

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес -дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему

**Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати  
діяльності підприємства**

Виконала: студентка групи МН-20  
спеціальності: 073 «Менеджмент»

Анастасія

РУЖИЦЬКА

Керівник: Наталія БУГАС

Київ 2024  
 КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
 ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
 Кафедра управління та смарт-інновацій  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**УСІ**

\_\_\_\_\_ проф. Алла Касич  
 "07" червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ружицькій Анастасії Сергіївні  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства

Науковий керівник роботи Бугас Наталія, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вченезвання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від "01" березня 2024 року № 49 уч.

2. Строк подання студентом роботи 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ПП "Агробізнес "Газда", комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу. 1.1. Поняття та сутність професійного розвитку персоналу. 1.2. Основні етапи та методи професійного розвитку персоналу. 1.3. Вплив професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз професійного розвитку персоналу на прикладі приватного підприємства «Агробізнес «Газда». 2.1. Загальна характеристика приватного підприємства «Агробізнес «Газда». 2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства. 2.3. Оцінка впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства. 3.1. Впровадження системи KPI та грейдування - допомога в оцінці ефект

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |

|          |                      |  |  |
|----------|----------------------|--|--|
| Вступ    | Касич А.О., професор |  |  |
| Розділ 1 | Касич А.О., професор |  |  |
| Розділ 2 | Касич А.О., професор |  |  |
| Розділ 3 | Касич А.О., професор |  |  |
| Висновки | Касич А.О., професор |  |  |

6. Дата видачі завдання 08.11.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Терміни виконання етапів | Примітка про виконання |
|-------|---|--------------------------|------------------------|
| 1     | Вступ   | 01.03-20.03.2024         | виконано               |
| 2     | Розділ 1. Теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу.   | 21.03-15.04.2024         | виконано               |
| 3     | Розділ 2. Аналіз професійного розвитку персоналу на прикладі приватного підприємства «Агробізнес «Газда».         | 16.04-31.04.2024         | виконано               |
| 4     | Розділ 3. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства | 02.05– 26.05.2024        | виконано               |
| 5     | Висновки  | 02.05- 26.05.2024        | виконано               |
| 6     | Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)  | 27.05- 30.05.2024        | виконано               |
| 7     | Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)                                  | до 01.06.2024            | виконано               |
| 8     | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)             | до 01.06.2024            | виконано               |
| 9     | Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)                          | до 07.06.2024            | виконано               |

Студент

\_\_\_\_\_ Анастасія РУЖИЦЬКА  
(підпис)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ Наталія БУГАС  
(підпис)

Гарант освітньої програм

\_\_\_\_\_ Наталія БУГАС

### АНОТАЦІЯ

**Ружицька А.С. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню професійному розвитку персоналу і його вплив на результати діяльності на підприємстві. Вивчено та досліджено теоретичні основи професійного розвитку персоналу на підприємстві. Проведено аналіз діяльності підприємства та вплив професійного розвитку персоналу на його діяльність. Обґрунтовано шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Ключові слова: персонал, професійний розвиток, компетентність, ефективність*

## ABSTRACT

**Ruzhytska A.S. Professional development of personnel and its impact on the results of the enterprise. - Manuscript.**

Qualification work in specialty 073 - «Management».Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the professional development of personnel and its impact on the results of activities at the enterprise. Studied and investigated the theoretical foundations of professional development of personnel in the enterprise. An analysis of the company and the impact of professional development of staff on its activities. The ways of improving the professional development of personnel to improve the efficiency of the enterprise.

*Keywords: personnel, professional development, competence, efficiency*

## ЗМІСТ

|  |   |
|--|---|
| ВСТУП.....   | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ..... | 9 |

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Поняття та сутність професійного розвитку персоналу.....   | 9  |
| 1.2. Основні етапи та методи професійного розвитку персоналу.....   | 15 |
| 1.3. Вплив професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства.....   | 20 |
| Висновок до розділу 1.....  | 25 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».....          | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».....   | 26 |
| 2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства.....   | 34 |
| 2.3. Оцінка впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства.....                         | 40 |
| Висновок до розділу 2.....  | 44 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 45 |
| Висновок до розділу 3.....  | 50 |
| ВИСНОВКИ.....   | 52 |
| СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 56 |
| ДОДАТКИ.....  | 59 |

## ВСТУП

**Актуальність теми** «Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства» обумовлена сучасними умовами глобальної конкуренції та швидкими змінами на ринку праці. У сучасному світі знання і навички працівників є одними з найважливіших активів будь-якої організації. Професійний розвиток персоналу стає ключовим чинником, який впливає на здатність підприємства адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Забезпечення постійного професійного розвитку працівників сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, мотивації та залученості до роботи. Це, в свою чергу, покращує якість

виконання завдань, продуктивність праці та ефективність роботи підприємства в цілому. Сучасні дослідження підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу призводять до зростання конкурентоспроможності організації, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників.

Особливо важливою тема професійного розвитку є в умовах швидкого технологічного прогресу та цифрової трансформації. Постійне навчання та перепідготовка працівників стають необхідними для освоєння нових технологій, методів роботи та забезпечення високого рівня інноваційної діяльності. У цьому контексті, підприємства, які активно інвестують у професійний розвиток свого персоналу, отримують значну конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, професійний розвиток персоналу є не лише інструментом підвищення ефективності роботи окремих працівників, але й стратегічним фактором успіху підприємства в цілому. Вивчення та впровадження ефективних практик розвитку персоналу дозволяє підприємствам досягати високих результатів діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Метою даного дослідження** є аналіз професійного розвитку персоналу приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» та визначення його впливу на результати діяльності підприємства. Зокрема, дослідження спрямоване на виявлення ефективних методів та практик професійного розвитку, які сприяють підвищенню продуктивності, якості роботи та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети, були поставлені наступні **завдання дослідження**:

1. Визначити поняття та сутність професійного розвитку персоналу.
2. Окреслити основні етапи та методи професійного розвитку персоналу.
3. Дослідити вплив професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства.
4. Надати загальну характеристику приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».
5. Провести аналіз економічних показників діяльності підприємства.
6. Оцінити вплив професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства.
7. Розглянути сучасні підходи до вдосконалення професійного розвитку персоналу.

8. Надати рекомендації щодо підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

**Об'єктом дослідження** є приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», зокрема його кадровий склад, системи та методи професійного розвитку персоналу.

**Предметом дослідження** є процеси професійного розвитку персоналу на приватному підприємстві «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» та їхній вплив на результати діяльності підприємства. Це включає аналіз методів навчання та підвищення кваліфікації, оцінку ефективності різних підходів до розвитку персоналу, а також вивчення взаємозв'язку між професійним розвитком працівників і показниками успішності підприємства.

**Методи дослідження** включають аналіз наукової літератури для визначення поняття та сутності професійного розвитку персоналу, застосування методів системного аналізу та узагальнення для окреслення основних етапів та методів професійного розвитку, використання економічного аналізу для дослідження впливу професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства, описовий метод для надання загальної характеристики підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», аналіз фінансової звітності для оцінки економічних показників діяльності підприємства, застосування кореляційного аналізу для оцінки впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства, вивчення сучасних підходів через аналіз кейсів для вдосконалення професійного розвитку персоналу, та розробку рекомендацій на основі проведеного дослідження для підвищення ефективності професійного розвитку на підприємстві «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Поняття та сутність професійного розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу є невід'ємною складовою сучасного управління людськими ресурсами. У сучасному світі, де інновації та технології постійно змінюються, професійний розвиток стає ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Вивчення поняття та сутності професійного розвитку персоналу дозволяє зрозуміти, як забезпечити високу ефективність та конкурентоспроможність організації в умовах ринкової економіки [10].

Професійний розвиток - це набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які працівники використовують або планують використовувати у своїй професійній діяльності. Це також процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків на новій посаді. Інвестиції в людський капітал - це інвестиції, спрямовані на підвищення кваліфікації та компетенцій персоналу, які витрачаються на навчання, охорону здоров'я та переміщення робочої сили з нижчих на вищі посади. Інвестиції в людський капітал сприяють створенню сприятливого середовища в колективах, заохочують саморозвиток працівників та підвищують їхню відданість організації.

Розвиток людських ресурсів допомагає вирішувати ключові завдання як в інтересах організації - підвищення продуктивності та якості роботи, так і в інтересах окремих осіб - підвищення рівня життя та створення можливостей для реалізації свого потенціалу. Працівники стають конкурентоспроможними на ринку праці, а рівень освіти є одним з трьох показників, що складають Індекс людського розвитку, який також включає тривалість життя та дохід на душу населення.

У цьому контексті важливо розуміти, що професійний розвиток не обмежується лише початковим навчанням працівника на його робочому місці. Це безперервний процес, який триває протягом всієї кар'єри працівника і передбачає постійне оновлення та розширення знань і навичок.

Однією з основних складових професійного розвитку є навчання. Воно може здійснюватися як всередині організації, так і за її межами. Внутрішнє навчання включає проведення тренінгів, семінарів, лекцій та практичних занять безпосередньо на робочому місці. Зовнішнє навчання може охоплювати участь у різних курсах, конференціях,



професійних спільнотах та інших заходах, організованих сторонніми установами або організаціями. Незалежно від форми, навчання має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей, пов'язаних з професійним розвитком працівників та підвищенням їхньої компетентності [20].

Тренінги є важливим інструментом професійного розвитку, що дозволяє працівникам отримати нові знання та навички у відносно короткі строки. Вони можуть мати різну тривалість та формат, але завжди орієнтовані на практичні аспекти роботи. Завдяки тренінгам працівники мають можливість відпрацювати нові техніки, методи та підходи, що сприяють підвищенню їхньої ефективності та продуктивності. Коучинг та наставництво є також важливими компонентами професійного розвитку. Коучинг передбачає індивідуальну роботу з працівником, спрямовану на розкриття його потенціалу, розвиток професійних навичок та досягнення поставлених цілей. Наставництво полягає в передачі знань та досвіду від більш досвідченого працівника до менш досвідченого, що дозволяє останньому швидше адаптуватися до нових умов роботи та досягти високих результатів [30].

Участь у семінарах та конференціях надає працівникам можливість знайомитися з новітніми досягненнями у своїй галузі, обмінюватися досвідом з колегами, а також встановлювати корисні професійні контакти. Такі заходи сприяють розширенню кругозору працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи. Самоосвіта є ще одним важливим елементом професійного розвитку. Вона передбачає самостійну роботу працівника над вдосконаленням своїх знань та навичок шляхом вивчення спеціалізованої літератури, проходження онлайн-курсів, участі у вебінарах тощо. Самоосвіта дозволяє працівнику залишатися в курсі останніх тенденцій та змін у своїй професійній сфері, що сприяє підвищенню його компетентності та конкурентоспроможності на ринку праці [21].

Професійний розвиток має значний вплив на ефективність діяльності підприємства. Підвищення рівня професійної підготовки працівників дозволяє їм більш якісно виконувати свої обов'язки, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, а також зниженню витрат. Крім того, працівники, які постійно навчаються та розвиваються, більш мотивовані та залучені до роботи, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність до підприємства. Висока компетентність працівників дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей [2].

Сучасні підходи до професійного розвитку передбачають використання різноманітних методів та інструментів, що дозволяють максимально ефективно розвивати компетенції працівників. Одним з таких підходів є індивідуалізація навчання, яка передбачає врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного працівника. Це дозволяє

створювати персоналізовані програми навчання, які сприяють більш ефективному засвоєнню знань та навичок. Використання технологій дистанційного навчання є ще одним важливим елементом сучасних підходів до професійного розвитку. Завдяки онлайн-курсам, вебінарам та іншим формам дистанційного навчання працівники мають можливість навчатися у зручний для них час та у комфортних умовах, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до процесу навчання [32].

Розвиток корпоративної культури навчання є ще одним важливим аспектом професійного розвитку персоналу. Це передбачає створення у підприємстві атмосфери, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню працівників. Важливою складовою корпоративної культури навчання є підтримка з боку керівництва, яке повинно активно сприяти професійному розвитку працівників, надавати необхідні ресурси та створювати умови для навчання. Розвиток корпоративної культури навчання сприяє формуванню у працівників позитивного ставлення до процесу навчання, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [22].

З метою підвищення ефективності професійного розвитку персоналу важливо впроваджувати системний підхід до управління цим процесом. Це передбачає розробку та реалізацію стратегічних планів розвитку персоналу, що включають визначення цілей та завдань навчання, розробку програм навчання, оцінку ефективності навчання та інші заходи. Важливим елементом системного підходу є моніторинг та оцінка результатів професійного розвитку, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони цього процесу, а також вносити необхідні корективи для підвищення його ефективності [18].

Професійний розвиток персоналу також передбачає врахування потреб ринку праці та стратегічних цілей підприємства. Це означає, що програми навчання та розвитку повинні бути спрямовані на підвищення тих компетенцій та навичок, які є найбільш затребуваними на ринку праці та необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливо також враховувати тенденції та зміни у професійній сфері, щоб забезпечити працівникам можливість своєчасного освоєння нових знань та навичок [28].

У сучасному світі професійний розвиток персоналу є не лише засобом підвищення ефективності роботи працівників, але й важливим елементом стратегічного управління підприємством. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та досягати високих результатів діяльності. Тому важливо приділяти належну увагу професійному розвитку персоналу, впроваджувати ефективні методи та підходи, що сприяють підвищенню кваліфікації, мотивації та залученості працівників до роботи [8].

Професійний розвиток персоналу також відіграє важливу роль у підвищенні лояльності працівників до підприємства. Працівники, які мають можливість постійно

навчатися та розвиватися, відчують себе більш цінними та потрібними для організації, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів, що є важливим чинником стабільності та успішної діяльності підприємства.

Одним з важливих аспектів професійного розвитку є також розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій працівників. Це дозволяє створювати резерв управлінських кадрів, що сприяє забезпеченню безперервності управлінських процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій включає навчання та тренінги, наставництво, участь у проектах та інших заходах, що сприяють формуванню необхідних знань та навичок.

| Менеджер                | Лідер                            |
|-------------------------|----------------------------------|
| Адміністратор           | Інноватор                        |
| Доручає                 | Надихає                          |
| Працює за цілями інших  | Працює за власними цілями        |
| План — основа дій       | Бачення — основа дій             |
| Покладається на систему | Покладається на людей            |
| Використовує аргументи  | Використовує емоції              |
| Контролює               | Довіряє                          |
| Підтримує рух           | Дає імпульс рухові               |
| Професіонал             | Ентузіаст                        |
| Приймає рішення         | Перетворює рішення на реальність |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу          |
| Його поважають          | Його обожають                    |

Рис. 1.1. Відмінності менеджера та лідера

Важливим елементом професійного розвитку є також створення умов для творчого розвитку працівників. Це передбачає надання можливості працівникам брати участь у різних інноваційних проектах, генерувати нові ідеї та пропозиції, що сприяють розвитку підприємства. Творчий підхід до роботи дозволяє працівникам реалізовувати свій потенціал, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [16].

Загалом, професійний розвиток персоналу є комплексним та багатогранним процесом, що включає різноманітні заходи та методи, спрямовані на підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок та компетенцій працівників. Він має значний вплив на ефективність діяльності підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, зниженню витрат, підвищенню мотивації та лояльності працівників. Тому важливо приділяти належну увагу професійному розвитку персоналу, впроваджувати ефективні методи та підходи, що сприяють досягненню високих результатів діяльності підприємства [4].

## **1.2. Основні етапи та методи професійного розвитку персоналу.**

Професійний розвиток персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню ефективності роботи організації. Основні етапи та методи професійного розвитку персоналу включають низку заходів, спрямованих на вдосконалення знань, навичок та компетенцій працівників, що є необхідними для виконання їхніх професійних обов'язків [3].

Професійний розвиток персоналу починається з визначення потреб у навчанні та розвитку. Цей етап передбачає аналіз наявних компетенцій працівників, визначення прогалин у знаннях та навичках, а також оцінку вимог до професійної підготовки для виконання конкретних завдань. Аналіз потреб у навчанні дозволяє розробити індивідуальні програми розвитку для кожного працівника, що сприяє підвищенню ефективності навчання та досягненню поставлених цілей [5].

Наступним етапом є планування професійного розвитку, що включає визначення цілей, розробку програм навчання та вибір методів навчання. Цілі професійного розвитку повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово

обмеженими (SMART). Програми навчання розробляються з урахуванням індивідуальних потреб працівників та вимог до їхньої професійної підготовки.

Вибір методів навчання залежить від поставлених цілей, змісту навчання, рівня підготовки працівників та наявних ресурсів.

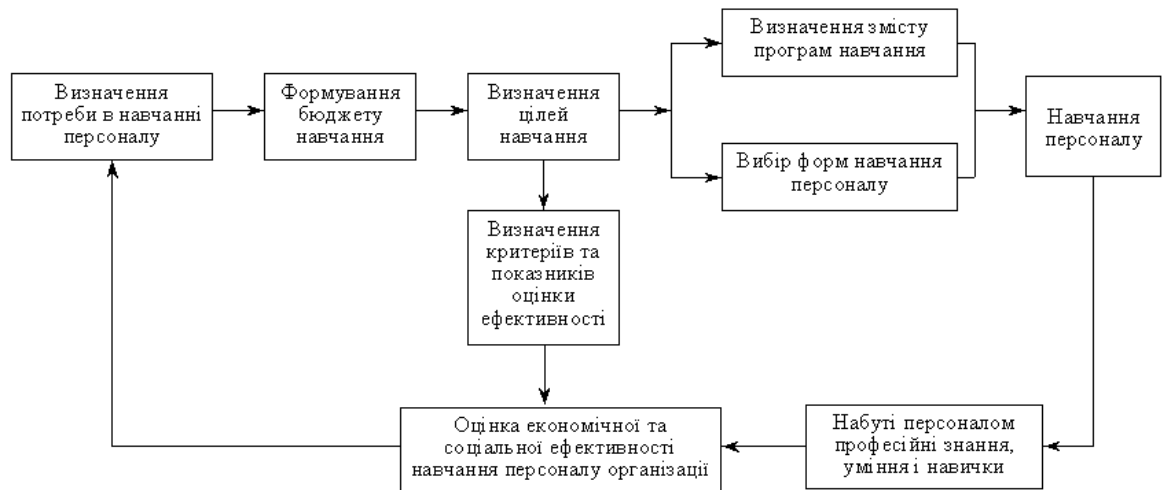


Рис. 1.2. Організація системи розвитку персоналу

Методи професійного розвитку можуть бути різноманітними, зокрема внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні методи передбачають навчання працівників безпосередньо на робочому місці. До таких методів належать наставництво, коучинг, тренінги, ротація робочих місць, участь у проєктах та робочих групах [7]. Наставництво передбачає передачу знань та досвіду від більш досвідченого працівника до менш досвідченого, що сприяє швидкій адаптації та професійному зростанню. Коучинг включає індивідуальну роботу з працівником, спрямовану на розвиток його потенціалу, вдосконалення професійних навичок, лідерських якостей та досягнення поставлених цілей. Груповий коучинг спрямований на розвиток командної роботи.

Ротація робочих місць передбачає тимчасове переведення працівників на інші посади або у відділи, що дозволяє їм отримати новий досвід та розширити свої професійні компетенції. Участь у проєктах та робочих групах сприяє розвитку командної роботи, підвищенню комунікативних навичок та здатності працювати у динамічному середовищі.

Зовнішні методи професійного розвитку включають участь у різних курсах, семінарах, конференціях, професійних спільнотах та інших заходах, організованих сторонніми установами або організаціями. Участь у таких заходах дозволяє працівникам знайомитися з новітніми досягненнями у своїй галузі, обмінюватися досвідом з колегами, а

також встановлювати корисні професійні контакти. Зовнішні курси можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими, залежно від потреб працівників та вимог до їхньої професійної підготовки. Семінари та конференції сприяють розширенню кругозору працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи. Участь у професійних спільнотах дозволяє працівникам підтримувати контакти з колегами, отримувати консультації та обмінюватися досвідом, що сприяє їхньому професійному зростанню [27].

Таблиця 1.1

### Методи професійного навчання персоналу

| Навчання безпосередньо на робочому місці | Навчання поза робочим місцем              |
|--|---|
| Адаптація нових працівників              | Лекція                                    |
| Наставництво                             | Дискусії і обговорення                    |
| Розширення кола обов'язків               | Дистанційне навчання                      |
| Передача повноважень (делегування)       | Ознайомлення з досвідом інших підприємств |
| Передача досвіду                         | Розгляд практичних ситуацій (кейсів)      |
| Ротація                                  | Ділові ігри                               |
| Чергування робочих операцій              | Моделювання ситуацій                      |
| Метод ускладнених завдань                | Семінари, виставки, симпозиуми            |
| Підготовка і розвиток робочої команди    | Тренінги                                  |
| Консультування                           | Рольові ігри                              |
| Аналіз робочих дій і процедур            | Самостійне навчання                       |
| Інструктаж на робочому місці             | Участь у проектах                         |
| Спеціальний набір завдань                | Участь у навчальних програмах             |

Одним з важливих методів професійного розвитку є самоосвіта. Вона передбачає самостійну роботу працівника над вдосконаленням своїх знань та навичок шляхом вивчення спеціалізованої літератури, проходження онлайн-курсів, участі у вебінарах тощо. Самоосвіта дозволяє працівнику залишатися в курсі останніх тенденцій та змін у своїй професійній сфері, що сприяє підвищенню його компетентності та конкурентоспроможності на ринку праці. Важливим елементом самоосвіти є мотивація працівника до постійного навчання та

розвитку, що може бути підтримано створенням сприятливих умов для самоосвіти у підприємстві [9].

Сучасні підходи до професійного розвитку також включають використання технологій дистанційного навчання. Онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги та інші форми дистанційного навчання дозволяють працівникам навчатися у зручній для них час та у комфортних умовах, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до процесу навчання. Використання дистанційного навчання дозволяє підприємствам знизити витрати на навчання, а також забезпечити доступ до навчальних матеріалів для всіх працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження [19].

Іншим важливим методом професійного розвитку є участь у різних міжнародних програмах та обмінах. Це дозволяє працівникам знайомитися з кращими практиками та досвідом у своїй галузі, отримувати нові знання та навички, а також встановлювати міжнародні професійні контакти. Участь у міжнародних програмах сприяє розширенню кругозору працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Професійний розвиток персоналу також включає розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій. Це дозволяє створювати резерв управлінських кадрів, що сприяє забезпеченню безперервності управлінських процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій включає навчання та тренінги, наставництво, участь у проєктах та інших заходах, що сприяють формуванню необхідних знань та навичок. Важливим елементом розвитку лідерських якостей є також надання можливості працівникам брати участь у прийнятті рішень, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та залученості до роботи [29].

Розвиток корпоративної культури навчання є ще одним важливим аспектом професійного розвитку персоналу. Це передбачає створення у підприємстві атмосфери, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню працівників. Важливою складовою корпоративної культури навчання є підтримка з боку керівництва, яке повинно активно сприяти професійному розвитку працівників, надавати необхідні ресурси та створювати умови для навчання. Розвиток корпоративної культури навчання сприяє формуванню у працівників позитивного ставлення до процесу навчання, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [32].

### **1.3. Вплив професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства.**

Вплив професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства є однією з ключових тем у сучасному управлінні людськими ресурсами. Навчання та розвиток працівників можуть допомогти їм стати кращими на своїй роботі та подолати прогалини в продуктивності, спричинені браком знань або навичок. Це може допомогти організаціям і командам підвищити продуктивність і досягти кращих бізнес-результатів, що призведе до конкурентної переваги над іншими компаніями. Навчання може допомогти організаціям бути більш інноваційними та гнучкими у відповідь на зміни, а також може допомогти з необхідним підвищенням кваліфікації та перенавчанням, щоб допомогти організаціям переконатися, що їхня робоча сила відповідає їхнім поточним потребам. Навчання та розвиток співробітників також може допомогти в плануванні наступності, допомагаючи визначити високоефективних співробітників, а потім допомагаючи цим працівникам розвивати знання та навички [3].

Індивідуальний професійний розвиток в організації - це професійний розвиток людських ресурсів, який передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання впродовж їхньої роботи в організації з метою досягнення високої ефективності та підвищення конкурентоспроможності вироблених або наданих послуг. Розвиток персоналу на ринку праці спрямований на те, щоб дати можливість працівникам виконувати нові та більш складні завдання, найкращим чином використовуючи їхні здібності та потенціал.

До завдань розвитку персоналу організації належать :

- Забезпечення професійного навчання працівників, створення сприятливих умов для



їх ефективної роботи, запровадження гнучкої системи безперервного післядипломного навчання працівників;

- організація продуктивної адаптації, професіоналізації та підвищення кваліфікації людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесу;

- Забезпечення повного використання компетенцій, інтересів, навичок та освітньо-професійного потенціалу працівників для інноваційної та високотехнологічної діяльності з метою підвищення гнучкості організації та її конкурентоспроможності на ринку;

- проведення оцінювання персоналу та забезпечення адаптації результатів до виробництва, атестації та взаємозв'язку між оцінюванням та стратегією організації щодо управління конкурентоспроможністю людських ресурсів;

- формування позитивного ставлення працівників до організації та її керівництва, включаючи планування кар'єри працівників, ефективне матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку працівників, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді тощо.

Навчання та розвиток співробітників може бути ефективним інструментом найму та утримання, оскільки багато працівників називають відсутність можливостей розвитку на своїй поточній роботі як основну причину звільнення.

Нарешті, деякі форми навчання співробітників, такі як навчання відповідності або навчання техніці безпеки, можуть допомогти організаціям уникнути судових позовів, травм на робочому місці або інших несприятливих наслідків.

З метою підвищення ефективності професійного розвитку персоналу важливо впроваджувати системний підхід до управління цим процесом. Це передбачає розробку та реалізацію стратегічних планів розвитку персоналу, що включають визначення цілей та завдань навчання, розробку програм навчання, оцінку ефективності навчання та інші заходи. Важливим елементом системного підходу є моніторинг та оцінка результатів професійного розвитку, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони цього процесу, а також вносити необхідні корективи для підвищення його ефективності. Наприклад, компанія Siemens використовує системний підхід до управління професійним розвитком, що включає регулярний моніторинг та оцінку ефективності навчальних програм [27].

Професійний розвиток персоналу також передбачає врахування потреб ринку праці та стратегічних цілей підприємства. Це означає, що програми навчання та розвитку повинні бути спрямовані на підвищення тих компетенцій та навичок, які є найбільш затребуваними на ринку праці та необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливо також враховувати тенденції та зміни у професійній сфері, щоб забезпечити працівникам можливість своєчасного освоєння нових знань та навичок. Наприклад, компанія Apple

активно адаптує свої програми навчання до новітніх тенденцій та змін у технологічній галузі, що дозволяє працівникам залишатися в курсі останніх інновацій та підвищувати свою професійну компетентність.

Важливим етапом професійного розвитку є оцінка ефективності навчання. Це дозволяє визначити, наскільки досягнуті поставлені цілі, які знання та навички отримані працівниками, а також які зміни відбулися у їхній професійній діяльності [6]. Оцінка ефективності навчання може здійснюватися за допомогою різних методів, зокрема анкетування, тестування, оцінки результатів діяльності, зворотного зв'язку від працівників та їхніх керівників. Важливо враховувати не лише безпосередні результати навчання, але й його вплив на довгострокову ефективність діяльності працівників та підприємства в цілому. Наприклад, компанія Deloitte використовує комплексну систему оцінки ефективності навчання, що включає регулярні опитування працівників, оцінку їхніх професійних досягнень та аналіз результатів діяльності підприємства.

Професійний розвиток персоналу має значний вплив на ефективність діяльності підприємства. Підвищення рівня професійної підготовки працівників дозволяє їм більш якісно виконувати свої обов'язки, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, а також зниженню витрат. Крім того, працівники, які постійно навчаються та розвиваються, більш мотивовані та залучені до роботи, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність до підприємства. Висока компетентність працівників дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Наприклад, компанія Toyota активно підтримує професійний розвиток своїх працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

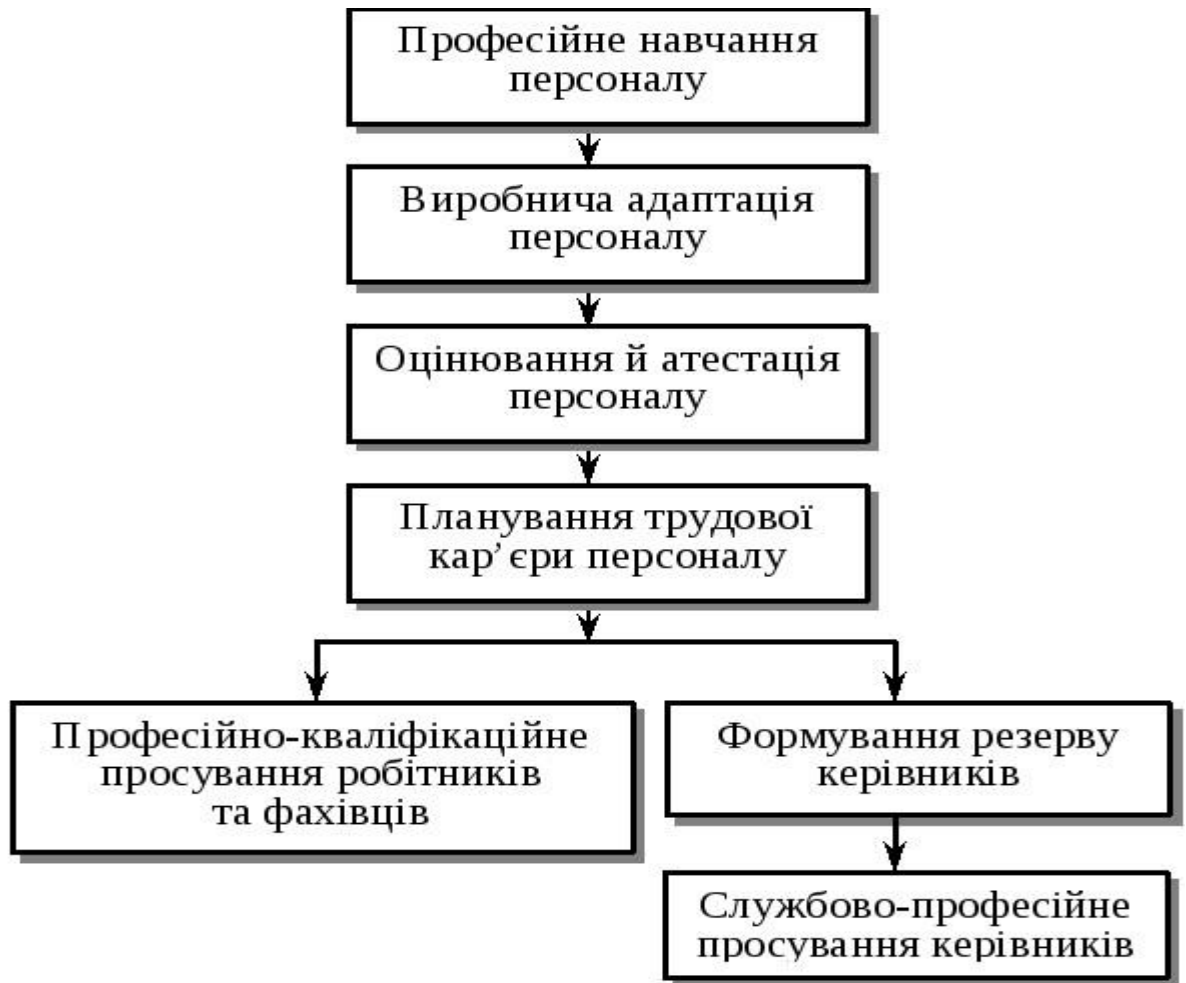


Рис. 1.3. **Розвиток персоналу**

Загалом, професійний розвиток персоналу є комплексним та багатограним процесом, що включає різноманітні заходи та методи, спрямовані на підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок та компетенцій працівників. Він має значний вплив на ефективність діяльності підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, зниженню витрат, підвищенню мотивації та лояльності працівників. Тому важливо приділяти належну увагу професійному розвитку персоналу, впроваджувати ефективні методи та підходи, що сприяють досягненню високих результатів діяльності підприємства.

## **Висновок до розділу 1**

Професійний розвиток персоналу є критично важливим елементом управління людськими ресурсами, що забезпечує високу ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Він включає широкий спектр заходів, таких як навчання, тренінги, коучинг, наставництво, участь у семінарах і конференціях, а також самоосвіту. Ці заходи спрямовані на постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, що дозволяє їм ефективніше виконувати свої професійні обов'язки.

Поєднання різних методів дозволяє створити комплексну систему професійного розвитку, яка сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, їх мотивації та ефективності роботи. Методи професійного розвитку персоналу можуть бути різноманітними і вибір конкретного методу залежить від цілей компанії, потреб працівників та ресурсів. Важливою

складовою професійного розвитку є системний підхід до управління цим процесом, який включає визначення цілей і завдань навчання, розробку програм навчання, оцінку ефективності навчання та моніторинг результатів. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони процесу розвитку та вносити необхідні корективи для підвищення його ефективності.

Загалом, професійний розвиток персоналу є багатограним і безперервним процесом, що охоплює всі аспекти професійної діяльності працівників. Приділення належної уваги цьому процесу та впровадження ефективних методів і підходів сприятиме досягненню високих результатів діяльності підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

## **РОЗДІЛ**

**2**

### **АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»**

#### **2.1. Загальна характеристика приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».**

Об'єктом нашого дослідження є приватне підприємство «Агробізнес «Газда», розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Це підприємство зареєстроване згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, за адресою: Україна, 52043, Дніпропетровська обл., Дніпровський район, село Волоське, вул. Матросова, будинок 17. Підприємство було офіційно зареєстроване 30 серпня 2005 року і підпорядковується Дніпровській районній державній адміністрації Дніпропетровської області. Засновником підприємства є Жаура Вадим Сергійович, а директором – Жаура Олена Вадимівна. Основною метою створення ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів [33].

Види економічної діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» включають:

- 15.12 виробництво м'яса свійської птиці та кролів;
- 51.11 посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 51.21 оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- 51.31 оптова торгівля фруктами та овочами;

- 51.32 оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами.

- 55.30.2 діяльність кафе

Дніпропетровська область знаходиться у південно-східній частині України, в басейні середньої і нижньої течії Дніпра. Вона межує на сході з Донецькою, на півдні – із Запорізькою і Херсонською, на заході – з Миколаївською та Кіровоградською, на півночі – з Полтавською та Харківською областями України. Територія області становить 31,92 тисячі квадратних кілометрів, що складає 5,3 % площі території країни. За площею Дніпропетровська область займає друге місце в Україні.

Дніпропетровщина розташована в зоні помірних широт з помірно-континентальним кліматом, який характеризується відносно прохолодною зимою і спекотним літом. Найхолодніший місяць – січень, середня температура якого складає  $-5,5$  °С, а найтепліший – липень із середньою температурою  $+26,7$  °С. Середня мінімальна температура січня становить  $-8,4$  °С. Річна кількість опадів варіюється від 400-430 мм на півдні до 450-490 мм на півночі області. Середня кількість сонячних днів становить приблизно 240 днів на рік.

Дніпропетровська область є однією з найбагатших в Україні за різноманітністю і значимістю природних ресурсів. Переважна більшість території області вкрита родючими чорноземними ґрунтами. Розвинена система водопостачання дозволяє ефективно займатися сільським господарством.

Село Волоське, де розташоване підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», знаходиться у Новоолександрівській сільській територіальній громаді Дніпровського району Дніпропетровської області. За переписом 2001 року, населення села становило 1362 особи. Село розташоване на правому березі річки Дніпро в місці впадання в неї річки Мокра Сура. Воно було засноване у 1769 році як цивільне поселення Запоріжжя і є давнім козацьким селищем.

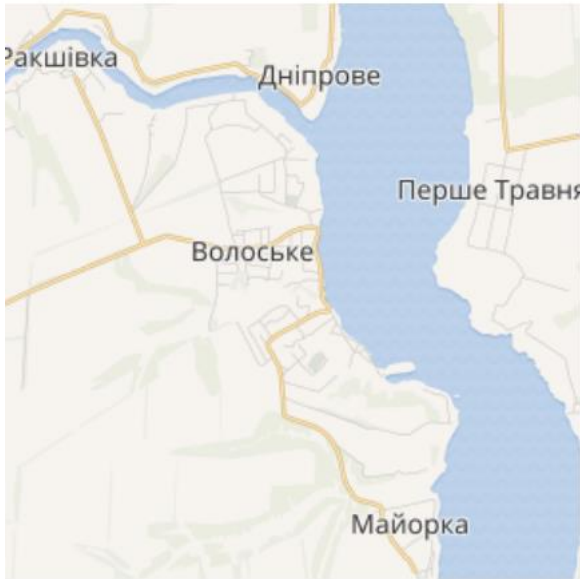


Рис. 2.1. Розташування села Волоське

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що підприємство розташоване на території з дуже сприятливими умовами для ведення сільського господарства. Тож далі наводимо дані щодо складу і структури земельних угідь ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»(табл. 2.1) [33].

Таблиця 2.1.

**Склад і структура земельних угідь досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

| Назва                          | 2016 |       | 2018 |       | 2020 |       | 2020 в % до 2016 |
|--------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|------------------|
|                                | га   | %     | га   | %     | га   | %     |                  |
| Загальна земельна площа всього | 669  | 100,0 | 918  | 100,0 | 901  | 100,0 | 134,7            |
| Площа с.-г. угідь              | 669  | 100,0 | 918  | 100,0 | 901  | 100,0 | 134,7            |
| взято в оренду                 | 669  | 100,0 | 918  | 100,0 | 901  | 100,0 | 134,7            |
| Рілля                          | 649  | 97,0  | 898  | 97,8  | 881  | 97,8  | 135,7            |
| взято в оренду                 | 649  | 97,0  | 898  | 97,8  | 881  | 97,8  | 135,7            |

Протягом періоду, який нами проаналізовано за даними таблиці 2.1, загальну земельну площу було збільшено на 34,7 %. Загальна земельна площа дорівнює площі сільськогосподарських угідь, і вся вона взята в оренду. Площа рілля при цьому збільшилася на 35,7 %. Підприємство планує і надалі збільшувати земельну площу за рахунок оренди нових паїв. Це стане можливим завдяки новому земельному законодавству. Зокрема, у 2020 році відбулися значущі реформи, такі як прийняття на засіданні Верховної Ради України 28

квітня законопроекту № 2194 «Про децентралізацію та дерегуляцію» у другому читанні, а також створення електронних аукціонів з продажу землі.

Зазначений законопроект реформує систему управління у сфері земельних відносин і забезпечує передачу земель державної власності у комунальну власність територіальним громадам. Реалізація цього законопроекту поглибить земельну децентралізацію та стане ще одним кроком до запровадження прозорого ринку землі в Україні. в основі документа – спрощення доступу до земельних ресурсів для населення та бізнесу, розширення повноважень місцевих громад та впровадження цифрової трансформації земельних відносин.

Основні нововведення законопроекту включають:

- передачу земельних ділянок у комунальну власність сільських, селищних та міських рад;
- скасування зайвих дозволів та дублювання процедур перевірки документації із землеустрою;
- запровадження незалежного контролю документації із землеустрою через громадську експертизу/рецензування;
- надання відомостей документації із землеустрою статусу публічних, відкритих та загальнодоступних даних;
- інтеграцію та уніфікацію землевпорядної, топографо-геодезичної та картографічної діяльності;
- запровадження страхування професійної відповідальності виконавців робіт із землеустрою як альтернативи державному контролю;
- зниження вартості робіт та часу, що зазвичай витрачаються на виконання процедур з землеустрою;
- зниження прояву хабарництва та корупції.

Ці нововведення надихають і стимулюють подальший розвиток, оскільки земельні питання залишаються важливими для більшості українців. Тому, на наш погляд, існує потреба у професіоналах, які могли б надавати роз'яснення та консультації щодо земельного законодавства як громадянам, так і органам місцевого самоврядування. Запровадження нових законів є лише першим кроком, і в цій сфері все ще залишається багато відкритих питань, тому існує велика потреба у фахівцях-землевпорядниках.

Далі проведемо аналіз структури посівних площ, тобто дослідимо, які саме культури вирощуються на землях підприємства (табл. 2.2) [33].

*Таблиця 2.2*

**Структура посівних площ досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**



| Культури                                 | 2016 |       | 2018 |       | 2020 |       | 2020 в %<br>до 2016 |
|--|------|-------|------|-------|------|-------|---------------------|
|  | га   | %     | га   | %     | га   | %     |                     |
| Посівна площа всього,<br>га              | 649  | 100,0 | 898  | 100,0 | 881  | 100,0 | 135,7               |
| в т.ч. зернові та зернобобові,<br>всього | 299  | 46,0  | 494  | 55,0  | 466  | 52,8  | 155,8               |
| - пшениця                                | 195  | -     | 200  | -     | 260  | 29,5  | -                   |
| - кукурудза на зерно                     | 54   | -     | 254  | 28,2  | 166  | 18,8  | -                   |
| - ячмінь                                 | 50   | 7,7   | 40   | 4,4   | 40   | 4,5   | 80,0                |
| Соняшник                                 | 185  | 28,5  | 259  | 28,8  | 325  | 36,8  | 175,6               |
| Соя                                      | 100  | 15,4  | -    | -     | -    | -     | -                   |
| Ріпак                                    | 65   | -     | 145  | -     | 90   | 10,2  | 138,4               |

За проаналізований період посівну площу було збільшено на 35,7 % завдяки збільшенню орендованих земель. Підприємство вирощує як зернові культури (пшениця, кукурудза на зерно і ячмінь), так і технічні культури, такі як соняшник, соя та ріпак. У структурі посівних площ у 2020 році найбільшу питому вагу займали соняшник та пшениця, з площею 325 га і 260 га відповідно. При цьому площа під соняшником збільшилася у 2020 році порівняно з 2016 на 75,6 %.

Як видно з таблиці 2.2, підприємство вирощує найпопулярніші культури як у регіоні, так і в області в цілому. Про важливість працівників ми детально розглядали в першому розділі нашого дослідження, тут лише тезисно нагадаємо, що люди – найцінніший ресурс кожного підприємства. Їхня задоволеність власною працею є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки тільки задоволені, залучені та мотивовані працівники досягають як власних цілей, так і цілей підприємства в цілому. Більше того, люди – це основний ресурс, до використання якого слід підходити науково, постійно шукаючи шляхи покращення управління ними.

Далі проведемо дослідження щодо наявного персоналу підприємства, чисельного складу, його плинності та продуктивності праці за п'ятирічний період 2016-2020 роки (табл. 2.3) [33].

*Таблиця 2.3*

**Динаміка чисельності працівників та рівня продуктивності праці  
досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

| Показники                                      | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2020 до 2016, (+/-) |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 14,0    | 14,0    | 16,0    | 18,0    | 19,0    | 5,0                 |
| в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, осіб             | 2,1     | 1,6     | 1,7     | 2,0     | 2,1     | 0,0                 |
| Відпрацьовано, тис. люд.-год.                  | 27,6    | 27,6    | 31,5    | 35,4    | 37,4    | 9,8                 |
| в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис. люд.-год.   | 4,1     | 3,2     | 3,4     | 3,9     | 4,2     | 0,03                |
| Річний фонд оплати праці, тис. грн             | 218,0   | 298,2   | 448,1   | 426,7   | 475,0   | 257,0               |
| в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис. грн         | 32,6    | 34,1    | 48,8    | 46,6    | 52,7    | 20,1                |
| Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн   | 15571,4 | 21300,0 | 28006,3 | 23705,6 | 25000,0 | 9428,6              |
| Продуктивність праці, грн/люд.-год.            | 90,8    | 164,5   | 165,7   | 144,1   | 150,1   | 59,3                |

Як видно з даних таблиці 2.3, забезпеченість працівниками зросла, тобто чисельність працівників збільшилась на 5 осіб у 2020 році порівняно з 2016 роком, і вона поступово зростала протягом всього досліджуваного періоду. Це, у свою чергу, вплинуло на збільшення таких показників, як кількість відпрацьованих годин та річний фонд оплати праці на 9,8 тис. люд.-год. та 157 тис. грн відповідно. Також значно збільшився показник продуктивності праці, майже вдвічі, на 59,3 грн/люд.-год.

Управління ефективністю працівників – одна з найактуальніших тем для професіоналів у галузі HR та для керівників загалом. Одним з основних інструментів управління ефективністю є система KPI – ключових показників ефективності. Вона сьогодні найбільш популярна і на перший погляд є простою та зрозумілою.

KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) дають можливість максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників, вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії. Без конкретних показників ефективності роботи працівників

неможливо проводити об'єктивну оцінку їх роботи та розробляти матеріальні і нематеріальні системи винагороди. Тому, на нашу думку, впровадження КРІ на підприємстві є вдалою рекомендацією.

Однак непродумане впровадження системи КРІ може дати зворотний ефект: співробітники можуть вирішити, що керівництво просто вигадало новий спосіб платити менше. Без належної роз'яснювальної роботи серед персоналу більшість працівників сприймають цю систему як нічний кошмар [42]. Кожен керівник свого рівня повинен пояснювати своїм підлеглим взаємозв'язок між цілями компанії, відділу та співробітників з ключовими показниками ефективності. Інакше співробітники не розумітимуть, чому слід впроваджувати КРІ, і система показників буде розглядатися як черговий бюрократичний інструмент.

## 2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства.

Активи підприємства поділяються на виробничі та невиробничі фонди (рис. 2.2). Виробничі фонди включають засоби, що безпосередньо залучені до виробничого процесу, і поділяються на основні та оборотні. Завдяки використанню виробничих фондів виготовляється продукція, яка входить до фондів обігу. Фонди обігу складаються з готової продукції, яка зберігається на складі підприємства, продукції, яка була відправлена, але ще не оплачена покупцями, та коштів на рахунку підприємства, необхідних для придбання матеріалів і виплати заробітної плати [33].

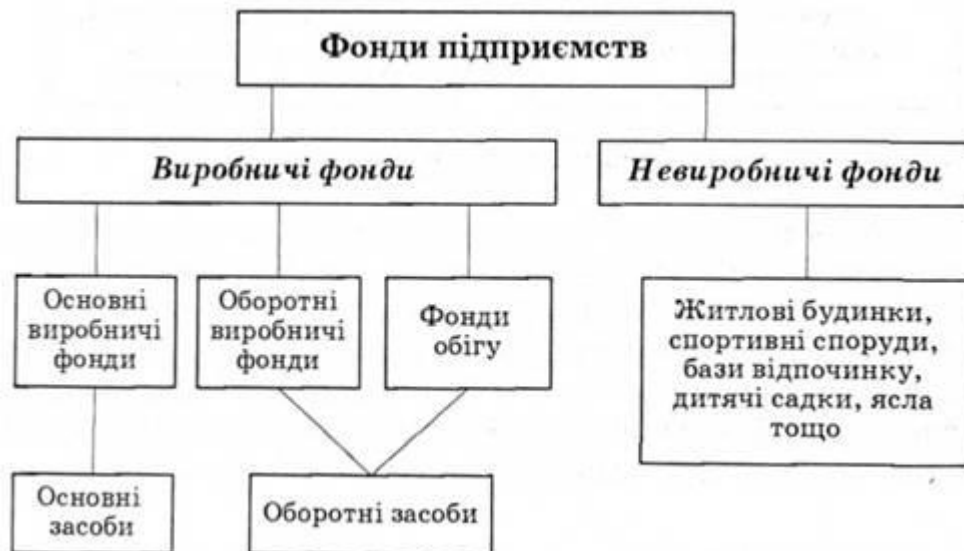


Рис. 2.2. Структура фондів підприємства

Основні виробничі фонди в процесі виробництва не знищуються і не змінюють свою первинну форму, а поступово переносять свою вартість на продукцію частинами, тобто підлягають амортизації. Далі розглянемо такі показники, як фондоозброєність та фондозабезпеченість, які демонструють рівень забезпеченості підприємства виробничими фондами. Також розглянемо такі показники, як фондovіддача, фондоємність, прибуток, які є показниками економічної ефективності використання виробничих фондів, і подивимось, наскільки ефективно наше підприємство використовує свої основні виробничі фонди (табл. 2.4).

Виробничі фонди підприємства поділяються на основні та оборотні. Фонди обігу включають готову продукцію, яка перебуває на складі підприємства, продукцію, яка була відправлена, але ще не оплачена покупцями, і кошти на рахунку підприємства, необхідні для

придбання матеріалів та виплати заробітної плати. Невиробничі фонди включають житлові будинки, спортивні споруди, будинки культури, бази відпочинку, дитячі садочки, ясла тощо.

Після аналізу ефективності використання основних виробничих фондів видно, що всі показники зросли, за винятком одного. Основні виробничі фонди в 2020 році збільшилися на 352,63 % порівняно з 2016 роком, валова продукція зросла на 124,45 %, а валова продукція в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 66,68 %, що відбулося завдяки збільшенню земельних угідь [33].

Таблиця 2.4.

**Ефективність використання основних виробничих фондів досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

| Показники   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2020 до 2016, % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| Основні виробничі фонди – всього, тис. грн                    | 740,1  | 799,6  | 1616,5 | 2335,7 | 3349,9 | 452,63          |
| Валова продукція в постійних цінах, тис. грн                  | 2500,5 | 4532,8 | 5217,6 | 5104,3 | 5612,4 | 224,45          |
| Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн | 373,7  | 518,6  | 568,3  | 557,8  | 622,9  | 166,68          |
| Фондозабезпеченість, тис. грн                                 | 1,11   | 0,91   | 1,76   | 2,55   | 3,72   | 336,13          |
| Фондоозброєність, тис. грн                                    | 52,8   | 57,1   | 101,0  | 129,7  | 176,3  | 333,90          |
| Фондовіддача, грн   | 3,38   | 5,67   | 3,23   | 2,19   | 1,68   | 49,70           |
| Фондоємкість, грн   | 0,30   | 0,18   | 0,31   | 0,46   | 0,60   | 200,00          |
| Припадає на 1 грн основних фондів чистого прибутку, грн       | 0,89   | 1,31   | 0,50   | 0,15   | 1,99   | 223,59          |

Фондозабезпеченість, фондоозброєність та фондоємність зросли на 236,13 %, 233,90 % та вдвічі відповідно. Це було зумовлено збільшенням основних виробничих фондів у 3,5 рази, збільшенням чисельності працівників на 5 осіб та розширенням земельних площ. Прибутковість також зросла більше ніж удвічі.

Наступним етапом розглянемо основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур (табл. 2.5). Досліджуване підприємство вирощує типові та

досить затребувані культури, а саме: пшеницю, ячмінь, кукурудзу на зерно, соняшник, сою та ріпак.

Таблиця 2.5.

**Основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур  
досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

| Культура                         | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2020 до 2016 |        |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------|
|                                  |        |        |        |        |        | (+,-)        | %      |
| Врожайність, ц/га:               |        |        |        |        |        |              |        |
| зернові та зернобобові           | 18,79  | 31,87  | 41,71  | 28,99  | 38,20  | 19,41        | 203,34 |
| з них: пшениця                   | 4,38   | -      | 20,51  | 18,85  | 24,34  | 19,95        | 555,09 |
| кукурудза на зерно               | 77,67  | 20,73  | 63,32  | 40,14  | 61,69  | -15,98       | 79,42  |
| ячмінь                           | 11,36  | 13,13  | 10,50  | 26,18  | 30,83  | 19,47        | 271,35 |
| соняшник                         | 17,88  | 37,03  | 31,15  | 35,87  | 27,42  | 9,54         | 153,36 |
| соя                              | 24,82  | 17,69  | -      | -      | -      | -            | -      |
| ріпак                            | 21,26  | -      | 18,06  | 18,54  | 28,26  | 6,99         | 132,90 |
| Виробнича собівартість 1 ц, грн: |        |        |        |        |        |              |        |
| зернові та зернобобові           | 160,03 | 149,79 | 105,79 | 175,93 | 225,04 | 65,01        | 140,62 |
| з них: пшениця                   | 689,24 | -      | 160,81 | 272,52 | 332,05 | -357,19      | 48,18  |
| кукурудза на зерно               | 46,30  | 250,00 | 84,87  | 135,05 | 165,94 | 119,63       | 358,36 |
| ячмінь                           | 203,17 | 284,12 | 369,52 | 122,45 | 166,67 | -36,50       | 82,03  |
| соняшник                         | 184,19 | 262,91 | 284,58 | 174,89 | 416,35 | 232,16       | 226,04 |
| соя                              | 126,19 | 395,51 | -      | -      | -      | -            | -      |
| ріпак                            | 187,63 | -      | 231,23 | 358,92 | 313,88 | 126,25       | 167,29 |

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, ми можемо побачити значне підвищення врожайності пшениці – на 455,09 %, ячменю – на 171,35 %, соняшника – на 53,36 % та ріпаку – майже на 33 %. Це стало можливим завдяки сприятливим кліматичним умовам та

вдосконаленню технології вирощування сільськогосподарських культур. Крім того, спостерігається зростання виробничої собівартості продукції, зокрема кукурудзи на зерно – на 258,36 %, соняшника – на 126,04 % та ріпаку – на 67,29 %. Вирощування сої було припинено у 2017 році через низьку врожайність та перерозподіл посівних площ між іншими культурами.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.6) [33].

Таблиця 2.6.

**Фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

| Показники                             | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2020 в % до 2016 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| Вартість товарної продукції, тис. грн | 2789,4 | 5782,9 | 5396,1 | 6705,8 | 12933  | 463,63           |
| Повна собівартість, тис. грн          | 1433,5 | 5137,9 | 4867,9 | 4936,4 | 7300,6 | 509,28           |
| Чистий прибуток, тис. грн             | 1355,9 | 645,0  | 528,2  | 1769,4 | 5631,9 | 415,36           |
| Рівень рентабельності, %              | 94,59  | 12,55  | 10,85  | 35,84  | 77,14  | -17,44           |

Провівши аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за допомогою таблиці 2.6, ми бачимо, що всі показники в 2020 році зросли, окрім останнього. Зокрема, вартість товарної продукції збільшилась трохи більше ніж у 3,5 рази (на 363,63 %), повна собівартість перевищила виручку на 45,65 тис. грн, а чистий прибуток, незважаючи на зростання порівняно з 2016 роком на 315,36 %, все ж був недостатнім, оскільки витрати зросли ще більше, що призвело до зниження рівня рентабельності на 17,44 %.

Далі проведемо аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.7). Оскільки на ефективність діяльності підприємства значний вплив мають такі економічні показники, як інфляція, ціни на сировину і енергоносії, важливо з обережністю підходити до вибору методів оцінки ефективності, щоб не завищити чи не занижити реальні значення [33].

Таблиця 2.7.

**Ефективність виробництва досліджуваного господарства за 2016-2020 роки**

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2020 до 2016 |   |
|-----------|------|------|------|------|------|--------------|---|
|           |      |      |      |      |      | (+,-)        | % |

|   |        |        |        |        |         |         |         |
|---|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Виробництво валової продукції с.-г. в постійних цінах, тис. грн   | 2500,5 | 4532,8 | 5217,6 | 5104,3 | 5612,4  | 3111,8  | 224,45  |
| Вироблено валової продукції с.-г. на 100 га с.-г. угідь, тис. грн | 373,7  | 518,6  | 568,3  | 557,8  | 622,9   | 249,1   | 166,68  |
| Виручка від реалізації, тис. грн                                  | 2789,4 | 5782,9 | 5396,1 | 6705,8 | 12932,5 | 10143,1 | 463,63  |
| в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь                                     | 416,9  | 661,6  | 587,8  | 732,8  | 1435,3  | 1018,4  | 344,28  |
| на 1 середньорічного працівника                                   | 199,2  | 413,0  | 337,2  | 372,5  | 680,6   | 481,4   | 341,67  |
| Чистий дохід (прибуток), тис. грн.                                | 655,8  | 1047,8 | 801,4  | 356,8  | 6653,9  | 5998,1  | 1014,62 |
| в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь                                     | 98,0   | 119,8  | 87,3   | 38,9   | 738,5   | 640,4   | 753,57  |
| на 1 середньорічного працівника                                   | 46,8   | 74,8   | 50,0   | 19,8   | 350,2   | 303,3   | 748,29  |

Провівши аналіз, можна зробити висновок, що рентабельність активів і власного капіталу в 2020 році незначно зросла, відповідно на 0,15 % і 0,14 % порівняно з 2016 роком. При цьому варто зазначити, що виручка від реалізації продукції постійно зростала, тоді як чистий прибуток з 2016 по 2019 роки зменшувався і лише в 2020 році перевищив показник 2016 року. Негативним моментом є зниження рентабельності продажів на 1,07 % та рентабельності діяльності на 0,17 %.

Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є досить простою (додаток В), оскільки досліджуване підприємство характеризується вузькою спеціалізацією і невеликими розмірами. Загальне управління діяльністю підприємства здійснює дирекція в особі директорки. Директорка здійснює щоденне оперативне управління і загалом керує усією виробничо-економічною діяльністю підприємства. У своїй роботі директорка переважно використовує демократичний стиль керівництва, тобто під час прийняття рішень спілкується з персоналом і враховує їхні думки і побажання. Однак, при виникненні негайних питань, вирішує їх самостійно. Загалом директорку підприємства можна охарактеризувати як досвідченого, справедливого, вимогливого, наполегливого та послідовного лідера.



### **2.3. Оцінка впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства.**

Найважливішим елементом успішної підприємницької діяльності, який ефективно використовує інші фактори виробництва і приносить максимальну вигоду, є людські ресурси - людський капітал. Здатність компанії навчатися і розвиватися швидше, ніж її конкуренти, є джерелом її соціальної, стратегічної та економічної переваги. Підприємцям і менеджерам має бути зрозуміло, що ретельно підібрані людські ресурси на певному етапі розвитку можуть успішно виконувати виробничі та організаційні завдання, формувати творчі та ефективні команди і найкращим чином використовувати капітал, обладнання, знання та матеріали. З огляду на безперервне навчання та професійний розвиток працівників, керівництву слід не звільняти працівників, а витратити кошти на підбір, підготовку та навчання нових кадрів.

Оцінка впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства є важливим аспектом, який заслуговує на детальне дослідження. За останній час підприємство суттєво збільшило свої виробничі потужності, що відобразилося на його фінансових показниках. Одним з ключових факторів успіху є професійний розвиток персоналу, що прямо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що чисельність працівників підприємства збільшилася на 5 осіб що сприяло збільшенню кількості відпрацьованих годин на 9,8 тис. люд.-год. і зростанню річного фонду оплати праці на 157 тис. грн. Збільшення чисельності персоналу також вплинуло на продуктивність праці, яка зросла майже вдвічі, на 59,3 грн/люд.-год.

Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є доволі простою, оскільки підприємство характеризується вузькою спеціалізацією і невеликими розмірами. Загальне управління здійснює директорка, яка використовує демократичний стиль керівництва. Це дозволяє залучати працівників до прийняття рішень, враховувати їхні думки та побажання, що позитивно впливає на ефективність роботи.

Ефективне управління персоналом включає різні аспекти, такі як найм, навчання, розвиток, мотивація та оцінка результатів роботи. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), що дозволяє максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників та вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії.

Використання системи КРІ на підприємстві дозволило об'єктивно оцінювати роботу працівників, розробляти системи матеріального та нематеріального стимулювання, що сприяло підвищенню мотивації та ефективності праці. Проте, впровадження КРІ потребує належної роз'яснювальної роботи серед персоналу, щоб уникнути негативного сприйняття та запобігти можливим конфліктам.

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що розвиток персоналу на підприємстві потребує власних ресурсів, а цих ресурсів на підприємстві часто бракує.

Недоліки розвитку персоналу на підприємстві :

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності і безпосередньої виробничої та організаційної діяльності окремих працівників;
- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у механізмах мотивації;
- необхідністю підвищення ефективності мотиваційних механізмів для різних категорій працівників;
- вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з недостатньою структурізацією, раціоналізацією та низьким рівнем трудового і мотиваційного впливу на персонал.

Впровадження нових методів може мати такі позитивні ефекти

- Підвищення конкурентоспроможності; підвищення мотивації працівників у процесах розвитку людських ресурсів, планування кар'єри та підбору персоналу;
- прибутковість, продуктивність праці та підвищення ефективності використання людських ресурсів організації, а також фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів;
- Зменшення витрат на заміщення працівників;
- Зменшення плинності кадрів;
- Набуття знань та розвиток професійних навичок працівниками для подальшої діяльності на підприємстві;
- Згуртування колективу, покращення соціально-психологічного клімату та

морального духу в колективі;

Завдяки впровадженню сучасних методів управління персоналом, таких як грейдування, яке є основним елементом мотивації, підприємство змогло досягти значних результатів. Грейдування дозволило визначати рівні компетентності працівників, встановлювати відповідні винагороди та стимулювати розвиток професійних навичок.

■ Значення от    ✕ Рік для    ■ Кількість працівників, ■ Відпрацьовані години (тис.),  
 ■ Фонд оплати праці (тис. грн), ■ Продуктивність (грн/год), и  
 ■ Чистий прибуток (тис. грн)

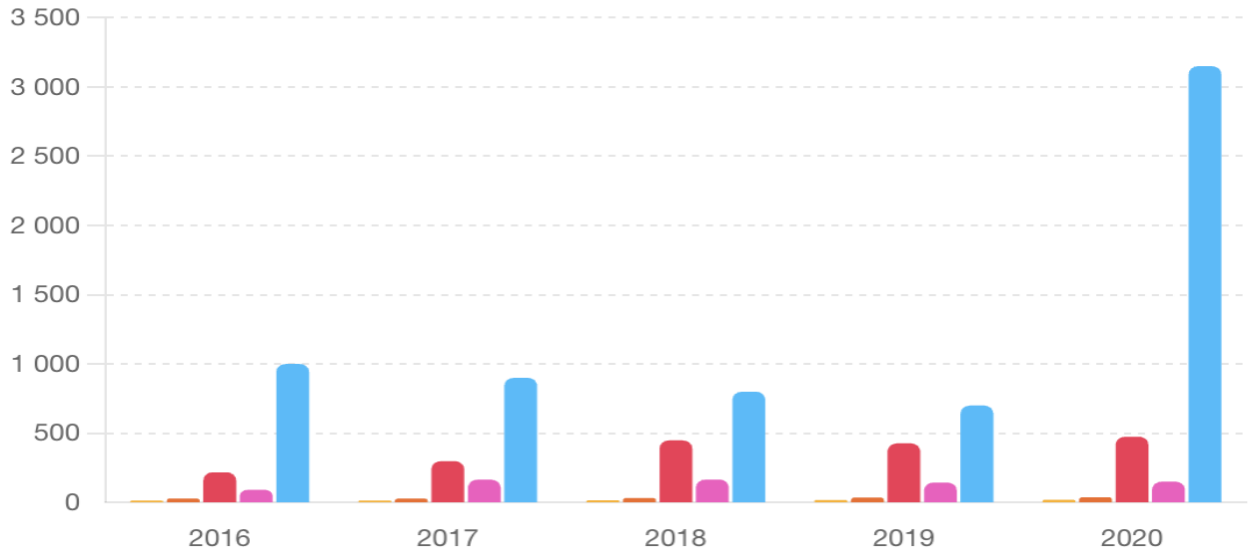


Рис. 2.3. Ключові фінансові та продуктивні показники "Агробізнес Газда"

Графік демонструє ключові фінансові та продуктивні показники підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». На графіку відображені кількість працівників, відпрацьовані години, фонд оплати праці, продуктивність та чистий прибуток підприємства з 2016 по 2020 рік. Такий формат дозволяє легко порівняти основні показники між собою та оцінити загальну динаміку розвитку підприємства за досліджуваний період [33]

Професійний розвиток персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності праці, ефективності використання виробничих фондів та фінансових показників. Постійне вдосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства і його конкурентоспроможності на ринку.

Враховуючи результати аналізу, можна зробити висновок, що інвестиції у професійний розвиток персоналу є виправданими і мають значний економічний ефект. Розвиток системи управління знаннями, впровадження сучасних методів мотивації та оцінки ефективності праці сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства і досягненню його стратегічних цілей.

## **Висновок до розділу 2**

Приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» демонструє успішний розвиток завдяки стратегічному підходу до управління та ефективному використанню ресурсів. За період з 2016 по 2020 рік підприємство суттєво збільшило свої виробничі потужності та фінансові показники. Зростання чисельності працівників, розширення орендованих земель та вдосконалення технологій вирощування сприяли підвищенню врожайності основних сільськогосподарських культур.

Важливим фактором успіху стало професійне управління персоналом, включаючи впровадження системи КРІ та гредування, які дозволяють об'єктивно оцінювати роботу працівників і стимулювати їх до досягнення високих результатів. Підвищення врожайності культур і збільшення продуктивності праці сприяли зростанню чистого прибутку, хоча збільшення витрат дещо знизило рівень рентабельності.

Організаційна структура підприємства, що базується на демократичному стилі керівництва, дозволяє залучати працівників до прийняття рішень і враховувати їхні думки, що позитивно впливає на ефективність роботи.

Таким чином, професійний розвиток персоналу і впровадження сучасних методів управління є ключовими чинниками успішної діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Інвестиції у розвиток працівників виправдовують себе, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та стабільний розвиток на ринку.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Впровадження системи КРІ та грейдуння - допомога в оцінці ефективності поточної діяльності.

Професійний розвиток персоналу є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, оскільки він впливає на продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та фінансові результати. Тож з зазначеного виходить, що одним із ключових завдань управління персоналом виступає необхідність побудови ефективної системи управління, що дозволить утворити підґрунтя постійного покращення показників продуктивності праці, виправданого залучення працівників у виробничі процеси, а також сталого розвитку самого підприємства.

Приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є прикладом організації, яка має значний потенціал для покращення своєї діяльності шляхом вдосконалення професійного розвитку персоналу. У цьому документі на основі статистики та фінансової звітності підприємства будуть представлені рекомендації щодо покращення та розрахунки, які демонструють досягнення покращення.

За період з 2020 по 2024 роки підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» демонструє стабільне зростання чисельності працівників, кількості відпрацьованих годин та річного фонду оплати праці. За цей період чисельність працівників зросла, що є позитивною тенденцією для розширення виробництва. Також збільшилась кількість відпрацьованих годин на 98 тис. люд.-год., а річний фонд оплати праці зріс на 2570 тис. грн.

Запровадження нижче наведених головних напрямків підвищення ефективності управління персоналу надасть можливість: покращити мотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства; постійного підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу його навчання; що позитивно вплине на плінність кадрів, суттєво зменшивши її; побудувати належну корпоративну культуру, що скоротить термін адаптації персоналу; підвищити продуктивність праці і як наслідок, збільшити прибутки підприємства та в всі бізнес показники підприємства.

КРІ, або ключові показники ефективності, — це всі фінансові та нефінансові показники, які допомагають оцінити ефективність поточної

діяльності. Їхнє значення, виміряне за певний період часу та виражене в цифрах, є зворотним зв'язком про те, чи була досягнута поставлена мета. КРІ застосовується багатьох сферах бізнесу, включно з маркетингом, продажами, управлінням персоналом і виробничими процесами. Показники дають можливість оцінити поточний стан конкретної мети, що полегшує визначення пріоритетів і ухвалення рішень. Існують практики, які полегшують вибір КРІ відповідно до потреб вашої команди та компанії.

- Встановити стратегічні цілі всієї компанії, цілі команди та особисті цілі окремих співробітників. Підцілі мають сприяти досягненню основних цілей компанії.
- Для вимірювання кожної мети вибрати КРІ відповідно до принципу: він має бути вимірним, об'єктивним, не суперечити іншим показникам, легко розраховуватися і пояснюватися.
- Кількість показників, що вимірюють мету, не може бути надто великою, вони мають бути ключовими.
- КРІ мають відповідати етапу розвитку компанії та галузі, в якій вона працює.
- Індикатори повинні мати конкретні стандарти на певний період.
- Стандарти показників мають періодично оновлюватися, щоб мотивувати команду на досягнення кращих результатів. Стандарти завжди мають співвідноситися з етапом розвитку компанії.
- Обирати показники, які відображатимуть результати вкладених зусиль.
- Члени команди мають бути ознайомлені з методологією КРІ — тобто, знати свої показники та вміти відстежувати КРІ.

Впровадження системи КРІ дозволить об'єктивно оцінювати роботу працівників та стимулювати їх до досягнення високих результатів.

В питанні мотивації велике значення відіграє тема справедливості. Працівники залишатимуться лояльними і вмотивованими лише до тих пір, поки вважатимуть, що з ними обходяться справедливо.

Припустимо, що впровадження КРІ дозволить збільшити продуктивність праці на 20%. Зараз

продуктивність праці становить 1501 грн/люд.-год. Очікуваний результат після впровадження КРІ:

Нова продуктивність праці  $= 1501 \times 1.20 = 1801.2$  грн/люд.-год.

При кількості відпрацьованих годин 374 тис. люд.-год., нова виручка складе:

Нова виручка  $= 1801.2 \times 374 = 673648.8$  тис. грн.

Грейдингова система – це один із способів впровадження справедливої оплати праці. На підприємстві слід виділяти найбільш значних та цінних працівників для формування цінностей та заохочення бажаних моделей поведінки. І якщо хтось отримує більшу компенсацію, ніж колега, то всім має бути зрозуміло, чому саме так відбувається.

У відповідності до справедливості в оплаті праці, зазвичай використовують чотири критерії: навички (знання), зусилля (вирішення проблем), відповідальність (підзвітність) та умови праці. Система працює на інтеграції всіх факторів. Робота оцінюється з огляду на знання, необхідні для виконання роботи (практичні чи інтелектуальні), тип мислення, необхідний для вирішення проблем, з якими зазвичай стикається працівник, покладені обов'язки, а також робоче середовище, в якому робота виконується.

Зрозумілі, прозорі, добре описані критерії, прийняті більшістю працівників та закладені у працюючий процес можуть допомогти запобігти проблемам нерівної оплати праці. Звичайно, не йдеться про простий поділ на базові посади (молодший/старший або провідний/головний) та описом трудових обов'язків в одну пропозицію. Йдеться про досить складний але працюючий інструмент, з безліччю описаних позицій і необхідних для них набором компетенцій та їх рівнів, з чіткою градацією та відповідною величиною винагороди.

На підприємстві слід виділяти найбільш значних та цінних працівників для формування цінностей та заохочення бажаних моделей поведінки. І якщо хтось отримує більшу компенсацію, ніж колега, то всім має бути зрозуміло, чому саме так відбувається.

А якщо в планах підприємства зберегти чи підвищити мотивацію працівників, то критерії підвищення заробітної плати мають бути відомі, зрозумілі та прийняті всіма стейкхолдерами цього процесу.

1. Система грейдів спрощує процес найму та дозволяє заощадити час на ухвалення рішень щодо рівня оплати праці нового працівника.

2. При наочній та прозорій системі грейдів у працівників виникає менше запитань про рівень компенсації, і простіше працювати із зарплатними очікуваннями.
3. Знижуються витрати на розрахунок оплати праці персоналу. Особливо це актуально для великих компаній, де при перегляді та призначенні зарплат просто необхідні певні орієнтири та критерії.
4. Працівники знають і розуміють умови та вимоги для обіймання конкретної посади та планують своє кар'єрне зростання. Чіткі та об'єктивні показники дають можливість коректно оцінити свої успіхи та розраховувати на зростання матеріальної винагороди зі зростанням досвіду та кваліфікації.

Зрештою відбувається структурування підприємства та у межах цієї структури діяльність стає ефективнішою.

Незважаючи на плюси побудови системи грейдів є аспекти, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. Не якісна або непрозора система грейдування може мати зворотний ефект. Погано описані критерії породжують привід маніпуляцій. Зростає ризик невдоволення співробітників та виникнення конфліктних ситуацій між менеджерами та підлеглими. Ризики суб'єктивної оцінки з'являться на етапі розподілу посад та перевірок відповідності працівників до рівня грейду. А відсутність об'єктивності та прозорості оцінювання викликають емоційні реакції, які знижують мотивацію працівників. Залучення керівництва є основою ефективного і успішного впровадження системи грейдів.

*Таблиця 3.1.*

### **Структура грейдування**





### 3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Для підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» важливо врахувати сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами, а також специфіку аграрного бізнесу. На основі аналізу статистичних даних підприємства та сучасних підходів до професійного розвитку, можна запропонувати кілька ключових рекомендацій.

Перш за все, важливо розробити та впровадити системний підхід до управління професійним розвитком персоналу. Це передбачає створення комплексної стратегії розвитку, яка включатиме регулярний аналіз потреб у

навчанні, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, а також моніторинг та оцінку ефективності навчальних програм.

Наступним кроком є впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки роботи працівників та ефективності навчальних програм. КПІ повинні бути пов'язані з конкретними цілями підприємства, такими як підвищення врожайності, зниження виробничих витрат, збільшення продуктивності праці. Розробка прозорої системи мотивації та стимулювання, яка базується на досягненні встановлених показників, сприятиме підвищенню мотивації працівників та залученості до процесу навчання. Для цього можна використовувати різні форми винагороди, такі як бонуси, премії, додаткові відпустки, а також нематеріальні форми заохочення, такі як визнання та подяки.

Важливим елементом професійного розвитку є впровадження технологій дистанційного навчання. Онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги дозволяють працівникам навчатися у зручній для них час та у комфортних умовах. Використання дистанційного навчання дозволяє підприємству знизити витрати на навчання, а також забезпечити доступ до навчальних матеріалів для всіх працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження. Для цього можна створити корпоративний навчальний портал, де працівники можуть отримувати доступ до онлайн-курсів з агротехнологій, менеджменту, безпеки праці. Варто також розглянути можливість співпраці з провідними освітніми платформами, такими як Coursera, Udemy, Khan Academy, що дозволить забезпечити доступ до якісних навчальних матеріалів.

Розвиток корпоративної культури навчання є ще одним важливим напрямом. Це включає створення атмосфери, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню працівників. Керівництво підприємства повинно активно підтримувати професійний розвиток працівників, надавати необхідні ресурси та створювати умови для навчання. Для цього можна організовувати регулярні внутрішні тренінги, семінари, обмін досвідом між працівниками. Проведення внутрішніх конференцій та семінарів, де працівники можуть представити свої

проекти, поділитися досвідом та обговорити нові ідеї, сприятиме формуванню позитивного ставлення до навчання та підвищенню мотивації працівників.

Одним з важливих елементів професійного розвитку є наставництво та коучинг. Наставництво дозволяє передавати знання та досвід від більш досвідчених працівників до новачків, що сприяє швидкій адаптації та професійному зростанню. Коучинг включає індивідуальну роботу з працівником, спрямовану на розвиток його потенціалу, вдосконалення професійних навичок та досягнення поставлених цілей. Використання коучингу та наставництва на підприємстві дозволить більш ефективно розвивати компетенції працівників і забезпечувати їхнє професійне зростання. Для цього можна створити програми наставництва, де досвідчені працівники будуть допомагати новачкам адаптуватися до нових умов роботи, а також розробити індивідуальні плани коучингу для працівників, що прагнуть підвищити свою кваліфікацію.

Участь у міжнародних програмах та обмінах є ще одним важливим аспектом професійного розвитку. Це дозволить працівникам знайомитися з кращими практиками та досвідом у своїй галузі, отримувати нові знання та навички, а також встановлювати міжнародні професійні контакти. Участь у міжнародних програмах сприятиме розширенню кругозору працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Для цього можна співпрацювати з міжнародними організаціями, університетами та дослідницькими інститутами, що дозволить забезпечити доступ до сучасних знань та технологій.

Розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій є ще одним важливим напрямом. Це дозволяє створювати резерв управлінських кадрів, що сприяє забезпеченню безперервності управлінських процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Лідерські програми повинні включати навчання та тренінги, наставництво, участь у проектах та інших заходах, що сприяють формуванню необхідних знань та навичок. Розвиток лідерських

якостей дозволить забезпечити ефективне управління підприємством та підвищити його конкурентоспроможність. Для цього можна розробити спеціальні програми розвитку лідерства, що включатимуть навчання з управління проектами, стратегічного планування, комунікативних навичок та інших аспектів управління.

Розвиток творчого потенціалу працівників є ще одним важливим аспектом професійного розвитку. Це включає надання можливості брати участь у різних інноваційних проектах, генерувати нові ідеї та пропозиції, що сприяють розвитку підприємства. Творчий підхід до роботи дозволяє працівникам реалізовувати свій потенціал, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи. Для цього можна проводити конкурси на кращу ідею, підтримувати інноваційні проекти, створювати лабораторії для тестування нових технологій.

Впровадження сучасних систем управління знаннями є ще одним важливим кроком. Використання систем управління знаннями дозволяє збирати, зберігати та обмінюватися знаннями всередині підприємства, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Для цього можна створити внутрішню базу знань, де працівники можуть ділитися досвідом, отримувати консультації та обмінюватися ідеями. Використання таких систем сприятиме підвищенню рівня кваліфікації працівників і загальної ефективності діяльності підприємства. Наприклад, створення корпоративного вікі, де працівники можуть знайти необхідну інформацію, навчальні матеріали та керівництва, сприятиме швидкому доступу до знань та підвищенню продуктивності праці.

Ураховуючи виклики сучасного ринку, важливо також звернути увагу на питання безпеки праці та екологічної відповідальності. Проведення регулярних тренінгів з безпеки праці, впровадження стандартів екологічного менеджменту, розвиток системи внутрішнього контролю за дотриманням норм і стандартів сприятимуть підвищенню рівня безпеки та відповідальності працівників. Це дозволить знизити ризики нещасних випадків, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Для

цього можна організовувати регулярні тренінги з безпеки праці, проводити внутрішні аудити

Припустимо, що вдосконалення навчальних програм дозволить збільшити продуктивність праці на 15%. Зараз продуктивність праці становить 1501 грн/люд.-год.

Нова продуктивність праці =  $1501 \times 1.15 = 1726.15$  грн/люд.-год.

Впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів дозволить підвищити мотивацію працівників до досягнення високих результатів. Це включає в себе бонуси, премії, визнання досягнень, кар'єрний ріст та інші форми стимулювання. У відповідності до справедливості в оплаті праці, зазвичай використовують чотири критерії: навички (знання), зусилля (вирішення проблем), відповідальність (підзвітність) та умови праці. Система працює на інтеграції всіх факторів. Робота оцінюється з огляду на знання, необхідні для виконання роботи (практичні чи інтелектуальні), тип мислення, необхідний для вирішення проблем, з якими зазвичай стикається працівник, покладені обов'язки, а також робоче середовище, в якому робота виконується.

Зрозумілі, прозорі, добре описані критерії, прийняті більшістю працівників та закладені у працюючий процес можуть допомогти запобігти проблемам нерівної оплати праці. Звичайно, не йдеться про простий поділ на базові посади (молодший/старший або провідний/головний) та описом трудових обов'язків в одну пропозицію. Йдеться про досить складний але працюючий інструмент, з безліччю описаних позицій і необхідних для них набором компетенцій та їх рівнів, з чіткою градацією та відповідною величиною винагороди. Припустимо, що стимулювання дозволить збільшити продуктивність праці на 10%. Зараз продуктивність праці становить 1501 грн/люд.-год.

Нова продуктивність праці =  $1501 \times 1.10 = 1651.1$  грн/люд.-год.

Після впровадження всіх запропонованих заходів, можна очікувати сумарне збільшення продуктивності праці на 50% (20% від КРІ, 10% від грейдуння, 15% від навчальних програм, 10% від стимулів).

Нова продуктивність праці =  $1501 \times 1.50 = 2251.5$  грн/люд.-год.

При кількості відпрацьованих годин 374 тис. люд.-год., нова виручка складе:

Нова виручка =  $2251.5 \times 374 = 842061$  тис. грн

Розвиток професійних навичок персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження системи КРІ, грейдуння, навчальних програм та ефективне управління персоналом сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рентабельності та загальній ефективності роботи підприємства. Інвестиції у

професійний розвиток персоналу є виправданими та мають значний економічний ефект, що підтверджують проведені розрахунки.

### **Висновок до розділу 3**

Професійний розвиток персоналу є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, включаючи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно впровадити сучасні методи управління персоналом, такі як система КРІ, грейдуння, вдосконалення навчальних програм та розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів. Запровадження головних напрямків підвищення ефективності управління персоналу надасть можливість: покращити вмотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства; постійного підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу його навчання; що позитивно вплине на плинність кадрів, суттєво зменшивши її; побудувати належну корпоративну культуру, що скоротить термін адаптації персоналу; підвищити продуктивність праці і як наслідок, збільшити прибутки підприємства та в усі бізнес показники підприємства. Впровадження системи КРІ дозволить об'єктивно оцінювати роботу працівників та стимулювати їх до досягнення високих результатів. В питанні мотивації велике значення відіграє тема справедливості. Працівники залишатимуться лояльними і вмотивованими лише до тих пір, поки вважатимуть, що з ними обходяться справедливо.

Система грейдів надасть підприємству конкурентні переваги у вигляді прозорості і стимулюючої системи компенсацій. Саме ця система вибудовує ефективну систему розвитку персоналу. Впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці дає можливість вирішити такі завдання: • визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства; • оптимізація системи оплати праці; • проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони займають; • створення додаткових умов для кар'єрного зростання і т. д. Завдяки системі грейдів керівництво підприємства отримує інструмент для рішень проблем індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах, з'явиться можливість гнучкого підходу до оцінки посад у відповідності зі значимістю

робочого місця для компанії, у працівників з'явиться додатковий стимул кар'єрного зростання, стабілізація складу колективу.

Сукупність цих заходів дозволить збільшити продуктивність праці на 50%, що суттєво підвищить фінансові результати підприємства. Інвестиції у професійний розвиток персоналу є виправданими та мають значний економічний ефект, що підтверджується проведеними розрахунками.

## **ВИСНОВКИ**

Професійний розвиток персоналу є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Визначення поняття та сутності професійного розвитку персоналу полягає в розумінні цього процесу як комплексного і багатогранного явища, яке включає

підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок і компетенцій працівників. Професійний розвиток має значний вплив на продуктивність праці, якість продукції або послуг, мотивацію та залученість працівників, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність діяльності підприємства.

Основні етапи та методи професійного розвитку персоналу включають аналіз потреб у навчанні, планування професійного розвитку, впровадження різних методів навчання, таких як тренінги, наставництво, коучинг, ротація робочих місць, участь у проєктах та робочих групах, а також оцінку ефективності навчання. Важливим є використання як внутрішніх, так і зовнішніх методів навчання, а також впровадження технологій дистанційного навчання, що дозволяють забезпечити доступ до навчальних матеріалів для всіх працівників.

Дослідження впливу професійного розвитку на ефективність діяльності підприємства показує, що інвестиції в навчання і розвиток персоналу мають значний позитивний вплив на фінансові та продуктивні показники підприємства. Зростання чисельності працівників, підвищення врожайності сільськогосподарських культур, збільшення продуктивності праці, підвищення чистого прибутку – все це є результатом ефективного управління професійним розвитком персоналу. Зокрема, підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» демонструє позитивні результати завдяки активній підтримці професійного розвитку своїх працівників.

Загальна характеристика приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» включає його спеціалізацію на вирощуванні сільськогосподарських культур, таких як пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, соняшник, соя та ріпак. Підприємство розташоване у Дніпровському районі Дніпропетровської області і було офіційно зареєстроване 30 серпня 2005 року. Засновником підприємства є Жаура Вадим Сергійович, а директором – Жаура Олена Вадимівна. Основною метою створення підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства показує, що з 2016 по 2020 рік підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Продуктивність праці зросла майже вдвічі, що свідчить про ефективне використання робочої сили. Врожайність основних сільськогосподарських культур також значно зросла завдяки вдосконаленню технологій вирощування та сприятливим кліматичним умовам. Однак, разом з позитивними змінами, спостерігається зростання виробничої собівартості продукції, що вимагає подальшого вдосконалення управління витратами.

Оцінка впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства демонструє, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу мають значний



позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Підвищення рівня професійної підготовки працівників дозволяє їм більш якісно виконувати свої обов'язки, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, а також зниженню витрат. Крім того, працівники, які постійно навчаються та розвиваються, більш мотивовані та залучені до роботи, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність до підприємства.

Сучасні підходи до вдосконалення професійного розвитку персоналу включають системний підхід до управління навчанням, впровадження технологій дистанційного навчання, розвиток корпоративної культури навчання, використання наставництва та коучингу, участь у міжнародних програмах, розвиток лідерських якостей та творчого потенціалу працівників. Важливим аспектом є також впровадження сучасних систем управління знаннями, що дозволяють ефективно збирати, зберігати та обмінюватися знаннями всередині підприємства.

На основі проведеного дослідження та аналізу статистичних даних підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» можна надати такі рекомендації щодо підвищення ефективності професійного розвитку персоналу. Перш за все, важливо розробити та впровадити комплексну стратегію професійного розвитку, яка включатиме регулярний аналіз потреб у навчанні, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, а також моніторинг та оцінку ефективності навчальних програм. Використання сучасних технологій, таких як системи управління навчанням (LMS) та штучний інтелект, дозволить автоматизувати процеси аналізу та управління навчанням, що сприятиме підвищенню ефективності.

Наступним кроком є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи працівників та ефективності навчальних програм. KPI повинні бути пов'язані з конкретними цілями підприємства, такими як підвищення врожайності, зниження виробничих витрат, збільшення продуктивності праці. Розробка прозорої системи мотивації та стимулювання, яка базується на досягненні встановлених показників, сприятиме підвищенню мотивації працівників та залученості до процесу навчання. Для цього можна використовувати різні форми винагороди, такі як бонуси, премії, додаткові відпустки, а також нематеріальні форми заохочення, такі як визнання та подяки.

Важливим елементом професійного розвитку є впровадження технологій дистанційного навчання. Онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги дозволяють працівникам навчатися у зручний для них час та у комфортних умовах. Використання дистанційного навчання дозволяє підприємству знизити витрати на навчання, а також забезпечити доступ до навчальних матеріалів для всіх працівників, незалежно від їхнього

місцезнаходження. Для цього можна створити корпоративний навчальний портал, де працівники можуть отримувати доступ до онлайн-курсів з агротехнологій, менеджменту, безпеки праці. Варто також розглянути можливість співпраці з провідними освітніми платформами, такими як Coursera, Udemy, Khan Academy, що дозволить забезпечити доступ до якісних навчальних матеріалів.

Розвиток корпоративної культури навчання є ще одним важливим напрямом. Це включає створення атмосфери, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню працівників. Керівництво підприємства повинно активно підтримувати професійний розвиток працівників, надавати необхідні ресурси та створювати умови для навчання. Для цього можна організовувати регулярні внутрішні тренінги, семінари, обмін досвідом між працівниками. Проведення внутрішніх конференцій та семінарів, де працівники можуть представити свої проєкти, поділитися досвідом та обговорити нові ідеї, сприятиме формуванню позитивного ставлення до навчання та підвищенню мотивації працівників.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аксіомович, І. В. Професійний розвиток персоналу: теорія та практика. Київ: Видавництво "Освіта", 2018. 250 с.
2. Андрієнко, О. М. Основи управління персоналом. Львів: Видавництво "Львівський національний університет", 2019. 320 с.

3. Барановська, Т. В. Сучасні методи навчання та розвитку персоналу. Харків: Видавництво "Харківський національний університет", 2017. 280 с.
4. Білоконь, М. Г. Інноваційні підходи до розвитку професійних компетенцій. Одеса: Видавництво "Одеса", 2020. 210 с.
5. Величко, Л. М. Управління розвитком персоналу в умовах змін. Дніпро: Видавництво "Дніпро", 2016. 270 с.
6. Герасимчук, В. І. Професійне навчання і розвиток кадрів. Вінниця: Видавництво "Вінниця", 2018. 230 с.
7. Діденко, С. В. Ефективні методи навчання працівників. Полтава: Видавництво "Полтава", 2017. 190 с.
8. Євтушенко, О. П. Теорія та практика професійного розвитку. Луцьк: Видавництво "Луцьк", 2019. 250 с.
9. Журавель, А. С. Сучасні тренінгові технології для розвитку персоналу. Запоріжжя: Видавництво "Запоріжжя", 2020. 200 с.
10. Зайцева, Н. В. Професійне навчання: теорія і методика. Ужгород: Видавництво "Ужгород", 2016. 280 с.
11. Іванова, Л. Г. Управління розвитком кадрового потенціалу. Рівне: Видавництво "Рівне", 2018. 220 с.
12. Коваленко, О. М. Професійний розвиток та навчання персоналу. Чернівці: Видавництво "Чернівці", 2017. 240 с.
13. Корнійчук, Т. В. Інноваційні методи управління персоналом. Івано-Франківськ: Видавництво "Івано-Франківськ", 2019. 260 с.
14. Литвин, П. В. Підвищення ефективності професійного навчання. Суми: Видавництво "Суми", 2018. 210 с.
15. Мазур, Ю. О. Сучасні підходи до розвитку кадрів. Черкаси: Видавництво "Черкаси", 2016. 220 с.
16. Науменко, В. П. Професійний розвиток працівників в умовах змін. Тернопіль: Видавництво "Тернопіль", 2019. 230 с.
17. Онищенко, С. І. Теорія та практика управління персоналом. Хмельницький: Видавництво "Хмельницький", 2018. 270 с.

18. Петров, М. А. Інноваційні технології навчання. Київ: Видавництво "Київський національний університет", 2020. 250 с.
19. Романенко, О. В. Управління професійним розвитком кадрів. Миколаїв: Видавництво "Миколаїв", 2017. 200 с.
20. Сидоренко, П. І. Методика професійного навчання працівників. Житомир: Видавництво "Житомир", 2016. 220 с.
21. Тарасенко, Ю. В. Сучасні тренінгові методики. Херсон: Видавництво "Херсон", 2019. 210 с.
22. Ткаченко, О. М. Професійний розвиток та ефективність підприємства. Кропивницький: Видавництво "Кропивницький", 2018. 230 с.
23. Федоренко, Л. Г. Управління розвитком людських ресурсів. Львів: Видавництво "Львів", 2020. 250 с.
24. Харченко, І. В. Професійний розвиток у сучасних умовах. Чернігів: Видавництво "Чернігів", 2017. 240 с.
25. Цимбал, М. Г. Ефективні стратегії розвитку кадрів. Суми: Видавництво "Суми", 2018. 220 с.
26. Чернобай, О. П. Професійний розвиток та інноваційні підходи. Івано-Франківськ: Видавництво "Івано-Франківськ", 2019. 230 с.
27. Шевченко, А. М. Управління навчанням та розвитком персоналу. Дніпро: Видавництво "Дніпро", 2016. 210 с.
28. Юрченко, В. С. Професійний розвиток працівників: теорія і практика. Запоріжжя: Видавництво "Запоріжжя", 2018. 240 с.
29. Яковенко, О. І. Інноваційні методи навчання кадрів. Одеса: Видавництво "Одеса", 2020. 220 с.
30. Приватне підприємство "Агробізнес "Газда" [Електронний ресурс] // Clarity Project: офіційний вебсайт. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/33653374>. – Назва з екрану.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

**Перелік можливостей і загроз досліджуваного підприємства**

| <b>Можливості</b>   | <b>Бал<br/>и</b> | <b>Загрози</b>  | <b>Ба<br/>ли</b> |
|---|------------------|---|------------------|
| Використання бенчмаркінгу для запровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій           | 3                | Використання конкурентами інноваційних технологій             | 2                |
| Орендна форма використання землі  | 2                | Підвищення конкуренції  | 3                |
| Залучення додаткових фінансових ресурсів для запровадження нових технологій (лізинг, кредити тощо). | 3                | Значна нестабільність фінансово-економічної ситуації в країні | 3                |
| Ґрунти, придатні для вирощування органічної продукції   | 3                | Зміни в потребах і смаках споживачів                          | 3                |
| Наявність в області висококваліфікованих кадрів   | 1                | Погіршення кредитної політики                                 | 2                |
| Використання нових гібридів з високим генетичним потенціалом  | 2                | Зростання цін на ресурси виробничого призначення              | 2                |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Залучення інвестора. Інвестиційна привабливість           | 2 | Значне податкове навантаження                                | 2 |
| Покращення виробничої інфраструктури                      | 2 | Зміни в законодавстві в цілому і земельному кодексі особливо | 2 |
| Виходи на нові ринки збуту з екологічно чистою продукцією | 3 | Зростання обмінного курсу                                    | 2 |
| Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів  | 3 | Зменшення кількості сільського населення                     | 2 |
| Підвищення кваліфікації                                   | 2 | Мінливі погодні умови  | 2 |
| Застосування нових інформаційних технологій               | 2 | Інфляційні процеси   | 2 |
| Відкриття ринку землі                                     | 2 | Негативні демографічні зміни                                 | 2 |

Додаток Б

### Перелік сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства

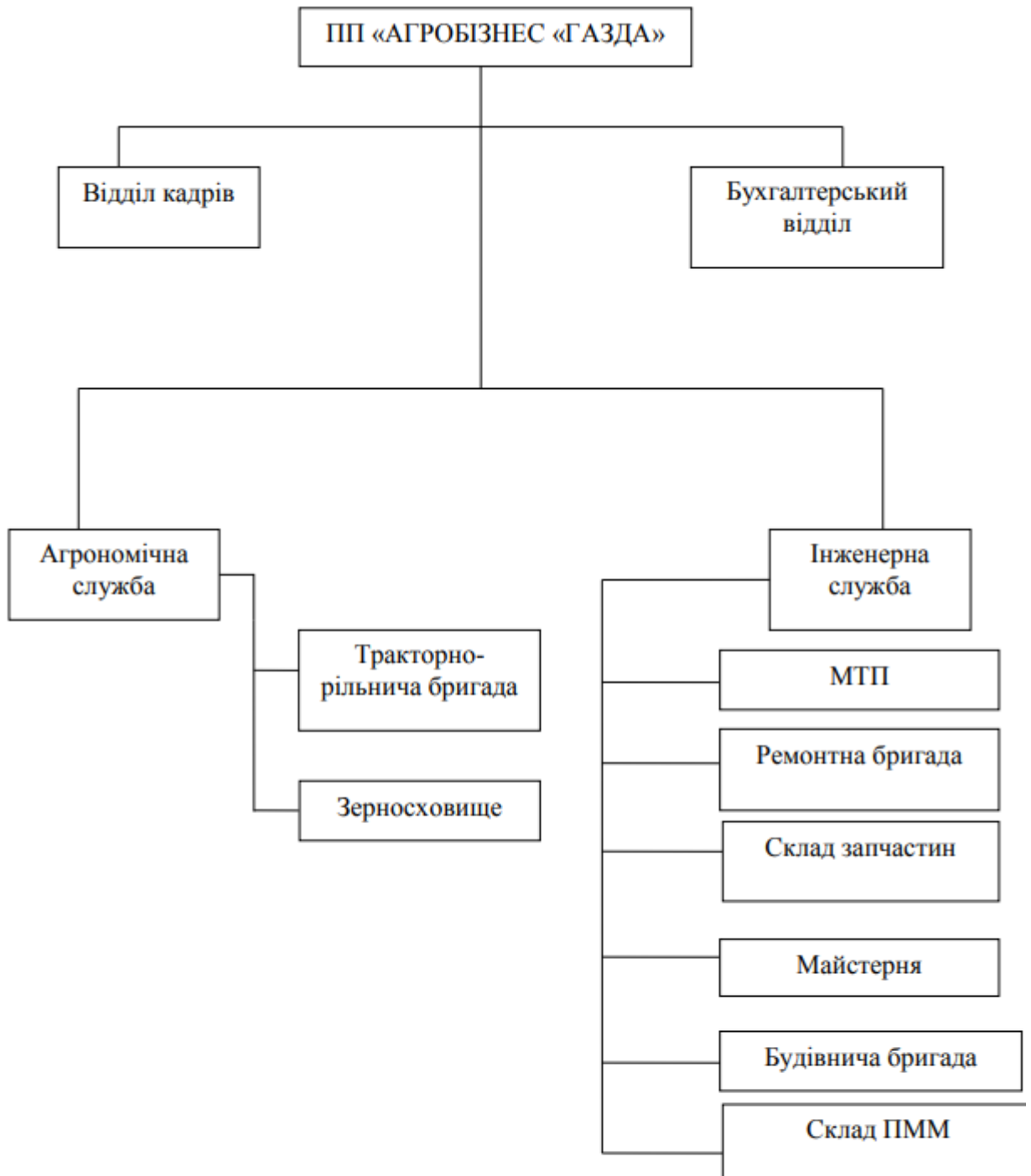
| Сильні сторони   | Бали | Слабкі сторони   | Бали |
|--|------|--|------|
| Добре вивчений ринок   | 3    | Недостатньо високий рівень впровадження інноваційних технологій у землеробстві | 3    |
| Знання свого цільового споживача                               | 3    | Недостатня забезпеченість трудовими ресурсами.<br>Брак талантів                | 2    |
| Висока рентабельність виробництва зернових і технічних культур | 2    | Моральне старіння і фізичний знос основних потужностей                         | 3    |
| Вдале географічне розташування                                 | 3    | Відсутність маркетингового відділу   | 3    |
| Наявність якісних земельних ресурсів                           | 2    | Відсутність партнерства з дослідницькими інститутами і навчальними закладами   | 3    |
| Досвідчені працівники  | 3    | Вузька спеціалізація   | 2    |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах | 3 | Відсутність планово-фінансового відділу   | 3 |
| Обґрунтована диверсифікація                     | 2 | Відсутність реальних конкурентних переваг | 2 |

Додаток В

**Організаційна структура ПП "Агробізнес "Газда"**





Додаток Г

**Головні напрямки підвищення ефективності управління персоналом**

|   |
|---|
| <b>Забезпечення обґрунтованого планування, підбору й набору персоналу</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження ефективного механізму забезпечення стратегічних проектів персоналом відповідної кваліфікації</li> </ul>   |
| <b>Вдосконалення системи мотивації персоналу</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантування зростання доходів працівників</li> <li>• вдосконалення системи мотивації</li> <li>• встановлення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю працівників</li> <li>• задоволеність персоналу системою мотивації</li> </ul>                  |
| <b>Вибудовування ефективної системи оцінки кадрів</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• побудова й використання критеріїв оцінки професійних знань і навичок</li> <li>• проведення атестації головних фахівців підприємства</li> <li>• побудова й запровадження системи оцінки впливу ефективності управління персоналом на ринкову вартість підприємства</li> </ul> |
| <b>Розробка ефективної програми розвитку і навчання персоналу</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• постійний моніторинг потреб у навчанні персоналу</li> <li>• напрацювання випереджальних програм навчання з застосуванням нових технологій</li> <li>• комплектування кадрового резерву</li> </ul>   |
| <b>Налагодження ефективних зав'язків з освітніми установами і молоддю</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• цілеспрямована взаємодія з освітніми установами з метою підбору кращих випускників</li> <li>• підготовка молодих фахівців на основі індивідуальних навчальних планів згідно потреб</li> </ul>  |