виклики формують передумови для функціонування економічних систем, які роблять головною запорукою розвитку саме компетенції, кваліфікації, мотивації, акцентують увагу бізнес-систем до людини, а не лише ресурсу бізнесу та об'єкта управління.

Рівень розвитку персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування підприємницьких та інших структур. В умовах швидкої втрати актуальності здобутих раніше в інших соціально-економічних умовах компетентностей, спроможність кожного працівника підвищувати їх рівень є одним із показників-індикаторів успішного забезпечення конкурентоспроможності кожного підприємства.

Персоналом підприємства являє собою сукупність постійних працівників, які мають відповідну професійну підготовку та практичний досвід. Звідси витікає, що залучення працівників, які відповідають вимогам даного ринку і даного бізнесу, є запорукою досягнення результативності діяльності [13, 24, 32, 47, 57, 68, 74].

Менеджмент та власники підприємства повинен створювати та підтримувати у належному стані таке внутрішнє бізнес-середовище, у якому всіх

працівників можна залучити до розв'язання поточних і стратегічних завдань розвитку даного підприємства.

Соціально-психологічний клімат поряд із високотехнологічним виробничим середовищем та безпекою праці повинні сприяти особистісному, кар'єрному та професійному розвитку кожного працівника, впливати на його лояльність до компанії і керівництва, безперервне навчання, передання знань і досвіду, планування кар'єри, мотивацію, соціально-психологічний комфорт.

Найбільш поширені визначення поняття «розвиток персоналу» наведено у табл. 1.1. Сутність управління розвитком персоналу полягає в уточненні його системи цілей для підприємства на певний запланований період, а також у визначенні основних завдань, які є пріоритетними для даного періоду та зовнішніх і внутрішніх умов, та інструментів досягнення поставлених цілей, і звичайно, у пошуку ресурсів (як людських так і фінансових), які будуть необхідні для вирішення визначених на попередніх етапах завдань [14].

Складові процесу розвитку персоналу підприємства наведені на рис. 1.1.

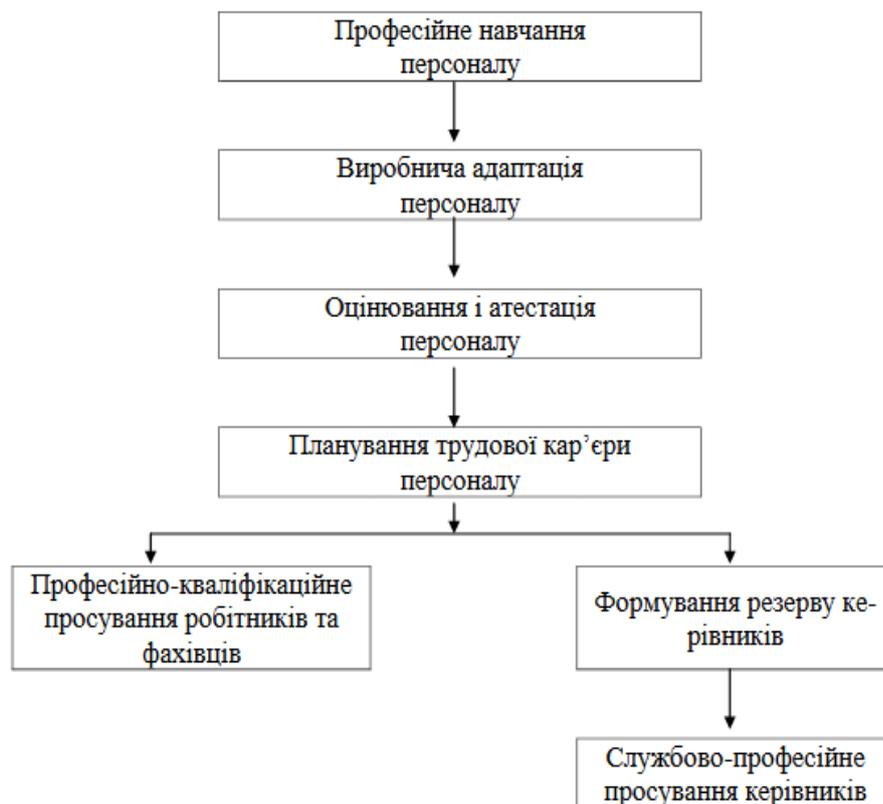


Рисунок 1.1 – Складові елементи розвитку персоналу

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісно-го росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
О.А. Грішнова	розвиток персоналу – це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює функції: професійної адаптації, визначення потреби у персоналі, відбір і розстановку персоналу, підтримку комфортного соціально-психологічного клімату, вплив на мотивацію праці, оцінювання як кандидатів на вакантні посади, так і поточне періодичне оцінювання за результатами діяльності та інші види оцінки, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо.
В.А. Савченко	розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Процес управління розвитком персоналу має на початку з визначення його головної мети, якою традиційно вважається забезпечення випереджаючих темпів зростання економічних і фінансових результатів діяльності підприємства над

темпами зростання в динаміці за 3-5 років витрат на утримання (оплату і стимулювання праці та соціальне забезпечення) і розвиток персоналу.

Людські ресурси як фактор серед усіх чинників, що впливають на виробництво і надання послуг, здійснюють найсильніший вплив на результати діяльності підприємства, тому головною метою для HR- систем стає розроблення перспективних стратегій розвитку персоналу і його професійної компетентності, та також планів оперативного реагування на сучасні виклики зовнішнього середовища підприємства чи організації.

Правові засади організації професійного розвитку персоналу регулюються не лише Кодексом законів про працю України, а також такими правовими документами України як Цивільний кодекс та Податковий кодекс, законами України в сфері освіти, Законом «Про професійний розвиток працівників» [36], Постанова КМУ «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» [60], «Положення про професійне навчання кадрів на виробництві» та іншими нормативними актами. Також регулювання здійснюється й міжнародними правовими актами, зокрема, Конвенцією про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів (№ 142), Рекомендацією щодо профорієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів (№ 150).

Напрямами професійного розвитку персоналу підприємства, за даними аналізу літературних джерел, можуть бути: первинне професійне навчання; професійне навчання з урахуванням нових напрямів розвитку підприємства; навчання для підвищення рівня кваліфікації працівника [74].

Елементи діяльності підприємницької структури, які покликана забезпечувати системі розвитку персоналу підприємства, представлені на рис. 1.2.

Для власника та керівництва компанії цілями здійснення розвитку персоналу можуть виступати:

- формування складу і структури персоналу та організація і забезпечення на належному рівні ефективності й доцільності його діяльності і управління на усіх рівнях;
- забезпечення оволодіння працівниками вміннями визначати, розуміти і розв'язувати завдання та проблеми;
- збереження, відтворення та поновлення персоналу;
- інтегрування кожного працівника в систему корпоративної культури, яка сформована на підприємстві;
- доцільне, гнучке та раціональне використання персоналу;
- забезпечення первинної і вторинної адаптації працівників до умов соціального і виробничого середовища підприємства, у тому числі психологічної;
- впровадження на підприємстві інноваційних методів організації і праці і виробництва.

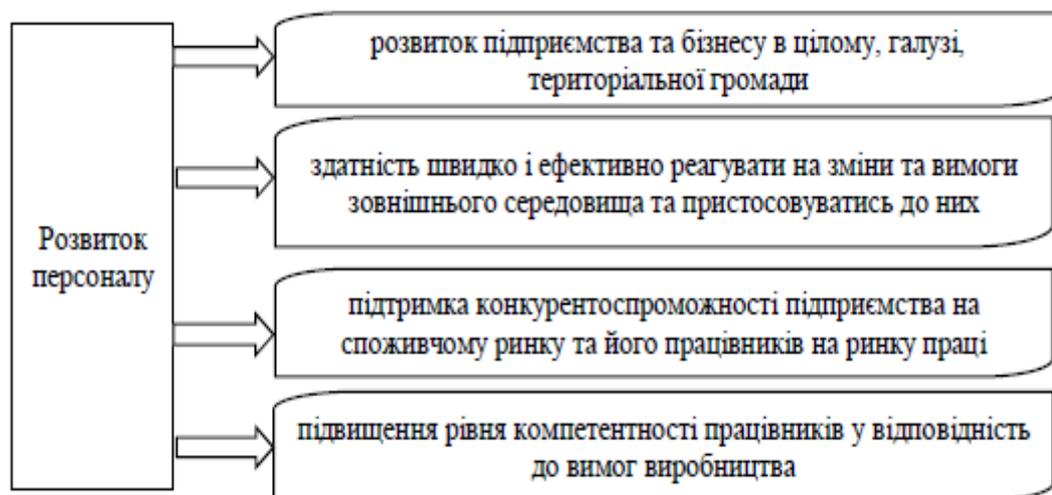


Рисунок 1.2 – Елементи, які повинна забезпечувати система розвитку персоналу на підприємстві

Для працівників цілями розвитку можуть виступати:

- підтримка власної професійної компетентності (кваліфікації, майстерності) на відповідному вимогам рівні та постійне її підвищення, поновлення отриманих професійних та загальних знань;

- отримання вичерпних знань про всіх учасників ринку, з якими взаємодіє підприємство, і які впливають на нього;
- розвиток здібностей до критичного мислення, планування й організації праці, тайм-менеджменту, мотиваційного менеджменту, стрес-менеджменту, управління емоційними станами.

Бізнес-планування на підприємстві як метод виступає основою для аналізування потреби у організації розвитку персоналу для певних структурних підрозділів.

Таким чином дослідження показують, що ефективне управління підприємством та його бізнес-процесами потребує формування та підтримання у належному стані системи управління людськими ресурсами (персоналом), у тому числі через систематичне і регульоване вдосконалення та розвиток компетентностей.

Персонал підприємства повинен мати необхідну для здійснення діяльності за посадою чи професією (робочим місцем) кваліфікацію, володіти необхідними для виконання своїх обов'язків знаннями і навичками (професійними та загальними компетенціями), Це може забезпечити виконання місії підприємства, яка зазвичай полягає у виробництві високоякісної конкурентоспроможної продукції та наданні споживачам послуг належної якості, задоволення потреб і споживачів в потреб ринку, тим більше в сучасних умовах постійних викликів і кризових явищ.

## 1.2. Принципи організації та планування, напрями і методи забезпечення розвитку персоналу підприємства

Управління розвитком персоналу на підприємстві повинно повною мірою реалізовувати індивідуальний потенціал працівника, розширювати і поглиблювати різні компетенції, підвищувати якість професійних комунікацій. Система управління розвитком персоналу у економічній діяльності задля забезпечення її ефективного функціонування вимагає дотримання певних принципів та відповідати визначеним нормам. Дотримання цієї відповідності є важливою умовою, тому що впливає на організацію процесу розвитку персоналу і його кінцеву результативність. Основні принципи організації і планування розвитку персоналу для підприємства представлені на рис. 1.3.

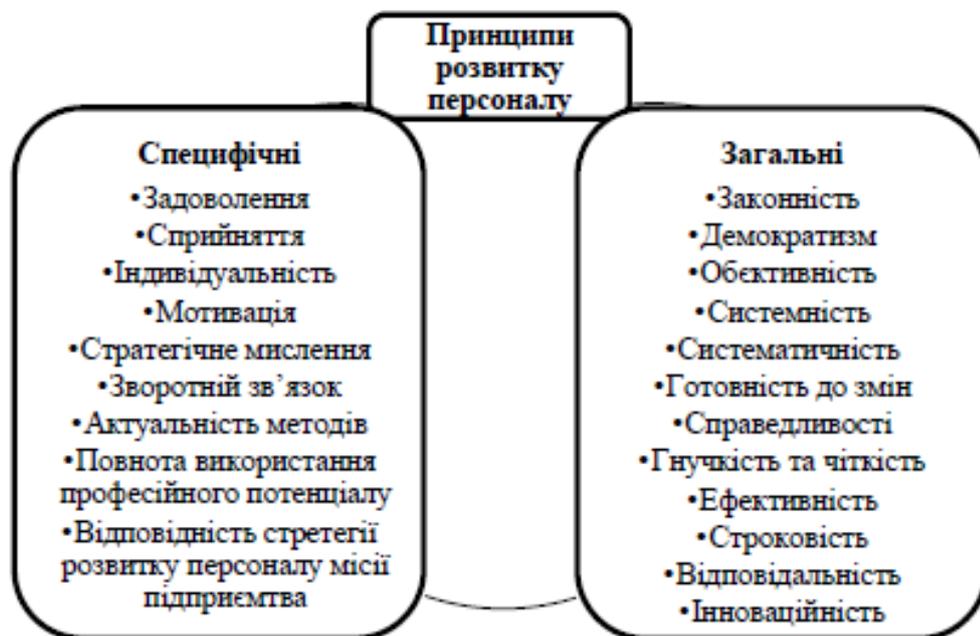


Рисунок 1.3 – Принципи організації та ефективного планування розвитку персоналу на підприємстві

Результативність процесів управління розвитком персоналу залежить від наступних основних чинників:

- якості та ефективності здійснення відбору персоналу під час рекрутингу;

- організації адаптації працівників (професійної, трудової, психологічної);
- ефективності процедур і застосування різних методів оцінювання персоналу або їх комплексу;
- планування кар'єрного розвитку, професійно-кваліфікаційного та інших видів просування і переміщення працівників, у т.ч зовнішнього і внутрішнього руху.

На рис. 1.4 представлено схему управління процесами персоналу на підприємствах.

Розвиток персоналу на підприємстві може здійснюватися структуровано за певними напрямками, як показано на рис. 1.5.



Рисунок 1.4 – Структура управління розвитком персоналу

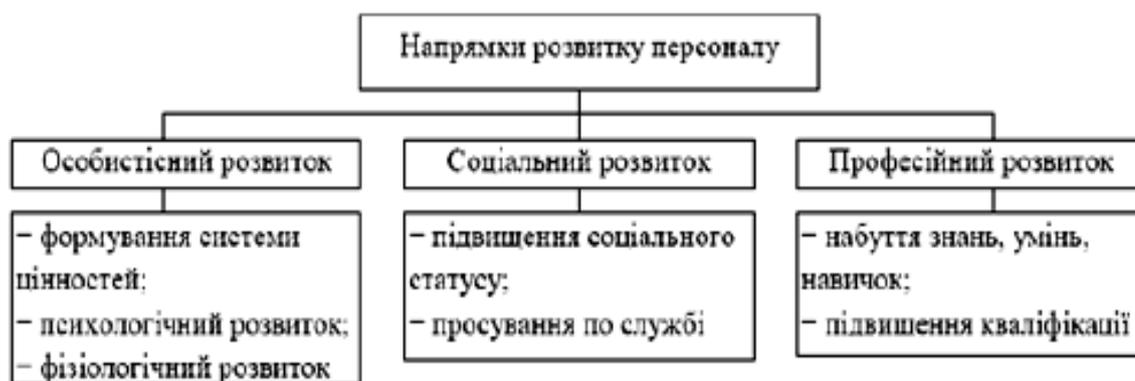


Рисунок 1.5 – Напрями (елементи) організації розвитку персоналу, які можуть бути реалізовані на підприємстві

Професійне навчання вважається одним з головних елементів системи розвитку персоналу, який успішно розвивається.

Вибір певного виду і форми організації професійного навчання визначається метою діяльності підприємства та умовами її здійснення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація видів навчання персоналу підприємства

Класифікаційна ознака в залежності	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Від учасників процесу навчання	- самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); - внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); - зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).
Від кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників)
Від цільового призначення	- первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
Від поєднання процесу навчання і роботи	- з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи
Від тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Більшість дослідників зазначають, що універсального методу навчання, який би міг підійти будь-якому підприємству чи організації, на сьогодні не існує, оскільки кожен з них має переваги і недоліки.

Навчання персоналу передбачає тісний зв'язок між усіма методами [34].

Підготовка працівників на виробництві, а не поза ним переслідує конкретні цілі та носить конкретний оперативний характер, а також орієнтована на виконання певної роботи (чіткого засвоєння трудового процесу), витрати на неї не настільки значні, як на пошук і підбір підготовлених професіоналів, і безпосереднє навчання під час виконання роботи скорочує період усіх видів адаптації працівника.

Методи професійного навчання, які можуть використовувати підприємства, представлені на рис. 1.6.

В практиках управління розвитком персоналу існує поділ методів навчання на пасивні (традиційні навчальні заняття) та активні (наставництво, ротація, тренінги, аналіз конкретних ситуацій (кейси) [12].



Рисунок. 1.6 – Групування методів навчання персоналу підприємства професійного характеру

Для покращення організації навчання персоналу застосовуються різноманітні форми – види організації взаємодії здобувачів знань всередині навчальної групи, а також з особами які викладають, в межах різних видів теоретичних і практичних та інтерактивних занять. Такі форми обираються з урахуванням таких критеріїв зручності для підприємства і працівника, тривалості і мети навчання. Формою підвищення кваліфікації працівників може бути також і систематична самоосвіта [6]. Під час вибору певної програми організації розвитку персоналу на підприємства її вартість є у більшості випадків головним критерієм вибору. Витрати на організацію професійного навчання залежать не лише від потреб підприємства у навчанні певних категорій і груп працівників, але й від кількості осіб, які навчаються, їх місця і ролі в організаційній структурі підприємства, від рівня базової чи попередньої підготовки самих працівників.

HR-департаменти (служби управління персоналом) підприємств в основному враховують переваги і недоліки різних форм і методів здійснення професійного розвитку працівників з урахуванням не лише витрат на їх реалізацію, але й індивідуальних характеристик працівників.

До основних підходів до формування систем управління розвитком персоналу підприємства можна віднести наведені на рис. 1.7.

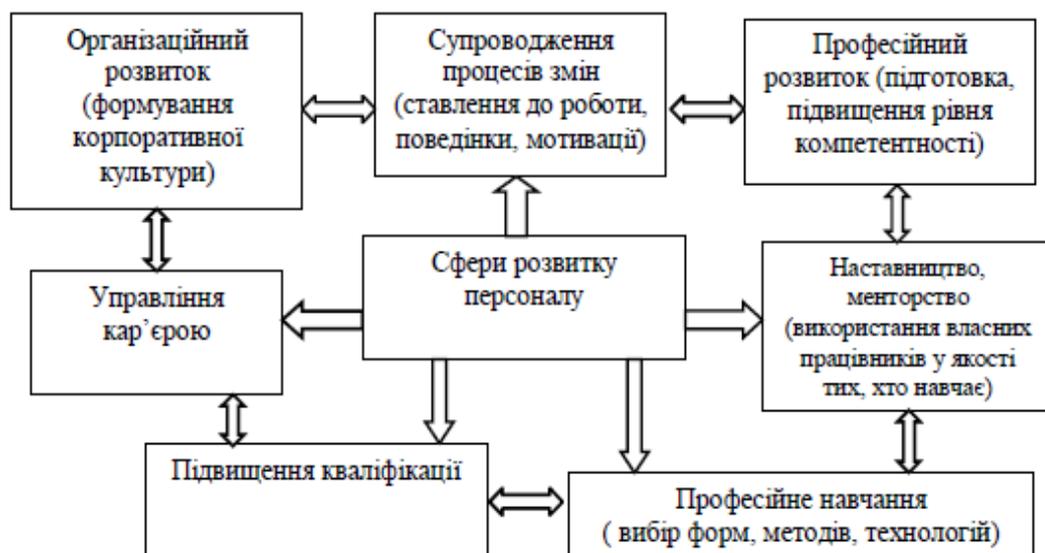


Рисунок 1.7 – Сучасні методичні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Аналіз тенденцій корпоративного розвитку провідних світових компаній підтверджує, що навчання персоналу впевнено переходить зі спеціалізованих навчальних центрів (закладів) безпосередньо на робочі місця.

Таким чином, відповідальність результати розвитку працівників несуть безпосередньо працівники та керівники. Серед сучасних розповсюджених методів забезпечення розвитку персоналу сьогодні є представлені у табл. 1.3.

Доцільним для підприємства є періодичне проведення аналізу переваг та недоліків методів розвитку персоналу з метою виявлення саме тих, які на даному підприємстві найбільш доцільно використовувати в залежності від обраної HR-стратегії та типу кадрової політики.

Таблиця 1.3 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства через професійне навчання

Коучинг	E-learning	Buddying	Shadowing	Secondment
Методика допомоги у навчанні, яка сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людини, постійного вдосконалення професіоналізму і кваліфікації, зростання рівня конкурентоспроможності, що забезпечують розвиток компетентності	Метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем	Підтримка, допомога керівництва підлеглому з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та розвиваючої інформації	Для навчання тих, хто тільки збирається прийти працювати в компанію, застосовується тільки тими компаніями, які готові брати до себе молодих людей без досвіду роботи	Тимчасове переведення співробітника в інший відділ всередині організації, а також стажування в абсолютно іншій компанії, один з різновидів ротації персоналу (внутрішніх переміщень)

Наступним етапом є розроблення програм розвитку персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Види програм розвитку персоналу підприємства

Вид програми	Спрямованість	Спосіб реалізації
Навчально-методична	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічна	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації	Інформаційне забезпечення, типові схеми просування, методи атестації персоналу
Кадрова	Підвищення рівня кваліфікації працівників служби управління персоналом	Підготовка та підвищення кваліфікації працівників служби управління персоналом, викладачів, майстрів виробничого навчання
Науково-дослідна	Розвиток НДР на підприємстві, поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР	Укладання договорів з НДІ, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організації
Мотиваційна	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу
Соціальна	Зміна соціальної структури персоналу, підвищення його культурного рівня	Планування соціального розвитку персоналу, проектування персоналу нових підприємств
Корпоративна	Впровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу	Створення корпоративних структур розвитку персоналу

Задля створення ефективної системи розвитку персоналу та управління нею на підприємстві необхідно поставити і отримати відповіді на питання:

1. Які саме види і напрями розвитку повинні використовуватися на даному етапі: професійне навчання, перепідготовка чи підвищення кваліфікації.

2. Якими будуть витрати та які саме джерела будуть використовуватися для фінансування програм розвитку окремих груп працівників.

Отже, формування організація функціонування та постійний моніторинг системи розвитку персоналу та управління цією системою на підприємстві є об'єктивною необхідністю, а пошук методів організації та форм розвитку стає одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

### **1.3. Оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві**

Оцінювання ефективності розвитку персоналу є важливим етапом процесу його організації і має на меті визначення корисності (зиску) від навчання кожного окремого працівника, яку може отримати підприємство, а також визначити найбільш ефективний методичний підхід, оскільки на програми розвитку витрачаються кошти і ресурси компанії.

В залежності від форм і методів професійного навчання, які були обрані або поєднані у комплекс, працівники можуть складати підсумковий контроль знань і навичок (заліки, іспити, підсумкова кваліфікаційна робота, ділова гра, виконання практичних, тестових завдань).

Головна мета оцінювання ефективності розвитку персоналу на підприємстві – це по суті аналіз впливу обраних форм і методів організації навчання та визначених програм розвитку на результати діяльності підприємства.

Складові елементи, з яких може складатися ефективність програм розвитку персоналу наведено на рис. 1.8.

Оцінювання ефективності програми розвитку персоналу зазвичай проводиться у декілька етапів:

- 1) Визначення цілей розвитку (задаються стандарти і критерії оцінки ефективності програми ).
- 2) Збір вихідних даних до початку реалізації програми.
- 3) Збір інформації в процесі реалізації програми та після її завершення.
- 4) Порівняння отриманих даних до початку та після завершення програми.



Рисунок 1.8 – Склад ефективності функціонування системи розвитку персоналу

Економічна ефективність програм професійного розвитку розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат на реалізацію планових заходів, і розрахунок здійснюється на основі мінімізації приведених витрат, а соціальна ефективність характеризує відношення соціального ефекту до витрат на формування і реалізацію програми розвитку працівників [14].

Можливе застосування оцінювання ефективності на основі якісних показників, оскільки певні прийняті до реалізації програми проводяться не з метою отримання конкретних знань чи навичок, тобто компетентностей, а задля формування певного типу мислення та поведінки.

Для якісної оцінки можуть використовуватися непрямі методи: порівняння результатів тестів, що проводяться до реалізації програми і після завершення, спостереження за поведінкою на робочих місцях за працівниками, що приймали участь у програмі навчання.

Оцінювання може здійснюватися за допомогою відносних показників: задоволеність програмою розвитку чи навчання, оцінка рівня засвоєння матеріалу, задоволення потреб підприємства, які розраховуються в балах від 0 до 1, і кожному показнику присвоюється свій коефіцієнт вагомості (він може періодично змінюватися відповідно до потреб підприємства).

Основними завданнями процесу оцінювання ефективності реалізації програм розвитку персоналу можуть бути:

- 1) контроль за реалізацією програми;

- 2) аналіз та коригування слабких сторін даної програми;
- 3) моніторинг ефективності та якості реалізації програми;
- 4) моніторинг результативності програми;
- 5) розроблення та впровадження коригувальних заходів в процесі реалізації програми та на майбутнє.

Після закінчення програми (семінарів, тренінгів, курсів) слухачі можуть надавати їй свою суб'єктивну оцінку у вигляді інтерв'ю чи анкет щодо наступних питань:

- відповідність змісту програми очікуванням від неї;
- ступінь застосування методів комунікацій і навчання (наприклад інтерактивних);
- ступінь застосування новітніх технічних, методичних, інформаційних засобів навчання;
- взаємозв'язок навчання з робочим місцем (посадовими обов'язками);
- якість наданих навчальних та методичних матеріалів;
- рівень володіння матеріалом, кваліфікація та компетентність тих, хто навчає (викладачів, тренерів, наставників, коучів, методистів навчальних центрів).

Методами оцінювання крім підсумкового контролю можуть бути спостереження, статистичний аналіз, самозвіт (табл. 1.5).

Вимірювання та оцінювання ефективності розвитку персоналу на підприємстві повинно враховувати специфіку застосованих при цьому методів і форм його організації та поставлені цілі.

Таблиця 1.5 – Показники оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу підприємства

Показник	Методика розрахунку
<b>Витрати на розвиток персоналу</b>	
Частка витрат на реалізацію програм розвитку	Відношення витрат на розвиток до загальних витрат підприємства
Витрати на одного працівника	Витрати на програму розвитку, поділені на кількість працівників, що приймали участь у програмі
Витрати на годину навчання (реалізації програми розвитку)	Загальні витрати на навчання поділені на кількість годин навчання
<b>Віддача витрат на реалізацію програми розвитку персоналу</b>	
Досягнута економія по відношенню до витрат на програму	Загальна економія за рахунок використання не використаних раніше ресурсів або запобігання втрат, поділена на суму витрат на програму розвитку
Відсоток покращення виробничих показників після участі у програмі розвитку в розрахунку на один курс	Відсоток працівників, які поліпшили виробничі показники (різниця в показниках до і після участі у програмі), для кожної групи, усереднений по всім протестованим групам
Дохід в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний дохід, поділений на кількість працівників
Прибуток в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний прибуток від операційної діяльності до оподаткування, поділений на кількість працівників
<b>Забезпечення програми розвитку персоналу кваліфікованими фахівцями</b>	
Кількість співробітників відділу навчання та розвитку персоналу на 1000 працівників підприємства	Чисельність працівників відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу (служби управління персоналом), поділене на загальне число працівників x 1000
<b>Оцінка роботи підрозділу навчання та розвитку персоналу</b>	
Задоволеність з боку споживачів послуг підрозділу (відділу) навчання та розвитку персоналу	Відношення кількості споживачів послуг відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу, які дали оцінку "хороша робота" або «ефективна робота», до загальної кількості споживачів послуг, що заповнюють оціночні листи
<b>Ефективність (результативність) програми розвитку</b>	
Середній відсоток успішності (результативності) навчання в розрахунку на одну програму навчання (розвитку)	Відсоток успішності (результативності) програми розвитку (різниця між результатами тестування до і після участі у програмі) для кожної групи, усереднений по всіх групах, які пройшли тестування

Якщо метою є зниження витрат (вартості певних бізнес-процесів), то частковий економічний ефект від програми розвитку персоналу, можна визначити як:

$$E = C_0 - C_t \quad (1.1)$$

де: E - частковий економічний ефект;

$C_o$  - вартість певного виду робіт або одиниці випуску продукції) до навчання, гр. один.;

$C_t$  - вартість певного виду робіт або одиниці продукції після навчання, гр. один. [71].

Чистий економічний ефект:

$$EN = C_o - C_t - C_e \quad (1.2)$$

де:  $E_N$  - чистий економічний ефект;

$C_o$  - вартість певного виду робіт або одиниці виробленої продукції до навчання, гр. один.;

$C_t$  - вартість певного виду робіт або одиниці виробленої продукції після навчання, гр. один.;

$C_e$  – витрати на програму навчання (на утримання навчального центру або оплату праці власних наставників чи тренерів), гр. один.

Абсолютне значення отриманого часткового ефекту надає можливість порівняти результати з витратами.

Система групування показників оцінювання ефективності професійного навчання на працівників підприємстві відображена у табл. 1.6.

Оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дозволяє постійно вдосконалювати її систему у напрямі підвищення якості програм розвитку персоналу, методів і форм розвитку. Управління розвитком персоналу від керівництва підприємства та економічних служб і HR-департаментів потребує також оцінювання діяльності персоналу, аналізу структури і динаміки чисельності і руху працівників, аналізу рівня освіти тощо.

Витрати на формування та реалізацію програм управління розвитком персоналу на підприємстві повинні забезпечувати підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його доходів і прибутків.

Оцінювання впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна здійснити за наступною формулою [12]:

Таблиця 1.6 – Показники оцінювання ефективності розвитку (навчання) персоналу підприємства

Економічні	
Кількісні	
Продуктивність праці	Прибуток
Рентабельність	Приріст обсягів виробництва чи наданих послуг
Зниження рівня плинності кадрів	Впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, нових продуктів і послуг
Якісні	
Підвищення якості продукції (робіт. послуг)	Задоволеність працівників компанією
Результати анкетування	Результати тестування
Результати інтерв'ю	Порівняння результатів до і після навчання
Задоволеність слухачів програмами навчання	Формування моделей та типів поведінки працівників
Соціальні	
Рівень задоволення потреб працівників – підвищення рівня мотивації	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Нетрадиційні	
За методикою Д. Кірпатріка: ефективність використання коштів; результативність процесу навчання; відповідність вимогам, пред'явленим до навчання.	За методикою Дж. Філіпса: «модель ROI» - повернення від інвестицій
Модель Блума передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей («таксономія Блума»): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка	Методика Мак Гі ; результативність навчання(оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнес-процесу)
Методика оцінки Тайлера за результатами досягнення цілей навчальних програм	Методика П. Кірнса: визначається вихідна лінія, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки
Модель Стафлебіма CIPP (Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукт	Модель Берда CIO, основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат».
«Модель V» Брюса Аарона: «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). «стан обладнання» (рівень 2), «вплив людського фактора» (рівень 3).	

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times 3, \quad (1.3)$$

де  $\Pi$  – тривалість впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці (років);

$N$  – кількість працівників, що пройшли програму навчання, які розвивають свій професійний і кваліфікаційний потенціал, осіб;

$V$  – порівняння у вартісному виразі результативності та продуктивності праці кращих і середньостатистичних працівників, гр. од .;

$Do$  – коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (підвищення результативності в частках одиниці);

$Z$  – витрати на програму розвитку персоналу на одного працівника, гр. од.

Витрати ресурсів на реалізацію програм розвитку працівників економічно можуть бути доцільними лише за умов оволодіння певними новими компетентностями або підвищення їх рівня.

У даному розділі роботи досліджено теоретичні й методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Досліджені принципи управління системою розвитку працівників, розглянуто методи та підходи до формування системи розвитку персоналу на підприємстві. Визначено показники оцінювання ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства. Розвиток персоналу як система і як процес потребує ефективного управління ним.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства дозволяє постійно працювати над підвищенням його якості, позбавлятися від таких програм і форм, які не окупили витрачені на них ресурси. В сучасних умовах побудова системи управління розвитком персоналу на підприємстві з використанням інноваційних технологій і методів є об'єктивною необхідністю задля забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності економічної діяльності.

Ефективність управління розвитком персоналу повинна перевищувати витрати на розроблення, впровадження та функціонування даної системи на підприємстві, реалізації комплексних програм розвитку працівників різних категорій та професійно-кваліфікаційних і соціальних груп, а також забезпечувати зростання економічних і фінансових показників його діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОЇ АГШРОФІРМИ «АГРОТЕХНОЛОГІЯ»

#### 2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку агропромислового комплексу в Україні

Сільське господарство є основною галуззю економіки нашої країни. Агропромислове виробництво забезпечує понад 40% надходжень до бюджету від експорту продукції.

Україна забезпечує продовольчу безпеку у світі, тому головне завдання вітчизняного сільського господарського виробництва полягає в утриманні обраної економічної стратегії. Агропромисловий комплекс (АПК) є важливою сферою, що включає сукупність взаємопов'язаних галузей, які спрямовані на перероблення сировини і випуск продукції сіль господарського походження (рис. 2.1) [94].

Агропромисловий комплекс є сукупністю галузей економіки країни, він поділяється на певні елементи: сільське господарство, рибне господарство, харчова промисловість, матеріально технічне забезпечення сільськогосподарського виробництва [46]. Аналіз спеціалізації України у сфері АПК показує переважання продукції рослинництва. Для розвитку та підвищення конкурентоспроможності АПК України необхідно відновлювати також і галузь тваринництва з метою розв'язання соціально-економічних проблем розвитку сільських територій з використанням усього наявного ресурсного та людського потенціалу (табл. 2.1).

Україна залишається ключовим постачальником на світові ринки зерна і зерно продуктів та соняшникової олії (понад 10 % міжнародної торгівлі). У 2023р. Українськими сільгоспвиробниками та трейдерами експортовано 16,1 млн. т

пшениці до 65 країн, 26,2 млн. т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн. т соняшникової олії до 130 країн світу [65].

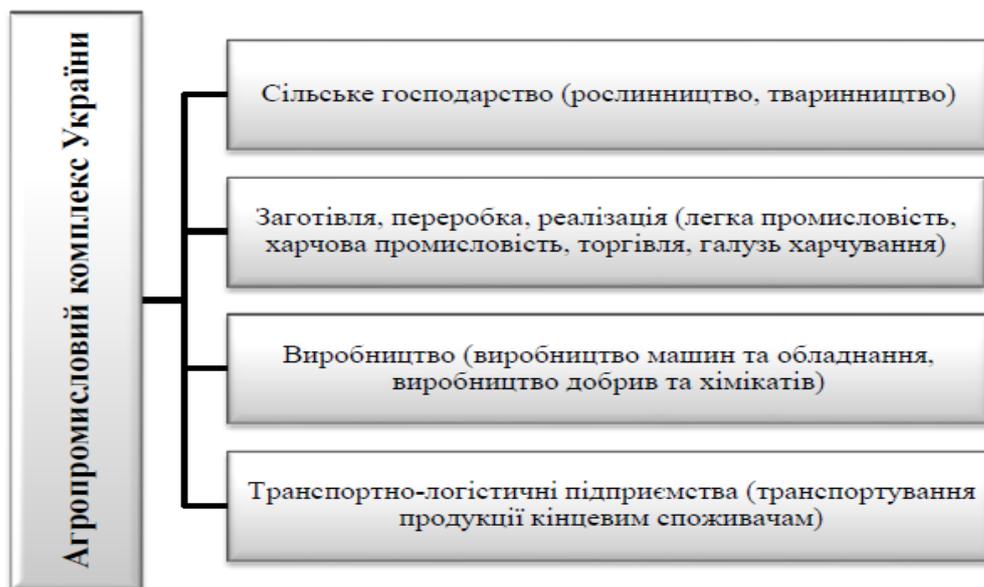


Рисунок 2.1 – Склад агропромислового комплексу (АПК) України

Таблиця 2.1 – Аналіз стану та завдань розвитку агропромислового комплексу України

Галузь	Тенденції	Завдання
АПК України	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень платоспроможного попиту та постійна тенденція зростання цін.</li> <li>2. Специфічний механізм формування цін на продукцію та продукти її промислової переробки.</li> <li>3. Ціновий диспаритет відносин між різними суб'єктами ринку.</li> <li>4. Збільшення обсягів виробництва та пропозиції продукції з боку агровиробників суспільного сектору та скорочення обсягів виробництва з боку господарств населення.</li> <li>5. Збільшення питомої ваги на ринку продукції великих агрохолдингів, тобто укрупнення вітчизняного агробізнесу.</li> <li>6. Високий рівень конкуренції з боку імпортерів.</li> <li>7. Недосконалий механізм державного регулювання ринку та обмежена фінансовими чинниками підтримка агровиробництва.</li> <li>8. Тенденції нарощування обсягів імпорту продуктів харчування тваринницького походження.</li> <li>9. Наявність значної кількості посередників ринку продукції тваринництва та продуктів її промислової переробки.</li> <li>10. Зростання попиту на екологічно чисту, безпечну й низькокалорійну продукцію та продукти її промислової переробки.</li> <li>11. Низький рівень кооперації та агропромислової інтеграції між ключовими суб'єктами ринку.</li> <li>12. Посилення впливу світових тенденцій розвитку ринків продовольства на розвиток вітчизняного ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягти високої продуктивності сільськогосподарського виробництва шляхом його модернізації та техніко-технологічного забезпечення.</li> <li>2. Рационально й ефективно використовувати виробничі та трудові ресурси.</li> <li>3. Підвищити рівень життя сільського населення шляхом збільшення його доходів.</li> <li>4. Сприяти створенню достатньої кількості продовольчих продуктів тваринного походження та стабілізувати ринкову інфраструктуру.</li> <li>5. Забезпечити процес реалізації споживачам продукції за чітко сформованими й доступними цінами.</li> <li>6. Мотивувати розвиток малого і середнього бізнесу.</li> <li>7. Захист вітчизняного товаровиробника сільськогосподарської продукції і виробників, які виробляють продукцію з додатковою вартістю.</li> </ol>

Воєнні дії, які відбуваються в Україні, призвели до погіршення продовольчої безпеки, відбулося порушення та розірвання багатьох логістичних ланцюгів, зруйновано значну частку сільськогосподарської та транспортної інфраструктури, зменшилися обсяги виробленої продукції на діючих підприємствах. На червень 2023 р. сума прямих збитків, які були завдані агропромислому комплексу України, складає 8,7 млрд. дол. США. Непрямі втрати агропромислового комплексу оцінюються в 40,3 млрд. дол. США [21].

Через воєнний стан сільські домогосподарства в Україні зазнали близько 2,25 млрд дол. США збитків. З них близько 1,26 млрд. дол. США збитків завдано в галузі рослинництва та 0,98 млрд. дол. США – тваринництва. В Україні 25 % сільськогосподарських домогосподарств зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну, у прифронтових областях – 38 %.

За даними Державної статистики виробництвом сільськогосподарської продукції у 2021 р. займалися понад 73 тис. суб'єктів господарювання, з них 49,5 тис. сільськогосподарських підприємств. Кількість статистично активних фермерських господарств становить 30 242 одиниці, з яких 26 629 одиниць мають в обробітку 4,9 млн. га сільськогосподарських угідь [65].

За даними Міністерства юстиції України та інформації від ДП «Національні інформаційні системи» станом на 13.12.2023 до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань внесені 1215 сімейних фермерських господарств без набуття статусу юридичної особи.

Одночасно, близько 4 млн особистих селянських господарств також є учасниками аграрного ринку, проте не є суб'єктами підприємницької діяльності і реалізують надлишки виробленої (вирощеної, переробленої) продукції поза межами організованого аграрного ринку. Спільно фермерські та особисті селянські господарства виробляють більше 44 % валової продукції сільського господарства України.

З метою імплементації актів права ЄС, виконання Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-

членами, з іншої сторони, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 № 1106, Міністерство агрополітики з початку 2022 року продовжує узгоджувати законодавство у сфері розвитку сільських територій та адаптувати його до стандартів ЄС. Наразі ведеться робота щодо підготовки Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року.

В умовах воєнного стану агропромислове виробництво у 2023р. демонструвало спроможність виробляти продукцію та постачати її на внутрішній та зовнішні ринки.

Ключові напрями забезпечення функціонування аграрної сфери в країні сьогодні та у майбутній повоєнній відновленні мають бути спрямовані на збереження та розвиток усього ланцюга від виробництва до перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції до постачання населенню [42].

Потреба формування моделі розвитку аграрного сектора зі збалансуванням його економічних та екологічних компонентів із забезпеченням сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови країни є досить ваговою передумовою розвитку агропромислового сектору.

Сталий розвиток агропромислового комплексу та зростання рівня зайнятості та добробуту населення покликана забезпечити державна підтримка та ефективна аграрна політика. Відновлення аграрного сектора повинно стати рушійною силою активізації розвитку також і суміжних секторів економіки: перероблення сільськогосподарської продукції; харчова промисловість; виробництво добрив, сільськогосподарське машинобудування; біоенергетика; певні сегменти ІТ-сфери щодо цифровізації аграрного виробництва та логістики; логістична сфера; агротуризм.

## 2.2. Організаційно – правові основи діяльності підприємства

Приватна агрофірма «Агротехнологія» (далі ПАФ «Агротехнологія») розташована у Полтавській області та займається виробництвом якісної, безпечної та доступної сільськогосподарської продукції задля задоволення потреб споживачів, виконання вимог продовольчої безпеки та забезпечення на цій основі економічного зростання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика ПАФ «Агротехнологія»

№	Найменування	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватна агрофірма «Агротехнологія»
2	Скорочена назва підприємства	ПАФ «Агротехнологія»
3	Адреса	39311, Полтавська область, Новосанжарський район, село Судівка, вулиця Братська, будинок 20
4	Код ЄДРПОУ	31040682
5	Дата реєстрації	15.09.2000
6	Директор	Хопта Вадим Володимирович
7	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
8	Допоміжні види діяльності	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

Основними видами діяльності агрофірми є:

- здійснення сільськогосподарського виробництва, оренда землі;
- вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- виробництво пестицидів і агрохімікатів, оптова, роздрібна торгівля пестицидами і агрохімікатами;
- діяльність, пов'язана з реалізацією сільськогосподарської техніки, транспортних засобів, запчастин та комплектуючих до них;
- виробництво і реалізація та використання для власних потреб насіння і посадкового матеріалу;
- оптова торгівля насінням.

ПАФ «Агротехнологія» у провадженні діяльності слідує чинному законодавству: Конституції України, Господарському, Земельному, Податковому та Цивільному кодексам, Законам України «Про господарські товариства» та іншим нормативно-правовим актам у сфері сільського господарства.

Спеціалізується агрофірма виключно на продукції рослинництва : вирощує кукурудзу, пшеницю, ячмінь, соняшник, сою, ріпак. ПАФ «Агротехнологія» є юридичною особою приватного права за законодавством України та набуло прав юридичної особи з дати його державної реєстрації. Підприємство діє як самостійний господарюючий суб'єкт відповідно до законодавства та Статуту.

Одними з пріоритетних напрямків діяльності ПАФ «Агротехнологія» є підтримка ініціатив і проектів у сфері охорони навколишнього середовища, в тому числі проектів з екологічної освіти, просвітницької діяльності та підтримка ініціатив і проектів у сфері охорони здоров'я та профілактики різних захворювань.

Підприємство з місцевими громадами реалізує програми соціального партнерства, розробляє програми підвищення безпеки праці та життєдіяльності, впроваджує заходи енергоефективності та екологічності виробництва, оздоровлення і розвитку працівників, здійснює інвестиції в будівництво об'єктів соціальної інфраструктури в місцевих громадах та допомагає розвивати транспортну інфраструктуру сільських територій.

На агрофірмі приділяється належна увага питанню забезпечення персоналу інструктивними, нормативними та методичними матеріалами з метою виконання ними своїх обов'язків та функцій.

Головними споживачами (покупцями) продукції агрофірми є малі та великі сільськогосподарські господарства Полтавської області, підприємства елеваторної і борошно-круп'яної промисловості, комбикормові заводи, а також державні установи. Підприємство частину своєї продукції реалізує населенню Новосанжарського району для особистого споживання.

Основна місія агрофірми полягає у виробництві та реалізації якісної екологічно чистої сільськогосподарської продукції.

Особливістю діяльності підприємства є те, що воно здійснює повний виробничий цикл: крім вирощування зернових культур у подальшому з неї виробляє різні суміші для годівлі тварин. Для цього підприємство має власний елеватор та власний комбікормовий завод. Це дозволяє самостійно здійснювати сушіння зерна, його провіювання та подальшу переробку.

На даний час в обробітку ПАФ «Агротехнологія» знаходиться 10 тис. га землі. Цю землю підприємство бере в оренду в місцевих мешканців району, з ними укладаються договори на оренду землі розраховані на 10 років.

За оренду землі та її подальше використання сплачується фіксована сума орендодавцям. Також агрофірма займається й тваринництвом, утримує ферму, у яких тримає велику рогату худобу (з метою виробництва молочної продукції) та свиней.

Таким чином забезпечується синергетичний ефект за рахунок одночасно діяльності підприємства в тваринницькій та рослинницькій сферах.

В подальшому планується розширення діяльності за рахунок збільшення орендної землі до 15 тис. га та зростання стада великої рогатої худоби до 5 тис. голів. Наявні виробничі потужності та матеріально-технічна база дозволяє агрофірмі розширювати свою господарську діяльність.

Результати аналізу обсягів реалізованої продукції підприємства за видами економічної діяльності представлено у табл. 2.2.

Згідно наведених вище даних спостерігається зниження обсягів реалізованої продукції у 2022 р. Так, у 2022 р. загальний обсяг реалізації склав 109514 тис. грн., що менше на 26120,1 тис. грн. порівняно з 2020 р. та на 29913,8 тис. грн. менше відносно 2021 р. Така негативна тенденція призводить до зменшення доходів, які є головним джерелом формування прибутку агрофірми.

Зменшення обсягів виробництва відбувалося за усіма видами продукції рослинництва з наступних причин:

– несприятливі погодні умови, що вплинули на загальне зниження урожайності сільськогосподарських культур;

– неправильне прийняття вищим керівництвом рішення зробити акцент на вирощуванні кукурудзи, яка зайняла майже усі площі посіву, тоді, як погодні умови не дозволили досягти навіть показників врожайності двом попередніх років.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізованої продукції, товарів, послуг ПАФ «Агротехнологія» у 2020-2022 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	Тис. грн	Питома вага, %	Тис. грн	Питома вага, %	Тис. грн	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього по підприємству	135634,1	100	139427,8	100	109514	100	-26120,1	0	-29913,8	0
продукція рослинництва, у т.ч.:	125263	92,35	127101,9	91,16	95300	87,02	-29963	-5,33	-31801,9	-4,14
пшениця озима	487,9	0,36	1801,2	1,29	1654,4	1,51	1166,5	1,15	-146,8	0,22
кукурудза на зерно	63346,4	46,7	75098	53,86	55142,3	50,35	-8204,1	3,65	-19955,7	-3,51
ячмінь ярий	2066,7	1,52	2852,4	2,05	1657,4	1,51	-409,3	-0,01	-1195	-0,54
сорго	8016,7	5,91	-	-	-	-	-8016,7	-5,91	-	-
соняшник	11533,7	8,5	503	0,36	278,5	0,25	-11255,2	-8,25	-224,5	-0,11
соя	35047,1	25,84	46847,3	33,60	36567,4	33,39	1520,3	7,55	-10279,9	-0,21
ріпак	4538,7	3,35	-	-	-	-	-4538,7	-3,35	-	-
інша продукція рослинництва	225,8	0,17	-	-	-	-	-225,8	-0,17	-	-
продукція тваринництва, у т.ч.:	10371,1	7,65	12325,9	8,84	14214	12,98	3842,9	5,33	1888,1	4,14
вирощування ВРХ	2483,2	1,84	2594,2	1,86	2876,3	2,63	393,1	0,8	282,1	0,77
вирощування свиней	3671,1	2,71	4055,7	2,91	4765,6	4,35	1094,5	1,64	709,9	1,44
молоко	4208,8	3,10	5676	4,07	6572,1	6,00	2363,3	2,9	896,1	1,93

Стабільно зростають обсяги реалізації продукції тваринництва, а саме: вирощування ВРХ, свиней та молока. Загалом у структурі реалізованої продукції

підприємства переважає продукція рослинництва, на яку в 2022 р. припадає 87,02 %, тоді як на продукцію тваринництва – 12,98 %. При цьому помітна тенденція за якої відбувається зростання питомої ваги продукції тваринництва.

На рис. 2.2 – 2.4 наведено структуру реалізованої продукції агрофірми за 2020-2022 рр. Слід відзначити, що при аналізі структури реалізованої продукції ПАФ «Агротехнологія» спостерігається тенденція щодо зростання залежності доходів товариства від вирощування кукурудзи на зерно. Так, протягом 2021-2022 рр. питома вага кукурудзи на зерно перевищувала 50 %, тоді як у 2020 р. вона складала 46,7 %. Концентрація на одному виді сільськогосподарської продукції робить агрофірму досить залежною від рівня врожайності цієї культури. Як результат несприятливі погодні умови в 2022 р. призвели до суттєвого зниження загальних обсягів реалізованої продукції.



Рисунок 2.2 – Структура реалізованої продукції ПАФ «Агротехнологія» за 2020 р.

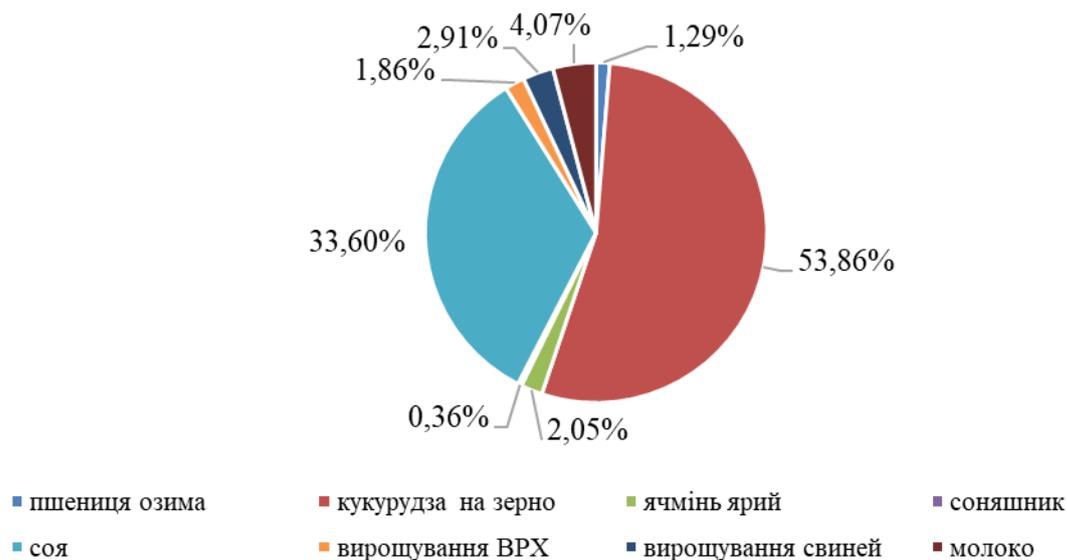


Рисунок 2.3 – Структура реалізованої продукції ПАФ «Агротехнологія» за 2021 р.

Підприємству доцільно диверсифікувати свою діяльність шляхом вирощування також й інших видів рослин, а також розширювати й надалі сектор тваринництва, що у майбутньому дозволить розширити джерела доходів.

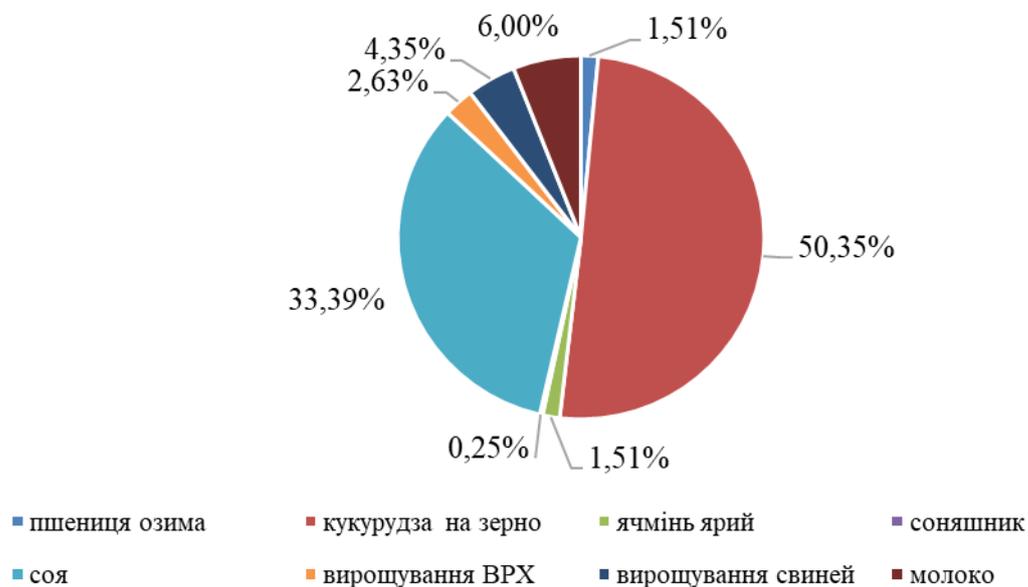


Рисунок 2.4 – Структура реалізованої продукції ПАФ «Агротехнологія» за 2022 р.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура (рис. 2.5).

Виконавчим органом та керівником підприємства є директор, який здійснює керівництво його поточною господарсько-фінансовою діяльністю. На директора покладається виконання певних завдань та обов'язків, які передбачені Статутом підприємства. На ПАФ кожен структурний підрозділ очолює його керівник.

Виробнича структура агрофірми включає служби та підрозділи, які беруть безпосередню участь у виробництві продукції. Виробнича структура агрофірми складається з основних підрозділів, а також допоміжних та обслуговуючих (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Виробнича структура ПАФ «Агротехнологія»

Ефективність своєї діяльності підприємство може підвищити за рахунок оптимізації виробничої структури.

За організацію економічної та фінансової роботи на ПАФ «Агротехнологія» відповідає головний економіст, якому підпорядкований планово-економічний відділ. За ведення бухгалтерського і фінансового обліку відповідає бухгалтерія, яка нараховує у своєму складі 4 бухгалтерів і очолюється головним бухгалтером. Діяльність з управління персоналом агрофірми здійснюється відділом кадрів, його очолює начальник відділу, який підпорядкований директору.

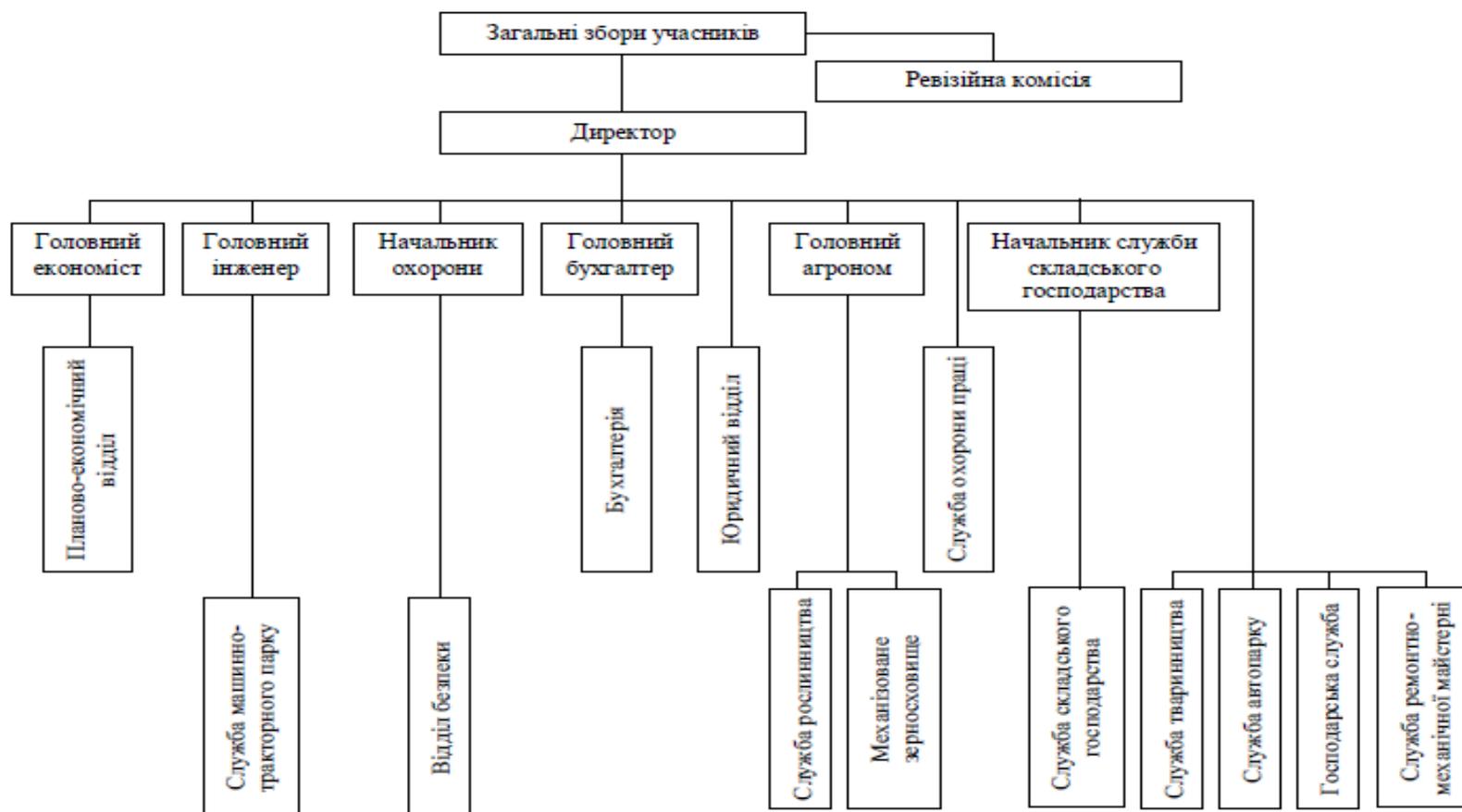


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ПАФ «Агротехнологія»

Головний інженер, якому підпорядкована служба тракторного господарства, головний агроном (керує службою рослинництва та механізованим зерносховищем) та начальник служби складського господарства і начальник охорони (очолює службу безпеки) виконують свої обов'язки на підприємстві відповідно до наказів директора агрофірми. Безпосередньо директору підпорядковані ще декілька служб.

### **2.3 Аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства і результатів діяльності**

Аналіз показників діяльності підприємства здійснюється на основі даних, які містяться у фінансовій звітності та за даними бухгалтерського обліку підприємства. Аналіз передбачає розрахунок та порівняння (зіставлення) кількісних та якісних показників.

Економічний аналіз на підприємстві виконує наступні важливі завдання: у певному часовому просторі оцінити результати й відносну ефективність діяльності суб'єкта підприємництва, оцінити його поточний економічний і фінансовий стан підприємства, виявити тенденції розвитку підприємства та спрогнозувати перспективи; оцінити динаміку показників і визначити фактори, що викликали певні зміни, та оцінити вагомість їх впливу на стан підприємства; оцінити ризики та перешкоди реалізації обраної стратегії підприємства; виявити можливі джерела фінансування заходів щодо покращення діяльності і визначити можливий економічний ефект від їх впровадження.

З метою проведення розрахунків економічних і фінансових показників діяльності підприємства було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку Приватної агрофірми «Агротехнологія» за 2020-2022 рр. (додатки Б, В, Г).

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства розраховані у Додатку А.

За результатами проведених розрахунків абсолютних показників і темпів зростання виявлено, що середня вартість сукупного капіталу на підприємстві зростала у 2022 р. його вартість на 47,76 % більше від 2020 р. та на 9,82 % більше за 2021р. Зростання сукупної вартості капіталу свідчить про розширення господарської діяльності агрофірми.

Середня вартість власного капіталу підприємства у 2022р. у 2 рази більше аніж у 2020 р. та на 15,06 % більше за значення 2021 р.

Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ПАФ наведена на рис. 2.7.

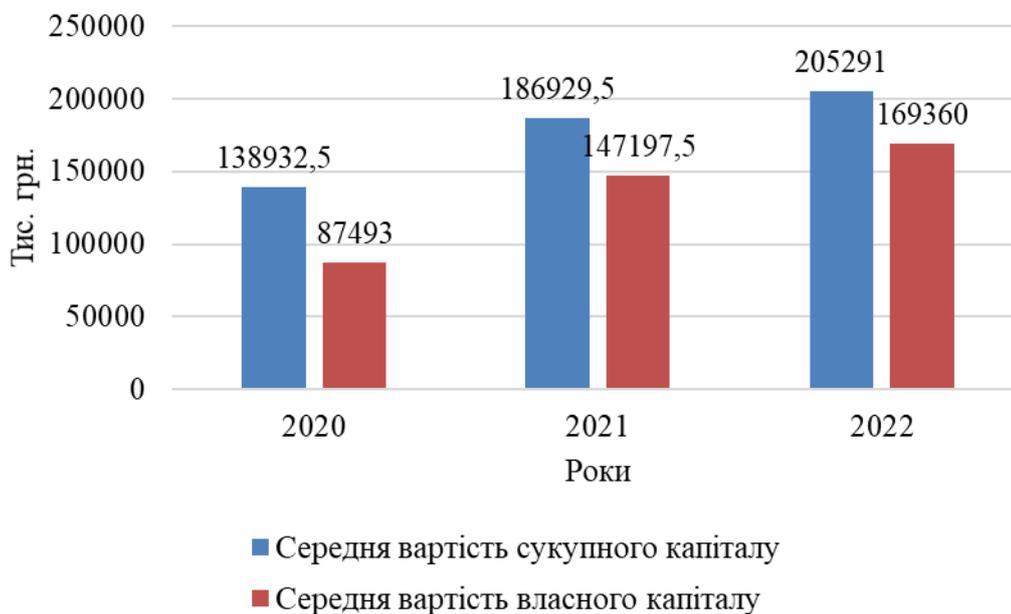


Рисунок 2.7 – Динаміка середньої вартості капіталу ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства щорічно зростає. Зокрема, у 2022 р. середньорічна вартість основних засобів складає 27723 тис. грн., що на 19377 тис. грн. більше за 2020 р. та на 10354 тис. грн. більше від 2021 р. На ПАФ «Агротехнологія» відбувається щорічне оновлення основних засобів.

Оборотні активи підприємства у 2022 р порівняно з 2020 р. збільшилися, особливо спостерігається значне зростання грошових коштів.

Середньооблікова чисельність працівників зростає з 100 осіб у 2020 р. до 115 осіб на кінець 2022 р.

Чистий дохід ( виручка) від реалізації продукції на підприємстві у 2022 р. порівняно з 2020 р. знизився на 19,26%, а порівняно з 2021 р. зменшився на 21,45%. Зменшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції зумовлено негативним впливом посушливих погодних умов врожайність зернових культур зменшилася. Динаміка економічної результативності діяльності ПАФ за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.8.

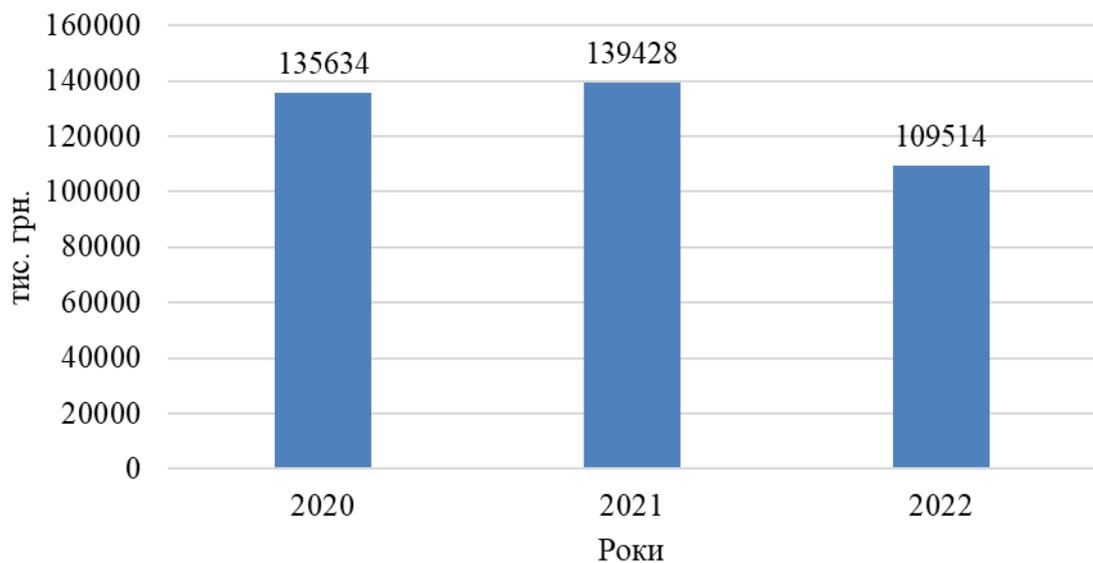


Рисунок 2.8 – Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг) ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Валовий прибуток у 2022 р. становив 21183 тис грн. Даний показник зменшився порівняно з 200 р. на 69,64%, при цьому також спостерігалось його зниження порівняно з 2021 р. на 67,26%. Прибуток від операційної діяльності у 2022 р. та чистий прибуток знизилися порівняно з 2020 р. на 87,65%, що можна визначити як негативне явище, оскільки таке падіння фінансових результатів спричинило економічну кризу на підприємстві та унеможливило підвищення рівня оплати праці персоналу до середнього рівня по галузі.

Економічні та фінансові результати ПАФ «Агротехнологія» свідчать про зниження ефективності діяльності. ПАФ «Агротехнологія» було звільнено від

сплати податків завдяки державній програмі щодо підтримки аграрних підприємств, але це не рятувало підприємство від ризику виникнення збитковості. Графічно динамка чистого прибутку ПАФ «Агротехнологія» наведена на рис. 2.9.

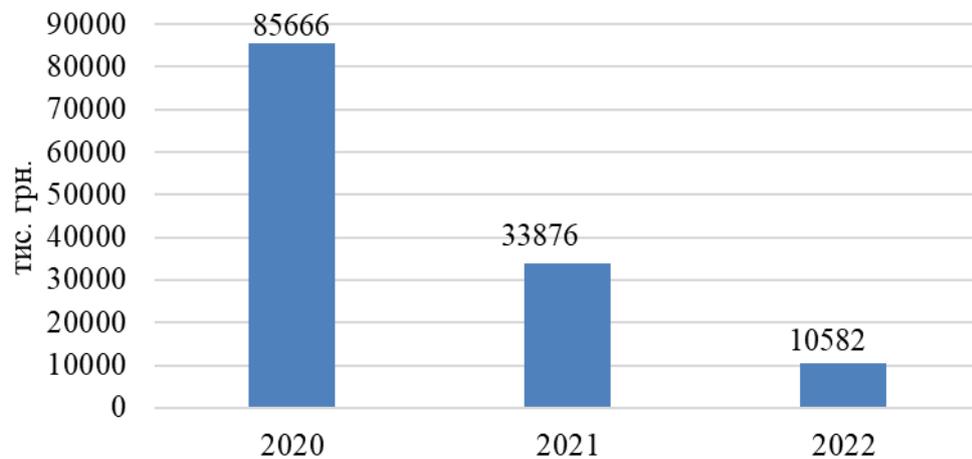


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022рр., тис. грн.

Фонд оплати праці всіх працівників у 2022 р. складає 12799,1 тис. грн., що в порівнянні з 2020 р. більше на 4345,8 тис. грн., у той час як в порівнянні з 2021 р. збільшився на 1935,8 тис. грн. Відповідно середньомісячна заробітна плата у 2022 р. склала 9274,71 тис. грн., що на 2230,29 тис. грн. більше від 2020 р. та на 1263,43 тис. грн. більше від 2021 р. Такі зміни є позитивними, адже зростає розмір заробітної плати працівників. Відповідно працівники є більш мотивованими до продуктивної та результативної діяльності. Щорічно на ПАФ «Агротехнологія» відбувається збільшення заробітної плати працівників.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом 2020-2022 рр. має високе значення, водночас спостерігається позитивна тенденція щодо його зниження. У 2020 р. даний коефіцієнт складав 0,75, тобто 75 % основних засобів були зношеними, завдяки проведенні модернізації окремих їх складових протягом 2021-2022 рр. даний показник зменшився до 56 %. ПАФ «Агротехнологія» намагається впроваджувати новітні технології, здійснювати модернізацію наявного обладнання, проводити капітальний ремонт споруд та будівель.

Показник фондівдачі має стрімку тенденцію щодо зниження, що свідчить про неефективне використання основних засобів. Основні засоби на ПАФ працюють не на повну потужність, як наслідок продуктивність їх роботи падає. Фондовіддача у 2022 р. складала 1,755 грн. / грн., що на 2,2 грн./грн. менше від 2020 р. та на 1,21 грн. / грн. менше за 2021 р. Тому резерви підвищення результатів виробничо-господарської діяльності можуть бути саме у більш ефективному використанні основних засобів. Слід відмітити, що позитивним є зростання показника фондоозброєності, що свідчить про своєчасне оновлення матеріально-технічної бази ПАФ «Агротехнологія». Працівники товариства добре забезпечені новітніми агро технологіями. Зокрема, у 2022 р. фондоозброєність складала 545,1 тис.грн./особу, що на 58,82 % та 30,57 % більше за 2020-2021 рр. відповідно.

Показники рентабельності діяльності підприємства мали позитивне значення, але мають стійку тенденцію до зниження за весь період аналізу майже у два рази. ( рис. 2.10).

Зокрема, рентабельність активів у 2022 р. знизилася порівняно з 2020 р з 62% до 5%.

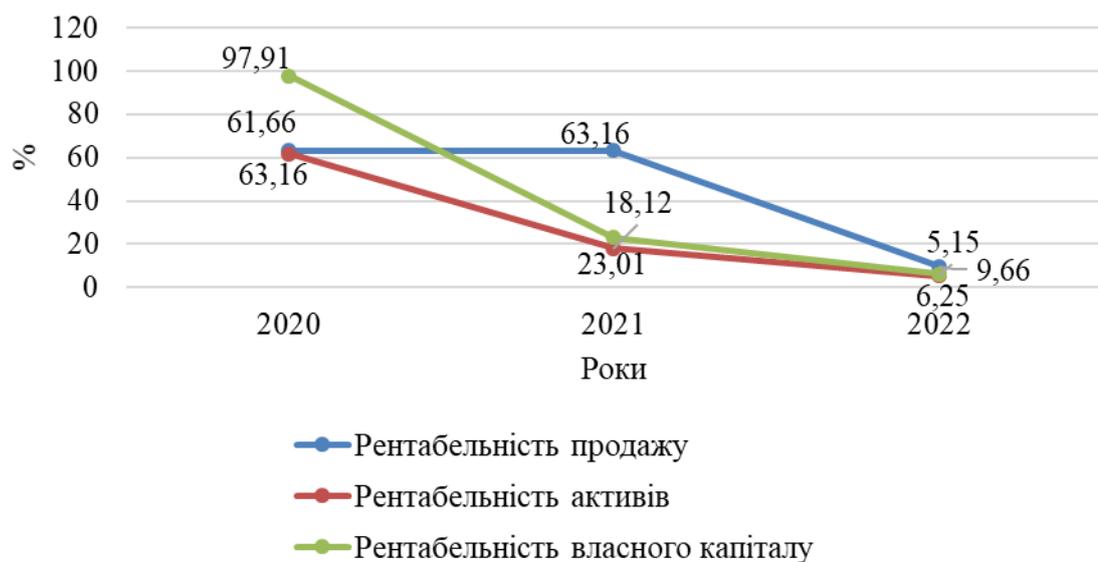


Рисунок 2.10 – Показники рентабельності ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Рентабельність власного капіталу знизилася за 3 роки періоду аналізу з майже 63% до 10%.

Рентабельність капіталу знизилася з 98% у 2020р. до 6% у 2022р.

Таке різке падіння значень усіх показників рентабельності свідчать про зниження ефективності діяльності агрофірми та прорахунки у веденні агрономічної діяльності, а також похибки у системі раціонального використання посівних площ та наявність фактору ризикованості сільськогосподарського виробництва.

Дані проведеного аналізу в таблиці наочно демонструють зниження ефективності діяльності ПАФ за 2020-2022 рр. Спостерігається зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства, збільшення тривалості операційного циклу.

При цьому темпи зниження ефективності функціонування агрофірми за весь період аналізу є досить високими. Якщо у найближчій перспективі ситуація не зміниться, то це може загрожувати погіршення фінансової рівноваги підприємства.

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що ПАФ «Агротехнологія» здійснювало протягом 2020-2022 років прибуткову діяльність, але розмір чистого прибутку зменшується, а усі показники рентабельності мають тенденцію щодо зниження та отримані на дуже низькому рівні.

Таким чином, результативність діяльності агрофірми як економічна так і фінансова, мають негативну тенденцію до зниження протягом усього періоду аналізу.

Якщо найближчим часом не вжити організаційно-економічних заходів, які повинні бути спрямовані на підвищення прибутковості діяльності, підприємство може у перспективі стати збитковим.

## 2.4. Стан системи охорони праці на підприємстві

На ПАФ «Агротехнологія» функціонує система охорони праці, яка підпорядкована директору і складається з одного фахівця та виконує наступні завдання:

- діяльність ефективної системи охорони праці персоналу та сприяння вдосконаленню діяльності з безпеки праці кожного структурного підрозділу і працівника;
- забезпечення професійної підтримки рішень керівника щодо питань безпеки праці;
- організація проведення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих і небезпечних факторів виробництва, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю ата/ або здоров'ю працівників;
- вивчення та сприяння впровадженню сучасних засобів колективного та індивідуального захисту працівників;
- контроль за додержанням працівниками вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці.
- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці [63].

Фахівець з охорони праці на підприємстві контролює дотримання вимог законодавства з охорони праці, тому має право видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків і отримувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення. Фахівець має право:

- зупиняти роботу виробництв, ділянки, машин, механізмів, устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не

мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;

- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності посадових осіб і працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;

- за поліпшення стану безпеки праці вносити пропозиції про заохочення працівників за активну роботу;

- залучати, за погодженні з роботодавцем і керівниками підрозділів підприємства, фахівців підприємства для проведення перевірок стану охорони праці [63].

Вирішення актуальних питань забезпечення охорони праці персоналу агрофірми передбачаються у плані виробництва продукції, плані соціального розвитку та управління; у плані механізації трудомістких і важких ручних робіт; охорони праці жінок; заходах щодо підготовки підприємства до роботи у осінньо-зимовий період; планах забезпечення дотримання правил пожежо- і вибухонебезпечності.

Отже, організація служби охорони праці на підприємстві необхідна не лише задля дотримання вимог законодавства, але й задля мінімізації ризиків відповідальності роботодавця за порушення вимог безпеки праці і виконує інші функції: ведення документації з питань охорони праці, проведення інструктажів, перевірок знань працівників з питань безпеки і охорони праці та протипожежної безпеки. На агрофірмі проводяться профілактичні технічні, санітарно-гігієнічні та правові заходи з метою підвищення безпеки праці персоналу та підтримки їхнього здоров'я і працездатності. Протягом 2020-2022 років випадків порушення правил безпеки і охорони праці, протипожежної безпеки і безпеки життєдіяльності та нещасних випадків на виробництві не зафіксовано.

В даному розділі роботи було розглянуто організаційно-економічні основи діяльності ПАФ «Агротехнологія». Досліджено проблеми та перспективи розвитку агропромислового комплексу України. Розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства, проведений аналіз обсягів реалізованої

продукції, розглянуто організаційну структуру управління. На кожному підприємстві, і, зокрема на досліджуваному, сьогодні є актуальним розроблення системи управління розвитком персоналу, яка б сприяла підвищенню рівня продуктивності праці персоналу та ефективному використанню витрат на оплату праці. Аналіз стану охорони праці показав, що на підприємстві створено службу охорони праці та проводяться відповідні заходи.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ**

#### **3.1. Аналіз ефективності діяльності персоналу та системи управління його професійним і кар'єрним розвитком на підприємстві**

Аналіз ефективності діяльності персоналу ПАФ «Агротехнологія» передбачає розрахунок та аналіз динаміки низки трудових показників: чисельність персоналу, продуктивність праці, трудомісткість виробництва одиниці продукції, фонд оплати праці, середня заробітна плата, використання фонду оплати праці.

Результати аналізу чисельності та складу персоналу підприємства за 2020-2020 рр. представлені в табл. 3.1.

Аналіз складу та структури персоналу агрофірми показав, що при збільшенні середньооблікової чисельності персоналу за 2020-2022 рр. на 15%, кількість керівників, фахівців та службовців зростає майже на 17%, а за 2021-2022рр. чисельність працівників майже не змінилася.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ПАФ «Агротехнологія» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту чисельності,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	$\frac{2022}{2020}$	$\frac{2022}{2021}$
Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, у тому числі:	100	100	113	100	115	100	15	1,77
- робітників	76	76	85	75	87	76	14,47	2,35
- адміністративно-управлінського персоналу	24	24	28	25	28	24	16,67	0

При цьому питома вага управлінського персоналу в структурі залишалася стабільною на рівні 24-25%, що не досить оптимально для сільськогосподарського виробничого підприємства і є дещо завищеною (рис. 3.1).

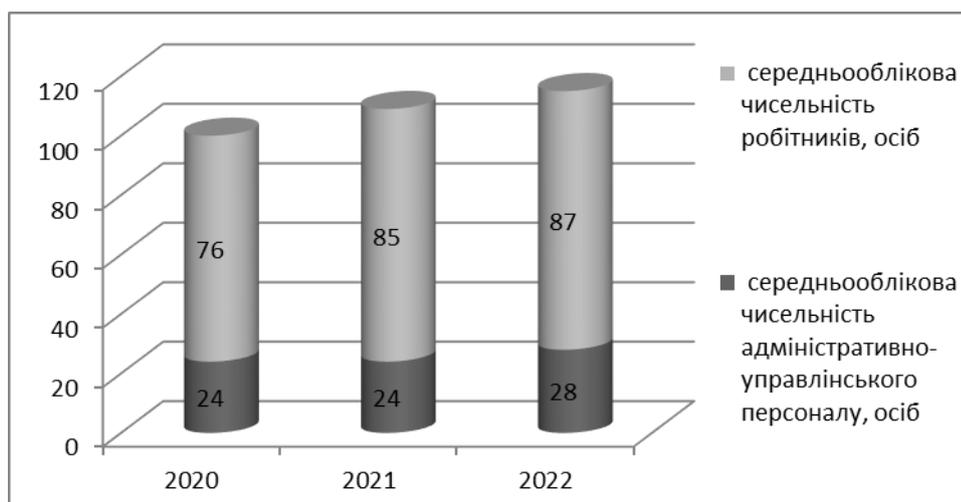


Рисунок 3.1 – Склад персоналу ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Одним із результатів функціонування ефективної системи управління професійним та кар'єрним рухом і розвитком персоналу є стабільний колектив, у якому невисокий відсоток плинності (зовнішнього рух), але спостерігається кваліфікаційних рух та посадове просування. Результати аналізу руху персоналу агрофірми представлені в табл. 3.2.

За результатами аналізу руху персоналу за 2020-2022 рр. виявлено, що на досліджуваному підприємстві спостерігається досить значний рух працівників робітничих професій, що обумовлено сезонністю роботи агрофірми, а серед

адміністративно-управлінського персоналу спостерігається стабільність кадрового складу.

Таблиця 3.2 – Аналіз руху робочої сили на ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	100	113	115	+5	+2
2. Прийнято штатних працівників, осіб	20	22	28	+8	+6
3. Вибуло штатних працівників, осіб	30	35	36	+6	+1
у тому числі з причин:					
а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	-	-	-	-	-
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	30	35	36	+6	+1
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	50	43	51	+1	+8
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,2	0,19	0,24	+0,04	+0,05
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,3	0,31	0,31	+0,01	0
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,5	0,5	0,55	+0,05	+0,05
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,3	0,31	0,31	+0,01	0
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,5	0,62	0,56	+0,06	-0,06
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,5	0,38	0,44	-0,06	+0,06

Таким чином, зовнішній рух працівників на підприємстві за період аналізу є достатньо інтенсивним з точки зору складності ведення кадрового обліку та управління рухом – на рівні 30%, вибуття відбувалося більш інтенсивно за приймання (рис. 3.2-3.3).

Щодо внутрішнього руху, то курси підвищення кваліфікації систематично проходить директор та головний бухгалтер агрофірми, причому директор

щорічно, головний бухгалтер відвідує тренінги та онлайн-курси раз на 2 роки, а фахівці різних служб проходять виробниче навчання раз на 3 роки. Робітники агрофірми та працівники інших служб зазвичай проходять виробниче навчання у досвідчених працівників тільки при прийомі на роботу.

Процедурою організації професійного навчання займається безпосередньо директор агрофірми з керівниками служб, проводять навчання працівники з досвідом роботи більше 5 років.

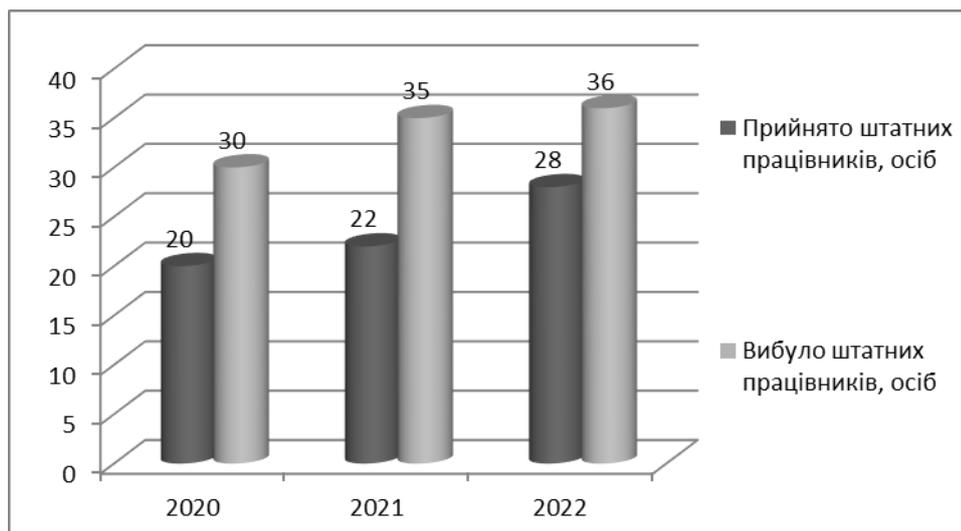


Рисунок 3.2 – Зовнішній рух персоналу на ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

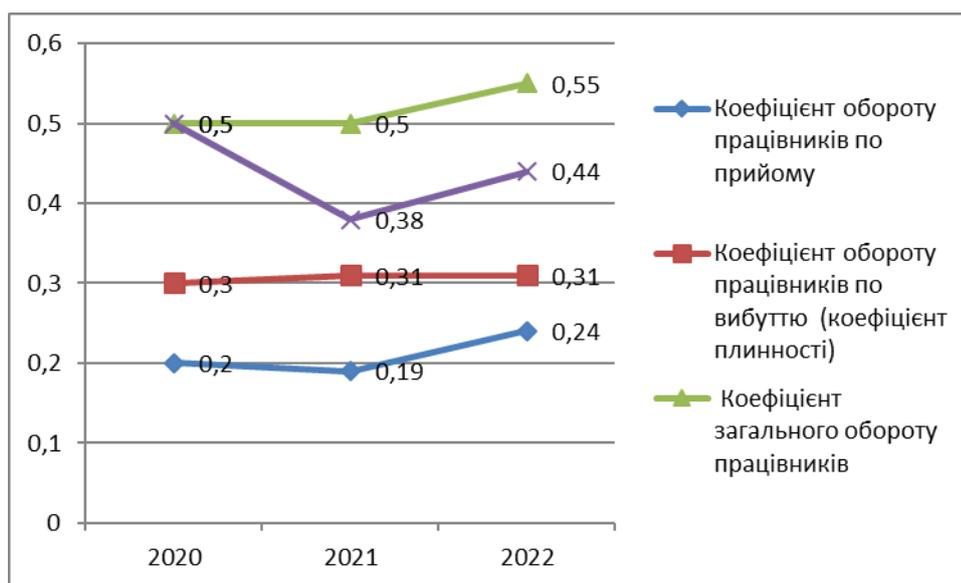


Рисунок 3.3 – Показники обороту персоналу ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

При плануванні чисельності персоналу керівництво підприємства керується планом отримання урожайності з 1га площі посівних земель, кількості землі, яка планується до взяття в оренду та обсягів виробництва молока і м'яса.

При проведенні оцінки ефективності діючої системи управління розвитком персоналу одним з її інструментів є порівняльний аналіз темпів зростання середньорічної заробітної плати працівників та темпів зростання рівня їх продуктивності праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз трудових показників діяльності персоналу ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Темп приросту, %	
				2022/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	135634	139428	109514	-19,26	-21,45
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	100	113	115	15	1,77
Фонд оплати праці, тис. грн.	8453,3	10863,3	12799,1	51,41	17,82
Чистий прибуток, тис. грн.	85666	33876	10582	-87,65	-68,76
Фонд робочого часу, люд.-год.	289545	311434	321234	10,94	3,15
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	84,533	96,1354	111,297	31,66	15,77
Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн. /особу.	1784,66	1640,33	1258,78	-29,47	-23,26
Трудомісткість одиниці продукції, люд.-год. / тис. грн.	2,13	2,23	2,93	37,41	31,32
Зарплатовіддача, грн./грн.	16,05	12,83	8,56	-46,67	-33,33
Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	10,13	3,12	0,83	-91,84	-73,49

За даним таблиці видно, що відбулося зниження продуктивності праці у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 29,5%% при зростанні середньої заробітної плати одного працівника за цей період на 31,7% (рис. 3.4). Звісно, що зростання заробітної повинно бути головним фактором впливу на зростання рівня продуктивності праці, але на підприємстві цього не відбувається. При збільшенні витрат на персонал, результативність праці знижується, та ще й більш швидкими темпами, ніж доходи підприємства. При цьому середньомісячна заробітна плата

на агрофермі нижча ніж в середньому по області, хоча й не перевищує середніх показників по сільськогосподарському виробництву.

Отже, виявлене за 2020-2022 рр. співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати мало досить негативний вплив на рівень ефективності витрат праці та результативності праці, оскільки трудомісткість одиниці продукції за період аналізу постійно зростає (зокрема у 2022р. порівняно з 2020р. на 37,4%, а порівняно з 2021р. на 31,3%), що створює певні передумови для підвищення ефективності професійного та кар'єрного розвитку працівників з метою зростання рівня професійної майстерності робітників та рівня компетентності фахівців.

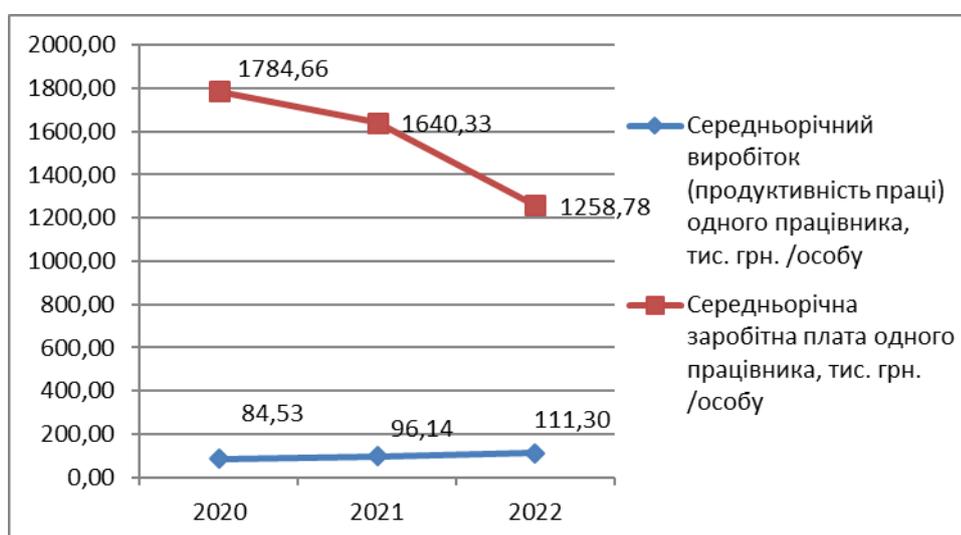


Рисунок 3.4 – Динаміка середньої заробітної плати та продуктивності праці на ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Наступним етапом аналізу ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві є оцінювання ефективності витрат на персонал.

На підприємстві знизився показник зарплатовіддачі майже на 47% у 2022 р. порівняно з 2020 р. та на 33,3% порівняно з 2021 р., що свідчить про тенденцію виникнення досить критичної ситуації щодо ефективності витрат на заробітну плату. Показник рентабельності витрат на заробітну плату працівників знизився за 2022-2020 рр. в цілому майже на 92%, та за 2022-2021 рр. майже на 74% (рис. 3.5).

Показник зарплатовіддачі зменшився за 3 роки з 16,05 грн. на 1 грн. чистого доходу до 8,56 грн., а рівень рентабельності витрат на заробітну плату персоналу агрофірми з 10,13 грн. чистого прибутку на 1 грн. фонду оплати праці знизилася до 0,83 грн./грн.

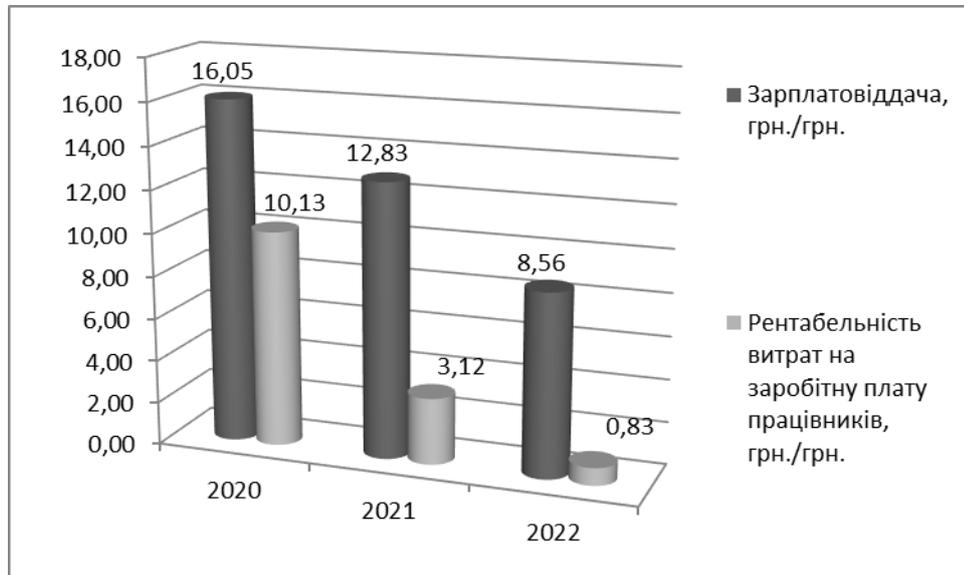


Рисунок 3.5 – Динаміка зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників ПАФ «Агротехнологія» за 2020-2022 рр.

Отже, розроблення системи управління розвитком персоналу з використанням сучасних методів і форм, а також інструментів і HR-технологій є актуальним для даного підприємства, оскільки матиме на меті підвищення ефективності використання трудового потенціалу та кваліфікаційних можливостей працівників.

Таким чином, проведений аналіз ефективності діяльності персоналу та системи управління його розвитком на підприємств виявив цілу низку серйозних проблем, вирішення яких можливе за рахунок формування системи управління розвитком працівників та розроблення комплексного плану розвитку персоналу агрофірми на найближчі 2 роки.

### **3.2. Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу з використанням сучасних HR-інструментів та технологій**

Між розвитком працівників і продуктивністю праці є прямий зв'язок, що доведено численними дослідженнями зарубіжних науковців та фахівців в сфері HR. Американські дослідники виявили, що збільшення витрат роботодавця на виробниче навчання працівників та інші форми організації розвитку супроводжуються підвищенням рівня продуктивності праці на 8,5%.

Компанії Японії, Франції, США останніми десятиліттями постійно витрачають до 10% фонду оплати праці на системи розвитку власного персоналу, при цьому різні форми навчання реалізуються у середньому мінімум раз на три роки. Це забезпечує підприємствам конкурентні переваги за рахунок розвитку компетентностей працівників.

Найбільший ефект зазвичай як на вітчизняних так і зарубіжних підприємствах дає проведення навчання лінійними керівниками, адже це сприяє не лише розвитку працівників, а й зміцненню соціальної згуртованості колективів та поліпшенню соціально-психологічного клімату пі час виробництва продукції і здійснення управлінських процесів, особливо в умовах криз і воєнного стану.

Для директора та фахівця з управління персоналом за умови залучення керівників усіх служб організаційної і виробничої структури агрофірми можна рекомендувати застосування комплексних програм професійного навчання персоналу на основі тренінгів і наставництва.

Серед напрямів та шляхів удосконалення методів професійного навчання різних категорій персоналу ПАФ «Агротехнологія» доцільно рекомендувати:

- 1) визначення потреби у професійному навчанні окремими груп і категорій працівників через застосування методу анонімного анкетування, мотиваційного аналізу-моніторингу, інтерв'ю і особистих та групових бесід під час процедур оцінювання результатів діяльності;

2) розроблення спеціальних плану професійного та кар'єрного розвитку працівників за результатами проведеного аналізу та опитувань;

3) організація відкритої взаємодії працівників кожного підрозділу та посади із колегами по навчанню та тією особою, яка навчає або є наставником.

Сьогодні самонавчання з використанням безкоштовних онлайн-платформ стає все більш доступним для кожного фахівця. Для робітничих професій найбільш прийнятним та дієвим може стати саме наставництво.

Керівництво підприємства має надавати кожному працівнику, який приймає участь у реалізації плану розвитку, можливості для застосування власної підвищеної компетентності (знанням, навичкам, досвіду). Наприкінці терміну навчання або проходження програми самонавчання необхідно керівникам служб забезпечити зворотній зв'язок між працівниками, яких було залучено до процесу навчання та безпосереднім керівником.

Наприкінці кожного календарного року фахівець з управління персоналом повинен надавати директору звіт про реалізацію плану розвитку працівників агрофірми, з аналізом показників результативності праці після проведення навчання чи підвищення кваліфікації.

Головним чинником вибору кожним працівником траєкторії свого кар'єрного чи професійного розвитку є його прагнення як особистості та потреба у набутті нових компетентностей чи поглибленні тих, якими він на даний момент володіє. Водночас, існує ціла низка факторів, які впливають на вибір і прийняття рішення людиною щодо власного розвитку (рис. 3.6). Керівництво агрофірми повинно усвідомлювати, яким чином ці потреби і прагнення можна виявити та мотивувати і стимулювати з метою підвищення продуктивності даного працівника.

Планування кар'єрного розвитку передбачає визначення як мети так і засобів для досягнення результатів праці, які є бажаними для самого працівника і для керівництва. Процеси планування кар'єри персоналу відображені на рис. 3.7.

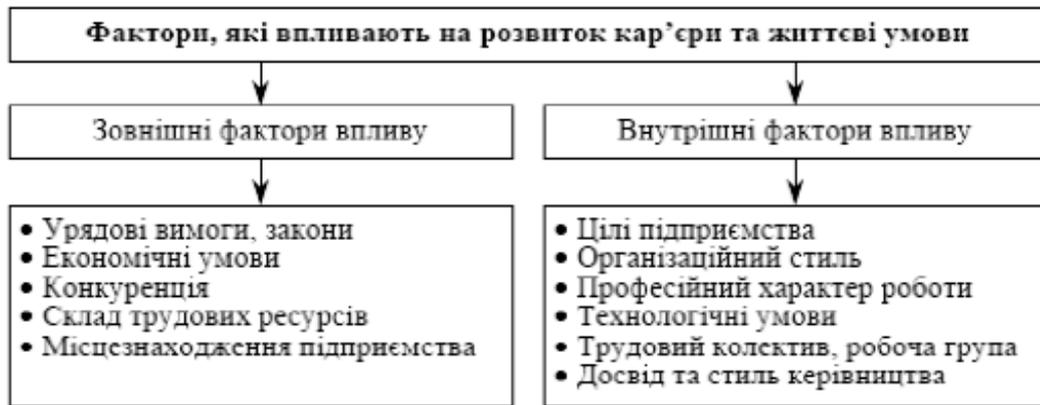


Рисунок 3.6 – Фактори впливу на планування і розвиток кар'єри працівника



Рисунок 3.7 – Схема процесу планування кар'єри, яка пропонується для ПАФ «Агротехнологія»

Відповідальність за виконання запланованих дій щодо кар'єрного розвитку повинна покладатися не лише персонально на самого працівника, але й на підприємство, тобто повинен дотримуватися принцип соціального партнерства.: працівник відповідає за розвиток своєї кар'єри, за її планування, розподіл робочого часу в межах його норми; керівник є наставником, оскільки розпоряджається ресурсами, керує розподілом (режимами) робочого часу на підприємстві, фондом оплати і стимулювання праці, оцінює діяльність і визначає відповідність працівника вимогам посади або робочого місця.

Працівник повинен демонструвати знання, навички і досвід, які набуті в процесі розвитку, а також ефективно співпрацювати з керівництвом підприємства та лінійним керівником.

### 3.3. Розроблення плану управління розвитком персоналу підприємства та оцінка його ефективності

Важливою складовою організації управління розвитком працівників є оцінка досягнутого ними прогресу, в процесі визначення якої повинні брати участь керівництво підприємства, керівник відповідної служби агрофірми та сам працівник.

Оцінювання доцільно проводити один раз на рік. Результатом оцінювання повинно бути не лише прийняття певного кадрового рішення щодо працівника (просування, заохочення чи навпаки), а обов'язкове коригування плану його розвитку. Основою HR-технології планування кар'єри є так звана кар'єрограма або карта розвитку працівника. Для агрофірми цей документ, термін дії якого розрахований орієнтовно на 5 років, може містити обов'язки керівництва, просування працівника та його та обов'язки щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Карта розвитку працівника ПАФ «Агротехноогія» (проект)

	Бухгалтер	Економіст	Інженер-механік	Агроном	Менеджер складу	Юрист
Функціональні обов'язки						
Знання, навички, досвід						
Рівень володіння компетенціями						
Необхідний результат						
Курси, тренінги які необхідно пройти						

Основою для успішного розвитку для працівників агрофірми повинні стати такі якості:

- прагнення см тематично підвищувати рівень володіння компетентностями;
- цілеспрямованість, наполегливість, впевненість у власному успіху;
- конкурентоспроможність серед колег та на ринку праці;
- відсутність психологічних бар'єрів, вміння долати виклики та поводитися у стресових ситуаціях;
- прагнення до нововведень та покращення діяльності.

Серед HR-інструментів, що дозволяють керувати кар'єрним та професійним саморозвитком працівника можна рекомендувати:

- 1) індивідуальна кар'єрна карта або кар'єрний план (план професійного розвитку) – структурний аналіз кожної посади в ієрархії професії (див. табл. 3.5);
- 2) методика самоаналізу власного професійного і кар'єрного розвитку – інструмент для індивідуальної аналітики та розуміння власних сильних і слабких сторін (своєрідний аналог SWOT-аналізу в контексті розвитку як професіонала).

Рекомендований перелік питань для самоаналізу власного професійного розвитку працівників ПАФ «Агротехноогія» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Перелік питань для проведення самоаналізу стану професійного і кар'єрного розвитку працівника

Де саме (на якому етапі) я знаходжуся зараз та в якому напрямі мені було б цікаво розвиватися?	
Що мені подобається в моєму функціоналі?	Що не подобається, чому і як я можу на це вплинути?
У чому мої сильні сторони (hard та soft skills)?	Де моя зона розвитку, яких знань не вистачає?
Що я можу зробити для здобуття цих знань (курси, тренінги, вебіари, книжки, допомога керівника чи колег)?	Скільки потрібно часу та який ресурс?
Як я буду оцінювати правильність своїх рішень?	Хто зможе бути моєю підтримкою та надавати зворотний зв'язок?
За що я можу подякувати собі та чим можу пишатися?	За що я можу себе критикувати?
Якби я міг щось змінити, що б це було та чому і як я це зробив інакше?	

Головна вимога до самоаналізу: він повинен відповідати на потрібні питання та надавати повноцінну об'єктивну ситуативну характеристику працівникові.

З метою оцінювання ефективності реалізації плану розвитку працівників агрофірми можуть використовуватись різні методи оцінювання персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Методи оцінювання ефективності діяльності працівників за результатами управління розвитком ПАФ «Агротехнологія»

Групи методів	Характеристика
Тестування:	Кваліфікаційне, психологічне, фізіологічне тестування, яке дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями розвитку.
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці.
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників, керівників, підлеглих
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з об'єктом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікацію і рівень компетентності.
Рейтингування	Дає можливість ранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами.

Кожний із розглянутих вище методів оцінювання ефективності здійснення плану чи програм розвитку персоналу має свої певні переваги та недоліки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Переваги та недоліки методів розвитку персоналу, які пропонуються до впровадження ПАФ «Агротехнологія»

Переваги	Недоліки
доступність, різноманітність, інноваційність	фінансові витрати,
свобода вибору місця та часу проведення занять	втрати робочого часу
широкий ринок вибору послуг	значні ризик неотримання бажаного результату (неефективність)

Незалежно від обраного керівництвом методичного підходу до розвитку працівників, рушійною силою забезпечення його ефективності є мотивація кожного окремого працівника до підвищення рівня продуктивності праці. Лояльний до керівництва та до підприємства в цілому персонал агрофірми, який мотивований до розвитку, може бути зацікавлений у підвищенні результатів діяльності завдяки вдосконаленню компетенцій та здобуття нових.

За результатами проведених у роботі досліджень пропонується до впровадження схема процесу вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства, яка, представлена на рис. 3.8.

Результатом оцінювання має бути виявлення тих основних чинників, які або сприяють або стримують розвиток працівників.

Оцінювання дозволить проаналізувати реальний ступінь впливу різних чинників на стан розвитку персоналу із застосуванням сучасних HR-технологій та інструментів.

З точки зору оцінки ефективності заходів, які плануються для удосконалення управління розвитком персоналу важливою є оцінка витрат на розвиток персоналу у порівнянні з можливим результатом у вигляді зростання продуктивності праці і як наслідок, чистого доходу підприємства. Важливо також оцінити якість окремих інструментів розвитку, щоб визначити найбільш дієві з них та уникнути нераціонального використання витрат.

На рис. 3.9 наведено розрахунок ефективності реалізації запропонованого плану управління розвитком персоналу на підприємстві.

Слід зазначити, що при разових витратах на розроблення програм навчання у розмірі 10-15 тис. грн. та призначенні на період його проведення надбавки наставникам до посадових окладів на 12%, можемо очікувати річний приріст продуктивності праці на 25% та зниження трудомісткості одиниці продукції на 20%. Це сприятиме зростанню чистого доходу підприємства, що покриє витрати протягом найближчого року і в подальшому буде приносити збільшення прибутків агрофірми.

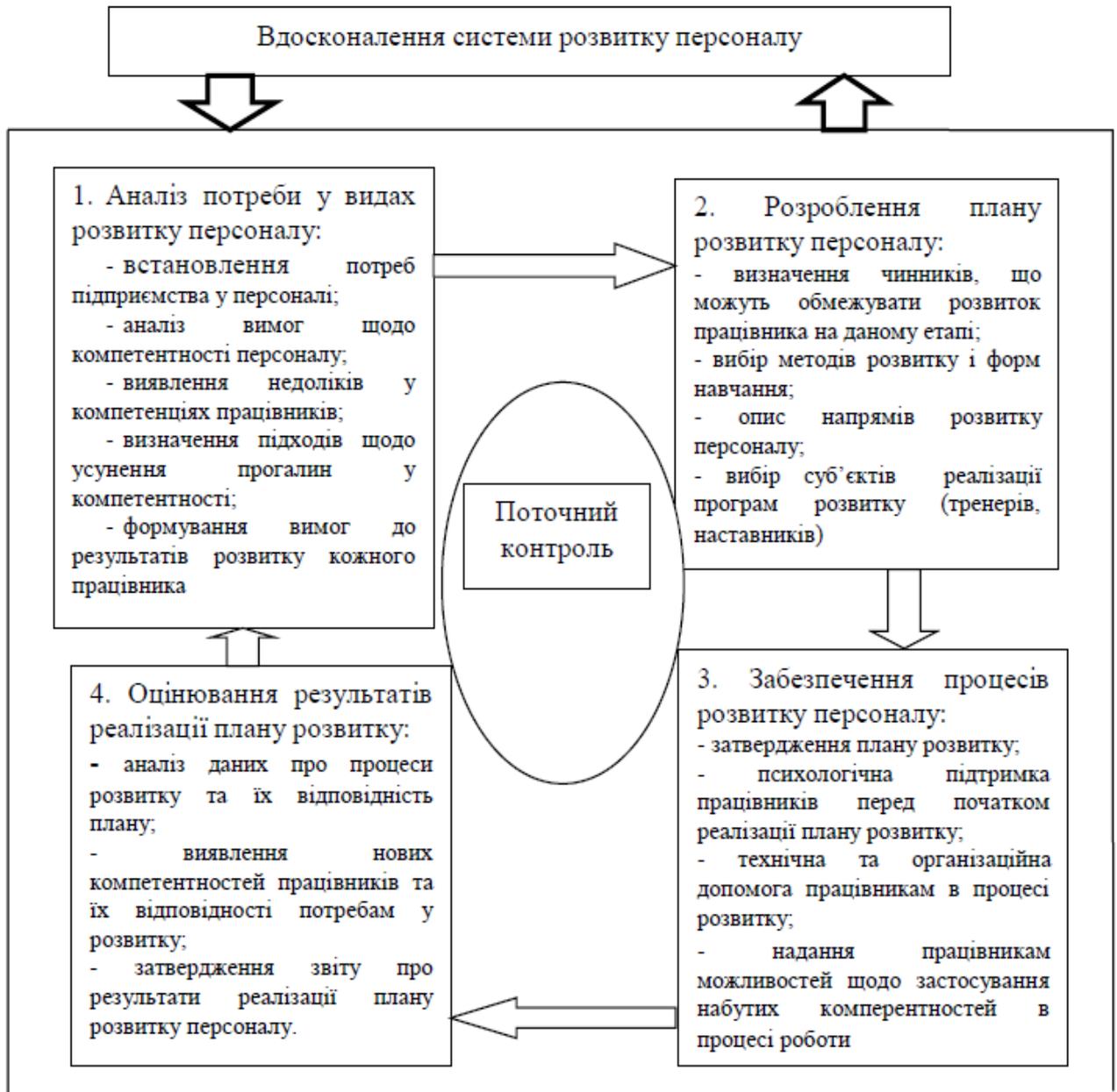


Рисунок 3.8 – Удосконалення системи управління розвитком персоналу ПАФ «Агротехнологія»

Система управління розвитком персоналу на ПАФ «Агротехнологія», яка пропонується до запровадження, покликана поєднати в собі наступні компоненти: знання працівників та їх практичні навички; мотивація до ефективної праці, успіху та розвитку; результати розвитку кожного працівника, всього колективу та

агрофірми в цілому, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку виробників сільськогосподарської продукції.



Рисунок 3.9 – Вплив удосконалення системи управління розвитком на ефективність діяльності персоналу ПАФ «Агротехнологія»

Витрати на впровадження плану управління розвитком персоналу не перевищують допустимого значення для зростання собівартості реалізованої продукції та можуть окупитися через рік завдяки зростанню рівня продуктивності праці на 25%.

Таким чином, можна досягти зростання ефективності праці та підвищення на цій основі ефективності витрат на персонал агрофірми.

У даному розділі роботи проведено аналіз діяльності персоналу ПАФ «Агротехнологія» та системи управління його розвитком.

Виявлено низку недоліків, які потребують усунення шляхом розроблення і впровадження заходів щодо управління професійним та кар'єрним розвитком працівників агрофірми.

Запропоновані напрями та розроблені шляхи вдосконалення системи управління щодо забезпечення безперервного і систематичного розвитку персоналу агрофірми та здійснено формування плану заходів щодо управління розвитком працівників агрофірми із застосуванням комплексу сучасних HR-технологій та інструментів. Доведено необхідність формування ні підприємстві ефективної системи організації розвитку персоналу, яка зможе використовувати наявний людський потенціал за рівнем компетентості на найбільш важливих на даний момент робочих місцях та ключових посадах, а також буде здатна оперативно коригувати всю систему управління підприємством за допомогою підвищення рівня кваліфікації та професійної компетентності працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра була досягнута її мета: дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства та розроблення шляхів удосконалення його системи на основі сучасних HR-технологій та інструментів.

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу на підприємстві та її ефективність.

Об'єктом дослідження виступила Приватна агрофірма «Агротехнологія», яка займається виробництвом сільськогосподарської промисловості в галузі рослинництва та тваринництва.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Досліджено сутність та функції, а також усі складові елементи процесу управління розвитком персоналу підприємств. Розглянуті принципи організації управління розвитком працівників та показники оцінювання його ефективності.

У другому розділі роботи здійснені дослідження стану, проблем та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні, надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності й стану охорони праці. На ПАФ «Агротехнологія» протягом 2020-2022 років відбувалося зростання вартості капіталу та ресурсів, зниження економічної та фінансової результативності діяльності і ефективності використання ресурсів.

У третьому розділі роботи проведено аналіз та оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку. Темпи зростання рівня продуктивності праці на підприємстві знижуються, а витрати на персонал зростають, отже недостатній рівень мотивації

працівників до результатів праці негативно впливає на ефективність використання витрат та зниження результативності діяльності підприємства. Доведено, що для агрофірми є актуальним розроблення ефективної системи управління розвитком персоналу, яка повинна забезпечити підвищення рівня продуктивності праці. Розроблено шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

В результаті виконання роботи надані рекомендації щодо розроблення плану управління розвитком персоналу та здійснена оцінка його ефективності. Ефективна система управління розвитком персоналу Приватної агрофірми «Агротехнологія» передбачає управління компетентностями працівників із застосуванням сучасних HR-технологій та дієвих інструментів управління персоналом. Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі управління розвитком персоналу та управління ресурсами агрофірми і підвищення її конкурентоспроможності в агробізнесі.