

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - **Магістр**

на тему : «Навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління
сільськогосподарських підприємств XXXXXX»

Виконав: студент групи МО-62
Кость Богдан Іванович
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: к.е.н, доцент Бінерт О. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

Міністерство освіти та науки України
 Львівський національний університет природокористування
 Факультет управління, економіки та права
 Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь - Магістр
 Спеціальність - 073 «Менеджмент»
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

к.е.н, доцент Войнич Л.Й.
 (прізвище, ім'я, по батькові)

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кость Богдан Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств ХХХХХХ»

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Бінерт Олеся Василівна,

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

затверджені наказом ЛНУП від “ 27 ” жовтня 2023 року № 572/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 16 ” 01 2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти навчання персоналу як складової підвищення кадрового потенціалу 1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал» 1.2 Основні види, типи й форми навчання персоналу 1.3 Методика дослідження РОЗДІЛ 2. Аналізування навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств ХХХХХХ 2.1 Загальна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств ХХХХХХ 2.2 Аналізування якісних і кількісних показників кадрового потенціалу досліджуваного фермерського господарства 2.3 Аналізування та оцінювання системи навчання персоналу РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо навчання персоналу як складової щодо підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств ХХХХХХ 3.1 Інструментарій підготовки управлінського персоналу 3.2 Моделювання процесу навчання та розвитку персоналу 3.3 Шляхи вдосконалення системи навчання персоналу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент _____ Кость Богдан
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доц. Бінерт О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

УДК 331.108:631.11(477.83)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота. 77 с. текстової частини, 11 таблиць, 21 рисунків, 43 літературних джерела.

Навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX. **Кость Б.І.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024.

Текстова частина складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

В першому розділі розглядаються теоретичні аспекти навчання персоналу як складової підвищення кадрового потенціалу, характеризуються сутність поняття «кадровий потенціал», основні види, типи й форми навчання персоналу.

В другому розділі здійснено аналізування навчання персоналу як складової підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX проаналізовано діяльність сільськогосподарських підприємств, розкрито систему навчання персоналу, описано кількісні та якісні показники кадрового потенціалу

У третьому розділі надано пропозиції для навчання персоналу як складової щодо підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX та моделювання процесу навчання й розвитку персоналу. Запропоновано шляхи вдосконалення системи навчання персоналу

На основі вивченого теоретичного та емпіричного матеріалів сформульовані остаточні висновки і пропозиції.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, навчання персоналу, сільськогосподарські підприємства.

ABSTRACT

Qualification work. 77 p. text part, 11 tables, 21 figures, 43 literary sources.

Personnel training as a component of increasing the efficiency of management of agricultural enterprises of the XXXXXX. **Kost B.I.** – Qualification work. Department of Management named after prof. E.V. Hraplyvyy. Dublyany, Lviv National Environmental university, 2024.

The text part consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources.

The first chapter examines the theoretical aspects of personnel training as a component of increasing personnel potential, characterizes the essence of the concept of "personnel potential", the main types, types and forms of personnel training.

In the second section, the analysis of personnel training as a component of improving the management efficiency of agricultural enterprises of the Lviv region was carried out, the activity of agricultural enterprises was analyzed, the system of personnel training was disclosed, quantitative and qualitative indicators of personnel potential were described

In the third section, proposals for personnel training are provided as a component of improving the management efficiency of agricultural enterprises of the Lviv region and modeling the process of training and personnel development. Ways to improve the personnel training system are proposed

Final conclusions and proposals are formulated on the basis of the studied theoretical and empirical materials.

Key words: personnel potential, personnel, personnel training, agricultural enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти навчання персоналу як складової підвищення кадрового потенціалу.....	9
1.1. Сутність поняття «кадровий потенціал».....	9
1.2. Основні види, типи й форми навчання персоналу.....	16
1.3. Методика дослідження.....	25
РОЗДІЛ 2. Аналізування навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX.....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств XXXXXX.....	31
2.2. Аналізування якісних і кількісних показників кадрового потенціалу досліджуваного фермерського господарства.....	41
2.3. Аналізування та оцінювання системи навчання персоналу.....	52
РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо навчання персоналу як складової щодо підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX.....	56
3.1. Інструментарій підготовки управлінського персоналу.....	56
3.2. Моделювання процесу навчання та розвитку персоналу.....	62
3.3. Шляхи вдосконалення системи навчання персоналу.....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Запорукою ефективної роботи будь-якого підприємства є персонал. Результати бізнесу залежать від його рівня освіти, професійної кваліфікації, досвіду, майстерності та мотивації. Професійний і ефективний відбір, підбір персоналу - це лише перша цеглинка у фундаменті побудови успішного функціонування організації. Основними завданнями є безперервний розвиток і заохочення співробітників до самовдосконалення, підвищення їх лояльності до організації шляхом виявлення прихованого потенціалу через професійний розвиток, стажування, підвищення кваліфікації, дистанційне навчання тощо. В умовах глобалізації соціально-трудова відносин та їх наслідків, проблема розвитку людських ресурсів є надзвичайно гострою. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, потрібно вміти їх утримати, мотивувати та спонукати до продуктивної праці, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Висококваліфікований персонал - один із найважливіших факторів успішного економічного розвитку підприємства. Найкращий внесок у розвиток сільськогосподарського підприємства з боку менеджера була і залишається інвестиція в людський капітал. Це означає, чим більше уваги приділяється навчанню та розвитку персоналу, тим ефективніше будуть досягатися цілі підприємства та виконуватися конкретні поставлені завдання. Ця проблема важлива в Україні, оскільки досвід з Європи набирає оборотів. Коли йдеться про навчання та розвиток персоналу можна сказати, що в країнах Західної Європи, в Америці, Японії такий підхід трактується з двадцятого століття. Провідні іноземні компанії витрачають від 5 до 10% фонду оплати праці на професійне навчання та стажування. Періодичність профнавчання працівників у розвинених країнах становить не більше 3 років. Що стосується України, то залишаються деякі питання щодо виділення коштів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. На це впливає багато факторів, один з яких призводить до небажання менеджера витратити матеріальні ресурси на підвищення професійної кваліфікації

персоналу; невідповідність отриманих знань займаній посаді працівника, що зазвичай призводить до неефективності витрачених коштів тощо.

У сучасних умовах персонал сільськогосподарських підприємств зобов'язаний бути висококваліфікованим і стратегічно мислити, щоб забезпечити успіх організації. Тому організація повинна інвестувати в професійний розвиток своїх співробітників. На нинішній день навчання та розвиток персоналу є важливим елементом системи управління персоналом. Професійні знання співробітників вимагають постійного вдосконалення. Впровадження системи навчання персоналу дозволяє швидко та якісно підвищити рівень знань співробітників, а також отримати нові вміння та навички, необхідні в процесі роботи. В останні роки все більше організацій почали приділяти увагу та інвестувати в розвиток і навчання співробітників.

Методологічну основу кваліфікаційного дослідження становлять наукові дослідження вчених-економістів, а саме Барського Ю.М., Босака О.В., Виноградського М.Д., Захарчин Г.М., Кузьміна О.Є., Струтинської Л.Р., Савченка В.А. та ін. Такі вітчизняні і закордонні вчені, як Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В., П. Друкера, М. Малренан вивчають проблематику та завдання інноваційних технологій управління персоналом й його навчання. Д. Кенвелл, Д. Сазерленд окреслюють застосування економічно ефективних технологій управління персоналом та систему поглибленого навчання персоналу. В. А. Вергун, О. І. Ступницький розглядають інноваційні зміни, які відбуваються в системі управління персоналом та аналізують тенденції розвитку ринку управлінських послуг.

Об'єктом наукового дослідження є персонал як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX.

Предметом дослідження є організація системи навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX та шляхи її вдосконалення.

Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз та дослідження методів підготовки та навчання кадрів сільськогосподарських підприємств (зокрема

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXX) та визначення шляхів удосконалення системи підготовки кадрів.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути теоретичні аспекти навчання персоналу як складової підвищення кадрового потенціалу
- проаналізувати навчання персоналу як складової підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX
- дослідження якісних і кількісних показників кадрового потенціалу досліджуваного фермерського господарства
- надати пропозиції щодо навчання персоналу як складової підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX
- розроблення шляхів вдосконалення системи навчання персоналу

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Сутність поняття «кадровий потенціал»

Кадровий потенціал підприємства сьогодні є важливим елементом розвитку кожної організації. Оскільки працівники організації організовують і здійснюють виробничий процес, можемо сказати, що розвиток кадрового потенціалу організації є складовою підвищення ефективності організації в цілому [1].

Для розуміння сутності кадрового потенціалу необхідно врахувати основні поняття та їх співвідношення.

Робоча сила - це сукупність умінь і навичок людини, які вона використовує в процесі виробництва.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, яка володіє необхідними знаннями та навичками для виконання будь-якої діяльності.

Людський розвиток є важливим елементом підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності організації. Від рівня кваліфікації персоналу залежить фінансова стійкість, імідж організації та показники фінансово-господарської діяльності [38].

Штат організацій складають усі працівники, які володіють необхідним рівнем знань, умінь та навичок для якісного виконання конкретного обсягу робіт.

Трудовим потенціалом називають трудові можливості, які визначаються кількісними та якісними характеристиками персоналу організації. Під кадровим потенціалом розуміється працездатність персоналу підприємства, рівень його освіти, кваліфікація, професійні навички та здатність до творчого мислення. Важливу роль в ефективності управління організацією відіграє кадровий потенціал підприємства. В епоху інноваційної економіки та активного розвитку інформаційних технологій значну роль у досягненні цілей організації відіграє кадровий потенціал співробітників [38].

Аналізуючи такі поняття, як кадровий потенціал, трудові ресурси та трудовий потенціал, можна зробити висновок, що кадровий потенціал є більш вузьким поняттям, будучи складовою трудового потенціалу, який, у свою чергу, є складовою трудових ресурсів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічних категорій [36]

Сьогодні для багатьох організацій персонал та його розвиток стоять на першому місці. Управління персоналом є однією з найважливіших функцій організації. Грамотне управління персоналом дозволяє досягти високих результатів у роботі всього підприємства.

Основною метою створення кадрового потенціалу в організації є оснащення підприємства трудовими ресурсами, здатними вирішувати конкретні завдання та досягати цілей компанії [30].

Розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою розвитку підприємства в цілому (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові розвитку кадрового потенціалу організації [21]

Кадровий потенціал надзвичайно мінливий, що пов'язано зі змінами зовнішнього середовища. Зміна величини кадрового потенціалу організації відбувається в результаті:

- навчання персоналу, зміна кваліфікаційних рівнів;
- створення умов, необхідних для прояву потенціалу працівників;
- руху персоналу;
- зміни мотивації персоналу;
- виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві.

Можна виділити такі чинники, що впливають на розвиток кадрового потенціалу організації: внутрішні (пов'язані з іншими системами управління); зовнішні (впливають на кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу) [6].

Автор А. С. Головка формулює кадровий потенціал як можливості, реалізовані відповідно до посадових обов'язків співробітників і цілей, поставлених перед суспільством, галуззю і колективом на певному етапі розвитку. Ця ознака була введена в науковий обіг при переході від екстенсивних до інтенсивних методів

розвитку виробництва [10, с. 15].

У свою чергу Н. А. Іванов, Ю. Г. Одегов і К. Л. Андрєєв відзначають, що «кадровий потенціал можна визначити як сукупність умінь і навичок усіх людей, зайнятих у даній організації та виконуючих конкретні завдання. Кадровий потенціал організації в широкому розумінні називають уміння та здібності працівників, які можуть бути використані для підвищення її ефективності в різних сферах діяльності, з метою досягнення прибутку чи соціального ефекту. Кадровий потенціал також можна визначити як тимчасово вакантні або резервні робочі місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями за результатами їх розвитку та підготовки [34, С. 94].

Автор підтримує визначення кадрового потенціалу В. М. Гриньової – «кадровий потенціал підприємства є частиною трудового потенціалу і включає лише тих співробітників, які пройшли спеціальну підготовку і виконують функції управління», тобто розмір можливої частки висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інновацій, рівень освіти та кваліфікації, психофізіологічні особливості, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку».

Посилаючись на дослідника Маліка М.Й., поняття трудового потенціалу та кадрового потенціалу в широкому сенсі слова одні й ті ж: це людський капітал. На його думку, відмінність полягає лише в тому, що «трудоий потенціал» територіально пов'язаний і являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик професійно активного і професійно ефективного населення даної території, яке може виступати в якості потенційних працівників; «кадровий потенціал» – це сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, ...що працює на підприємстві, який включає кількість працівників, їх вік, стать, освіту та професійну кваліфікацію [28, с. 76] У широкому розумінні «кадровий потенціал підприємства» — це вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності виробництва, отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту. «Кадровий потенціал» відтворює вміння та здібності працівників щодо забезпечення досягнення поточного та перспективного розвитку

підприємства з використанням наявних матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Величина кадрового потенціалу в певний період залежить від кількості та якості трудових ресурсів підприємства. Кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства — це сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та врахування специфіки сільського господарства забезпечують можливість і здатність провадити виробничо-господарську діяльність в умовах ринку з максимальною ефективністю.

У своїй діяльності підприємство переслідує науково-технічні, виробничі, економічні соціальні цілі. Система управління персоналом під впливом вищезазначених факторів стає основною системою управління підприємством в цілому і призначена для забезпечення досягнення поставленої мети й підтримки стабільності в ринковому середовищі підприємства. Система управління сільськогосподарськими підприємствами передбачає налагодження процесів комунікації та підтримки між усіма службами [28]. Вважається, що ефективність діяльності підприємств на 90% залежить від ефективного використання персоналу, а ефективність використання персоналу на 90% залежить від рівня компетентності управлінського персоналу. Саме компетенції персоналу в українських реаліях стають важливим показником рівня конкурентоспроможності на вітчизняному ринку праці [27].

Систему управління можна розділити на об'єкт управління та керуючу частину управління. Предметом управління тут є виробничий процес, а управлінською керуючою частиною — послуги з управління підприємством. Система управління підприємством функціонує на основі принципів, закріплених у документах (положення про підрозділи, посадові інструкції тощо) або розроблених практикою правил. На кожному рівні ієрархії системи управління більшою чи меншою мірою реалізується набір функцій управління, які входять до управлінської діяльності (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Ланцюг управлінської діяльності[31]

Управління персоналом підприємства можна визначити як діяльність менеджерів, керівників, спеціалістів підсистеми, яка безпосередньо впливає на розвиток і зміну поведінки працівників, і водночас передбачає встановлення основних напрямків роботи з персоналом, основною метою якої є максимізувати свій потенціал. Система управління кадрами - це сукупність пов'язаних узгоджених методів і засобів управління персоналом підприємства, які можуть впорядкувати, організувати й направити на досягнення цілі, а також впроваджується функція управління кадрами.

Іншими словами, це сукупність взаємопов'язаних частин економічного, організаційного, соціального та психологічного характеру. Процесна орієнтація системи управління персоналом охоплює всі види бізнес-процесів підприємства: основні, допоміжні, управління та розвитку. Основними функціями системи управління персоналом є постановка цілей, реалізація конкретних завдань,

формування організаційної структури управління персоналом, налагодження взаємовідносин між керівниками та спеціалістами, як горизонтальних, так і вертикальних, у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації конкретних рішень [31].

Отже, кадровий потенціал – це сукупність здібностей працівників підприємства та потенційних можливостей, які використовуються та можуть бути використані в майбутньому для забезпечення розвитку підприємства та підтримки його конкурентоспроможності [4].

В управлінні людськими ресурсами важливим завданням є розвиток і зміцнення людських ресурсів. У завдання входить: складання плану кар'єри працівників підприємства, просування працівників відповідно до оцінки результатів їх роботи, регулярне навчання персоналу, створення умов для ефективної роботи тощо [7].

Оцінка кадрового потенціалу організації здійснюється за допомогою якісних і кількісних показників. До кількісних показників належать: кількість працівників, загальний стаж роботи на підприємстві, вікова структура персоналу, статева структура, рівень руху кадрів, професійно-кваліфікаційна структура. До якісних показників відносяться: соціально-психологічний клімат, кваліфікаційний потенціал працівника, індивідуальні професійні характеристики, організаційна культура підприємства. [8].

До завдань кадрової політики належать: раціональне використання працівників; забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом; створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян; розробка принципів організації робочого процесу; розробка методики підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; створення ефективної системи мотивації працівників; підтримка та формування ефективного функціонування підприємства [9].

Потенціал людських ресурсів можна розуміти як здібності та можливості працівників організації використовувати свої знання, навички, майстерність. На рис.1.4. відобразимо основні елементи, які формують базу кадрового потенціалу підприємств.

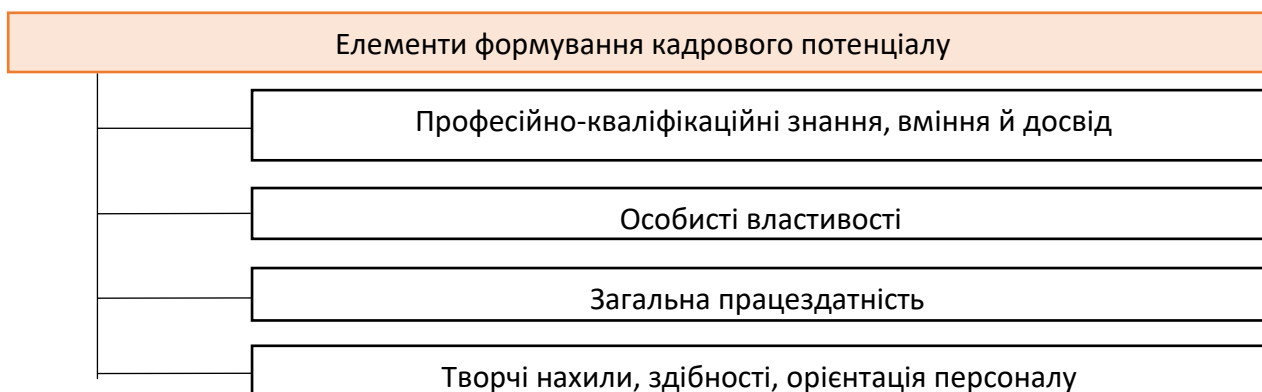


Рис. 1.4. Елементи формування кадрового потенціалу [10]

Тому розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом розвитку кожного підприємства. Отже, це передбачає підвищення кваліфікації працівників, розвиток знань, умінь і навичок шляхом оцінки внеску в кінцевий результат, що в свою чергу позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей організації, економічний розвиток і підвищення конкурентоспроможності[11].

1.2. Основні види, типи й форми навчання персоналу

В даний час в управлінні персоналом високі результати досягаються, якщо співробітники організацій мають відповідну кваліфікацію і володіють необхідними навиками і компетенціями. Тому важливу роль у розвитку кадрового потенціалу має відігравати професійна підготовка кадрів. Для досягнення цілей організації розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію в майбутнє організації [12].

Тому кадровий потенціал організації є важливим стратегічним чинником, оскільки він в кінцевому рахунку визначає успіх організації. Одним із елементів кадрового потенціалу підприємства є навчання персоналу.

Отже, навчання персоналу – це діяльність, спрямована на розвиток працівників з метою підтримки їх професійних компетенцій на належному рівні та підвищення конкурентоспроможності [13].

Ціллю навчання персоналу підприємства є досягнення максимального ступеня ефективності роботи персоналу шляхом підвищення рівня знань і професійних навичок працівників [14].

В умовах сучасних змін розвиток персоналу є важливою умовою

функціонування організації. Підвищення кадрового потенціалу шляхом навчання персоналу сприяє підвищенню рівня розвитку персоналу, що позитивно впливає на ефективність будь-якого підприємства.

Тому навчання персоналу – це складний процес, який включає наступні етапи:

1. Визначення основної цілі навчання працівників;
2. Вибір показників для оцінки ефективності навчання працівників;
3. Створення бюджету на навчання співробітників організації;
4. Вибір форми професійного навчання;
5. Визначення змісту програми навчання персоналу;
6. Визначення потреби в навчанні персоналу;
7. Набуття працівниками організації необхідних умінь, знань і навичок;
8. Навчання персоналу організації;
9. Оцінка результатів навчання персоналу [15].

В економічно-науковій літературі виділяють три основні види навчання організаційного персоналу: поза робочим місцем; безпосередньо на робочому місці; самостійне навчання співробітників.

Навчання на робочому місці проводиться на основі навчальної бази організації. Під час навчання з відривом від виробництва кадрова служба підприємства визначає основи вимог до процесу навчання працівників і здійснює контроль за якістю навчання.

При самостійному навчанні повинен бути складений індивідуальний план навчання, який затверджується сам керівником. Завдяки такому виду навчання організація може організувати впровадження різноманітних методів матеріального та нематеріального стимулювання.

Відповідно до Закону про освіту професійне навчання кадрів включає [17]:

1. Первинний інструктаж працівників.
2. Перепідготовка працівників.
3. Підвищення кваліфікації співробітників.

Суть первинного навчання полягає в озброєнні працівників базовими знаннями необхідної спеціальності. Перепідготовка персоналу – це навчання

працівників новим знанням з метою оволодіння іншою спеціалізацією. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання після отримання спеціальної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь і навичок кожного працівника.[18]

Вибір видів і форм навчання працівників повинен визначатися умовами і метою діяльності організації (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Види навчання

Класифікаційна ознака в залежності від:	Види навчання за ознаками:
<i>Учасники процесу навчання</i>	самонавчання (розробляє і проводить працівник сам);
	внутрішнє (розробляють і проводять співробітники підприємства);
	зовнішнє (розробляють і проводять зовнішні працівники).
<i>Кількість слухачів</i>	індивідуальне (окремо для кожного працівника);
	групове (навчання проводиться для групи працівників)
<i>Цільове призначення</i>	первинна підготовка (навчання працівників без освіти);
	перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності);
	підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності);
	адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
<i>Поєднання процесу роботи і навчання в організації</i>	з відривом від роботи (звільнення від роботи, на час проходження навчання);
	без відриву від роботи (поєднання навчання та виконання професійних обов'язків).
<i>Термін навчання</i>	короткострокове (до 5-ти днів);
	середньострокове (до 6-ти місяців);
	довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Для підвищення кваліфікації персоналу також використовуються специфічні форми навчання працівників.

Формою розвитку персоналу є вид організації роботи студентів у групах, окремих студентів між собою та з викладачами між різними видами занять.

У випадку навчання без відриву від виробництва навчання персоналу має бути спрямоване на конкретну організацію та її персонал. Використовуючи таку форму навчання, як інструктаж, досвідчений співробітник здатний пояснити новачкові всі нюанси роботи. Ця форма навчання персоналу характеризується

стислими термінами. Практика або копіювання – це форма навчання, при якій учень копіює всі дії свого наставника [20].

Ротація – це тимчасове переведення працівника на інше робоче місце, що дозволяє йому оволодіти кількома професіями та поглибити знання. Така форма навчання персоналу є короткостроковою.

Наставництво сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів. Як правило, в якості наставника вибирається більш досвідчений співробітник, який може познайомити і навчити нюансам виконання конкретної роботи.

Метод ускладнення завдань допомагає краще опанувати конкретну спеціалізацію. Завдяки цьому працівник зможе виконувати більш складні завдання самостійно, без допомоги наставника.

Навчання на виробництві є економічно виправданим за наявності достатньої кількості працівників [21].

До другої групи форм підвищення кваліфікації відносяться:

Лекція – це усна форма навчання, під час якої початківці чують конкретну інформацію, яку намагається донести лектор.

Врахування практичних ситуацій дозволяє практикою розвивати необхідні для роботи вміння та навички.

Ділові ігри дозволяють аналізувати результати прийнятих рішень за допомогою колективної гри, в якій учасники виконують певну роль з урахуванням ділової ситуації. Ділові ігри включають: локальні та глобальні [22].

Моделювання — це реконструкція реальних умов праці за допомогою моделей.

Тренінг сенситивності – це форма тренінгу, яку проводить психолог, яка дозволяє працівнику краще взаємодіяти з оточуючими людьми.

Самостійне навчання, як випливає з назви, – це самостійне набуття працівником знань [23].

Відкрите навчання означає вивчення значної кількості матеріалу дистанційно. Ви можете перевірити ефективність навчання в цій формі за допомогою тестів і модулів. Незалежні та відкриті навчання є найбільш доступними, оскільки не вимагають від організації значних капіталовкладень і

дозволяють накопичувати знання, які згодом використовуватимуть співробітники на практиці.

Навчання поза робочим місцем дає змогу опанувати нові знання та методи, які не практикуються в організації. Тому вони вважаються більш ефективними [19].

Отже, навчання персоналу – це процес формування у працівників знань, умінь і навичок, які вони зможуть використовувати на практиці, що підвищить ефективність їх роботи та вплине на результат діяльності підприємства в цілому [24]. Навчання - це можливість для співробітників вийти на новий кар'єрний рівень і стати професіоналами своєї діяльності.

Далі розглянемо яким чином планується та організовується навчання працівників в підприємствах. Ефективність діяльності підприємства залежить від рівня професійного розвитку співробітників організації. Стратегія організації повинна передбачати навчання персоналу [25]. Місце навчання персоналу в загальній системі управління персоналом організації показано на рисунку 1.5.

Аналізуючи науково-економічну літературу, можна виділити такі основні принципи підготовки кадрів [27]: загальна оцінка потенціалу всіх початківців; розвиток особистості за сферами діяльності; підготовка за навчальними модулями; двостороннє спілкування зі слухачами; залучення активних методів навчання працівників; залучення кваліфікованих менеджерів; використання індивідуальних і групових методів навчання персоналу; використання сучасних технологій у навчанні персоналу.

Щоб визначити потребу в навчанні, слід використовувати різні джерела інформації, зокрема: сертифікацію, оцінку бізнесу, опитування та думки керівництва. Крім того, для визначення потреби в навчанні слід проаналізувати роботу кожного працівника підприємства.

У таблиці 1.2 представлені методики визначення потреби в навчанні, їх переваги й недоліки [4].

При виборі методів навчання необхідно врахувати побажання персоналу задля їх навчання [29].



Рис. 1.5. Місце навчання у загальній системі управління персоналом підприємства [5]

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки методів визначення у навчанні

Метод	Переваги	Недоліки
Заявки керівників	Враховуються особисті якості кожного працівника. Заявка на навчання показує реальні потреби організації. Невеликі витрати.	Керівники, які подають заявку, можуть бути: суб'єктивні; орієнтовані на короткострокові цілі; недостатньо кваліфікованими.
Пропозиції працівників	Враховують побажання працівників на основі: знання власних переваг і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку власної кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії організації; формалізм і скептицизм.
Атестація персоналу	Можливості оцінювання потенціалу кожного працівника. Регулярність процесу.	Існує загроза задати занадто загальні критерії і одержати узагальнені оцінки.
Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; підвищується мотивація працівників до ефективної праці.	Неможливо застосувати до топ-персоналу.

Аналіз посадових інструкцій	Можливість оцінити відповідність професійним якостям працівника.	Складність оцінювання майбутньої роботи працівника.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розміщення цілей і стратегії навчання: спеціальних професійних знань і досвіду.	Обмеженість знань консультанта по конкретній організації.
Психологічна оцінка	Забезпечується: зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; індивідуальний підхід до працівників; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки персоналу працівників.	Високі затрати. Не всі працівники бажають пройти тестування й брати участь у тренінгах.

Кожна організація повинна мати затверджений план навчання персоналу. У ньому повинні бути вказані: імена та прізвища співробітників, тематика навчання, періодичність і строки навчання, а також дата навчання.

Планування навчання персоналу має бути спрямоване на розкриття кваліфікації співробітників. Навчальні плани та програми на підприємстві виконують працівники, сфера діяльності яких відповідає тематиці навчальної програми та мають стаж роботи в цій сфері не менше трьох років [19].

Реалізація плану навчання залежить в першу чергу від співробітника організації. Слід також враховувати умови, що дозволяють реалізувати цей план. Успіх виконання плану навчання може залежати і від керівника підприємства, який оцінює роботу та потенціал працівника [30].

Перепідготовка працівників — навчання, яке дозволяє працівнику

оволодіти новою професією.

Перепідготовка кадрів відбувається на спеціалізованих курсах.

Структурний підрозділ, який займається навчанням персоналу, повинен забезпечити контроль за навчальним процесом і своєчасний початок занять.

Також можуть бути використані такі методи контролю: визначення рівня знань співробітників, бесіда з наставниками та початківцями, вивчення ділових характеристик співробітників і перевірка наявності документації.

Після виконання плану навчання персоналу необхідно оцінити ефективність навчання персоналу. Це можна зробити, виходячи з двох факторів: оцінки якості персоналу та оцінки навчальної бази [32]. Оцінка має відповідати наступним вимогам [33]: бути універсальною; бути доступною для розуміння; забезпечити простоту оцінки результатів навчання персоналу бути економічною.

Для оцінки підготовки працівників використовуються картки обліку навчання персоналу, які містять наступну інформацію про [34]:

1. Кваліфікацію та освіту працівників.
2. Атестацію.
3. Викладацький статус.
4. Зайнятість і стаж.
5. Внутрішнє навчання.
6. Зовнішнє навчання.

Тому, оцінюючи ефективність навчання працівників, ми можемо [35]: обрати найкращу програму навчання; порівняти й оцінити, чого співробітники навчилися більше; визначити переваги та недоліки програми навчання; оцінити якість організації навчального процесу; розробити систему аналізу ефективності навчання; Тому висновки щодо ефективності даної програми навчання можуть бути основою для створення стратегії управління кадрами підприємства.

1.3. Методика дослідження

Перед початком наукового дослідження будь-якого рівня слід ознайомитися з методологією та методикою наукового дослідження. Тут важливі: спосіб вибору проблеми і теми дослідження, збір і систематизація фактів, історія розвитку проблеми, яка базується на ідеях дослідника. У філософській проблематиці ідея є продуктом людського сенсу, містить бачення мети пізнання, творчі перспективи та його практичний сенс. Думки народжуються з практичних спостережень за навколишнім світом і життєвими потребами. Нова ідея для якісного стрибка в мисленні за межі даних, сприйнятих відчуттями.

Складність, багатоаспектність і міждисциплінарність кожної наукової проблеми зумовлюють необхідність її розгляду в структурі наукового методу.

Методика така:

- 1) навчання способам пізнання та зміни реальності.
- 2) комплексна сукупність прийомів досліджень.

В перекладі можемо відзначити, що «методологія науки (рп. *methodos* — спосіб, спосіб і *logos* — наука, знання) — система методологічних і методичних принципів або прийомів, заходів і форм побудови наукового знання». Філософський рівень методології функціонує як загальна система діалектичних принципів. Вона створює нову світоглядну науку про світ, тобто вихідні теоретичні положення, які сформувалися в науці і які необхідно знати однаково: філософії, юриспруденції та філології. Кожна галузь науки, крім загальних галузей, має також свої специфічні теоретичні положення, які складають її теоретичну основу.

Наукове дослідження для цілеспрямованого процесу генерування нових знань, що розкривають нові явища світу та природи, з метою їх практичного використання на передньому краї. Методологія наукового дослідження природничих, технічних та інших наук має багато спільного, але процес

наукового дослідження економічних явищ відрізняється певними особливостями.

Основним поняттям дослідження, у тому числі наукового, є «метод дослідження (від грец. *methodos* — засіб для чого-небудь) — у найзагальнішому контексті означає засіб досягнення мети, крім дослідження, що визначає запланований підхід до їх наукового пізнання та визначення істини. Науковий метод – це спосіб пізнання реальних явищ у їх інтерполяції та розв’язанні, спосіб досягнення цілей та дослідницьких завдань і відповідь на запитання: «Як пізнати?»»

Найважливішою умовою здобуття нових знань є свідоме використання методів, заснованих на наукових принципах. Дослідник, який знає методи дослідження та можливості їх застосування, докладает менше зусиль і працює ефективніше, ніж той, хто покладається виключно на інтуїцію або працює методом «проб та помилок». Звичайно, точні та правильні методи - це не єдині елементи, які забезпечують успіх. Методи не можуть замінити, наприклад, креативне мислення дослідника, вміння аналізувати, робити висновки та прогнозувати. Проте використання найбільш прийняттого у свідомості дослідника методу відкриває найкоротший шлях до досягнення поставленої цілі, а отже, дає можливість раціонально використовувати наукову енергію та час. Усі наукові знання слід розглядати як систему принципів, що регулюють практичну і теоретичну діяльність людини. Відомо багато методів пізнання об'єктивної реальності. Правильний вибір методів дослідження вимагає знання класифікації, продемонстрованої на рисунку 1.6.

Розглянемо наукові методи в більш загальному плані.

Методи наукового дослідження поділяються на дві групи:

- спеціальні методи,
- загальнонаукові методи.

До загальнонаукових методів дослідження належать методи, які використовуються в окремих галузях науки та на окремих етапах дослідження. Їх поділяють на емпіричні, емпірико-теоретичні та теоретичні. Такий поділ

загальних методів дослідження пов'язаний з існуванням двох рівнів пізнання світу: емпіричного, пов'язаного з пізнанням людського розуму (через сприйняття, уявлення, уявлення) і теоретичного, пов'язаного з науковим пізнанням теорії (через сприйняття, сприйняття, уявлення).

Емпіричне пізнання є основою для теоретичних узагальнень, і навпаки. Наприклад, для формулювання теоретичних висновків спочатку проводиться збір інформації шляхом емпіричних методів. Дослідник, ґрунтуючись на емпіричних даних, аналізує їх аналітично і розробляє систематизовані результати у вигляді теорії.

Порівняння — це визначення подібності або відмінності предметів і властивостей, яке здійснюється як за допомогою органів чуття, так і за допомогою спеціальних приладів. Це важливий метод, на основі якого будуть будуватися практично всі висновки з даної роботи, тому що будуть порівнюватися різні параметри функціонування підприємств в різні часові відрізки її діяльності.

Вимірювання визначається як визначення числового значення деякої величини за допомогою одиниць вимірювання шляхом її порівняння з певним критерієм. Експериментом вважається дослідження об'єкта, що полягає в активному, навмисному впливі на об'єкт умов, штучно створених дослідником. Експеримент може бути проведений для визначення нових характеристик об'єкта (дослідницький експеримент); перевірка правильності теоретичних положень (контрольний дослід); демонстрація явища (ілюстративний чи демонстраційний дослід).

До емпіричних і теоретичних методів належать: аналіз та синтез; моделювання; індукція та дедукція; абстракція; логічний підхід; історичний підхід.

Індукція і дедукція спрямовують процес пізнання від одиничного до загального (індукція) і від загального до окремого (дедукція).

Відхилення від несуттєвих властивостей, думок, зв'язків і відношень реальних об'єктів і водночас вибір однієї з кількох сторін – це розуміють під

поняттям абстрагування. Розрізняють такі види абстрагування: ідентифікація, виокремлення, конструктивізм.

Далі звернемо увагу на такі методи, як аналіз і синтез – це комплексний метод дослідження, який полягає в послідовному розкладанні об'єкта на елементи або властивості (аналіз) і об'єднанні його окремих частин в одне ціле (синтез).

Моделювання - це процес дослідження об'єкта за допомогою пристроїв (елементів моделі), що імітують його поведінку, разом з передачею знань з моделі на оригінал. Моделювання може бути фізичним, комп'ютерним, аналоговим, графічним, економіко-математичним тощо. Воно використовуватиметься переважно при розробці планових показників.

До теоретичних методів наукового дослідження належать узагальнюючі методи (сходження від абстрактного до конкретного; формалізація; ідеалізація; аксіоматичний метод) і часткові методи (визначення, опис, інтерпретація).

Для комплексного вивчення історії об'єкта чи економічного явища та висвітлення сутності історичного процесу розвитку об'єкта чи явища використовують історико-логічний підходи.

Метод дослідження економічного процесу шляхом показу його змісту та структури в знаковій формі, це - формалізація. Цей метод буде відображено в рисунках, схемах, таблицях цієї роботи. Ідеалізація – це вид абстрагуючої діяльності, пов'язаний зі створенням і дослідженням ідеальних об'єктів, наділених нереальними, неіснуючими властивостями.

Отже, зазначені загальнонаукові методи складають основу всіх досліджень, і деякі з них будуть використані пізніше при написанні цієї кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗУВАННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ХХХХХХ

2.1. Загальна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств ХХХХХХ

ХХХХХХ - адміністративно-територіальна одиниця, розташована на крайньому заході України. Це один із трьох регіонів, що складають історико-культурний регіон ХХХХХХ, що входить до ХХХХХХ єврорегіону. Якщо дивитися із сфер економіки, науки, туризму, культури то це один із найрозвиненіших регіонів країни. ХХХХХХ область межує з такими областями: ХХХХХХ, ХХХХХХ, ХХХХХХ та ХХХХХХ та має вихід до державного кордону Республіки Польща. Область поділяється на сім адміністративних районів. Основними промисловими центрами є ХХХХХХ, ХХХХХХ та інші.

Зазначимо, що на території області розміщені відомі бальнеологічні курорти – ХХХХХХ, ХХХХХХ. Вигідне фізичне розташування ХХХХХХ полягає в тому, що через її територію пролягають міжнародні сполучення, які з'єднують Україну зі Словаччиною, Румунією, Угорщиною та Польщею.

Середня температура січня становить -5-7 градусів тепла, а липня середня температура коливається від +18 градусів тепла в центральній частині області до +13 градусів тепла в горах. Кількість опадів коливається від 850 до 950 мм

Тому клімат, географічне розташування та погодні умови, вдало підходять для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур та розведення тварин.

Якщо взяти до уваги такі елементи, як економіка, рослинництво і тваринництво, звичаї і традиції, наука і культура, то можна однозначно сказати, що це один із найрозвиненіших регіонів України.

Проаналізуємо зміни у сільському господарстві ХХХХХХ. Безперечно, на функціонування підприємств впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні.

Звіти Головного управління статистики ХХХХХХ свідчать, що сільське господарство є однією з провідних галузей економіки ХХХХХХ. Загалом можна зробити висновок, що частка продукції рослинництва в загальному обсязі сільськогосподарського виробництва становить майже 70%, а тваринництва – близько 30%.

Таблиця 2.1 - Посівні площі сільськогосподарських підприємств у ХХХХХХ за досліджуваний період, тис. га

Культура	Рік			Зміна, %
	2019	2020	2021	
Зернові та зерно-бобові	203,80	190,10	200,00	98,10
Цукровий буряк	11,00	12,60	14,20	129,1
Соняшник	25,60	30,50	40,50	158,20
Ріп-ак і кольза	65,80	67,00	51,30	78,00
Картопля	1,70	1,90	2,30	135,30
Овочі	1,70	1,80	1,70	100
Кормові культури	9,60	6,90	5,70	59,40

2022 рік – дані відсутні

Підводячи підсумки щодо посівних площ соняшнику за досліджуваний період, зазначимо, що площі посівів соняшнику в Західному регіоні з кожним роком збільшуються і, як наслідок, у півтора рази, що свідчить про непогані кліматичні та сприятливі погодні умови. Також можна зазначити, що сьогодні площі посівів соняшнику в агропідприємствах дедалі збільшуватимуться, оскільки це зумовлено кардинальними змінами у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну та іншими факторами, які безпосередньо впливають із зовнішнього середовища. Ці зміни негативно вплинули на східні та південні регіони, де споконвіку вирощували соняшник. За цей період також зросли площі посівів картоплі та цукрових буряків відповідно на 35,30 та 29,10%.

У сільськогосподарських підприємствах чільне місце займають масштаби виробленої продукції, а отже, і від неї результати. Так, з таблиці 2.2 видно, що обсяги виробленої продукції в сільськогосподарських підприємствах XXXXXX за досліджуваний період зросли.

Таблиця 2.2 – Обсяги та індекси сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2016 року)

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Обсяги сільськогосподарської продукції, млн. грн.			
Продукція сільського господарства	20237,40	24007,20	25833,90
у % до загального обсягу підприємства	48,10	49,50	52,90
рослинництво	53,10	53,80	56,00
тваринництво	36,70	39,00	45,00
Індекси сільськогосподарської продукції, (попередній рік =100%), %			
Продукція сільського господарства	99,60	107,30	115,10
рослинництво	100,90	107,50	113,90
тваринництво	95,70	106,70	119,10

2022 рік – дані відсутні

Загалом за аналізовані 2019-2021 роки ми спостерігаємо зростання виробництва сільськогосподарської продукції, обсяги зросли на 15,1% (майже 14% у рослинництві та понад 19% у тваринництві).

Розглянемо динаміку обсягів виробництва продукції по основних культурах у сільськогосподарських підприємствах XXXXXX за досліджуваний період 2019-2021 роки у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Виробництво основних культур сільськогосподарських підприємств XXXXXX, тис. т

Культура	Рік			Зміна, %
	2019	2020	2021	

Зернові та зернобобові	1204,00	1189,10	1361,50	в 1,13 раза
Цукровий буряк	619,00	723,10	848,50	в 1,4 раза
Соняшник	72,70	84,80	101,70	в 1,4 раза
Соя	159,70	229,00	283,80	в 1,8 раза
Ріпак і кольза	184,50	172,10	177,40	96,20
Картопля	50,00	49,10	78,90	в 1,6 раза
Овочеві культури	29,80	35,00	28,90	97,00
Культури плодово-ягідні	21,70	26,40	17,50	80,60

2022 рік – дані відсутні

З розрахунків таблиці 2.3 видно, що валове виробництво картоплі динамічно зростало і збільшилося в 1,6 раза, зернових і зернобобових культур порівняно з 2019 роком зросло в 1,13 раза, а обсяг виробництва овочів і плодово-ягідних культур зменшився на 3,0% і 19,4% відповідно, що означає зменшення площі. Проте валове виробництво сої зросло майже вдвічі.

Одним із основних факторів, що суттєво впливає на економічні результати господарювання агропідприємств, є, безумовно, чисельність і якість задіяних у виробництві працівників, необхідних і незамінних у сільськогосподарських підприємствах. У досліджуваний період спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу. Ці тенденції представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка кількості працівників та їх середньомісячної заробітної плати у галузі сільського господарства XXXXXX

Показник	Рік			Зміна, +/-
	2019	2020	2021	

Кількість працівників у сільськогосподарському виробництві, осіб	10571	10861	9974	-597
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства, грн	9552	8980	14032	4480
Середній рівень заробітної плати по області, грн	9271	10299	12530	3259
Рівень заробітної плати найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства до середньої по області, %	103,0	87,2	112,0	108,7

2022 рік – дані відсутні

Рівень оплати праці працівників сільського, лісового та рибного господарства зріс до середньообласного на 8,7% і у 2021 році становив 112%.

Невідповідність мотивації працівників щодо робочого часу, яка спостерігається під час виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, звичайно зумовлює значні зміни в діяльності, тобто кризовий стан по відношенню до персоналу.

Сьогодні сільськогосподарські підприємства особливо страждають від підвищеної плинності кадрів, і це може бути величезною зміною та причиною кризової ситуації, адже вплив факторів зовнішнього середовища, а також і внутрішніх чинників є величезним. Варто також зазначити, що специфічним критерієм виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах є сезонність робіт, що зумовлює нерегулярну участь найманого персоналу в сільськогосподарських роботах протягом року. Це добре помітно в господарствах, що спеціалізуються на рослинництві, де взимку немає роботи, тому працівники змушені займатися додатковою роботою, а часом і кардинально іншими способами заробітку. На племінних фермах навантаження на персонал однакове протягом року, що варто відзначити. Це призводить до великих змін,

які необхідно впровадити на підприємствах.

Розглянемо таблицю. 2.5 динаміка основних показників діяльності сільськогосподарських підприємств XXXXXX.

Таблиця 2.5 - Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств

Показник	Рік			Зміна, +/-
	2019	2020	2021	
Чистий прибуток (збиток), млн грн	1262,40	727,80	1488,20	225,80
Підприємства, які одержали чистий прибуток у % до загальної кількості підприємств	86,10	81,50	82,90	-3,20
фінансовий результат, млн.грн	1958,30	1424,20	1964,70	6,40
Підприємства, які одержали чистий збиток у % до загальної кількості підприємств	13,90	18,50	17,10	3,20
фінансовий результат, млн.грн	695,90	696,40	476,50	-219,40
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	8,70	4,40	14,50	5,80
Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	1207,40	765,50	1503,10	295,70

2022 –дані відсутні

Провівши дослідження, ми бачимо, що найважливішим фактором є, безумовно, прибутковість та збільшення власного капіталу сільськогосподарських підприємств. Звичайно, стабільність забезпечує міцне фінансове становище та конкурентоспроможність організацій. Проте є як внутрішні фактори, так і більшою мірою зовнішні змінні, які сьогодні суттєво впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств. Зміни призводять до критичних та кризових ситуацій функціонування, а іноді й до банкрутства підприємств.

Отже, у досліджуваному періоді, дивлячись на результати господарської діяльності, бачимо позитивну динаміку підприємств щодо отримання чистого

прибутку, хоча і не значного.

Оскільки вагому частину прибутку сільськогосподарські підприємства отримують від реалізації сільськогосподарської продукції, то падіння обсягу прибутку є основним показником настання кризи.

Врахувати всі фактори зовнішнього середовища неможливо, тому що їх надто багато, які мають безпосередній та опосередкований вплив. Тому керівництво має обмежити увагу зовнішнього середовища тими аспектами, які мають вирішальне значення для успіху господарств. До них відносяться державні установи, споживачі, постачальники, конкуренти, фінансові організації, джерела трудових ресурсів і інші фактори [1].

Аграрні підприємства Львівщини у своїй діяльності повинні якомога краще реагувати на зміни, що відбуваються під впливом зовнішніх факторів, щоб досягти поставленої перед підприємством мети та зберегти прибутковість. Такі зміни відбуваються часто і передбачити їх майже неможливо. У 2022 році криза, яка охопила економіку через повномасштабне вторгнення росії в нашу країну, виклики, пов'язані з пандемією Covid-19 та багато інших зовнішніх чинників, негативно вплинули на стан існування агропідприємництва. Далі на рис 2.1. продемонструємо фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на сільгоспідприємства.

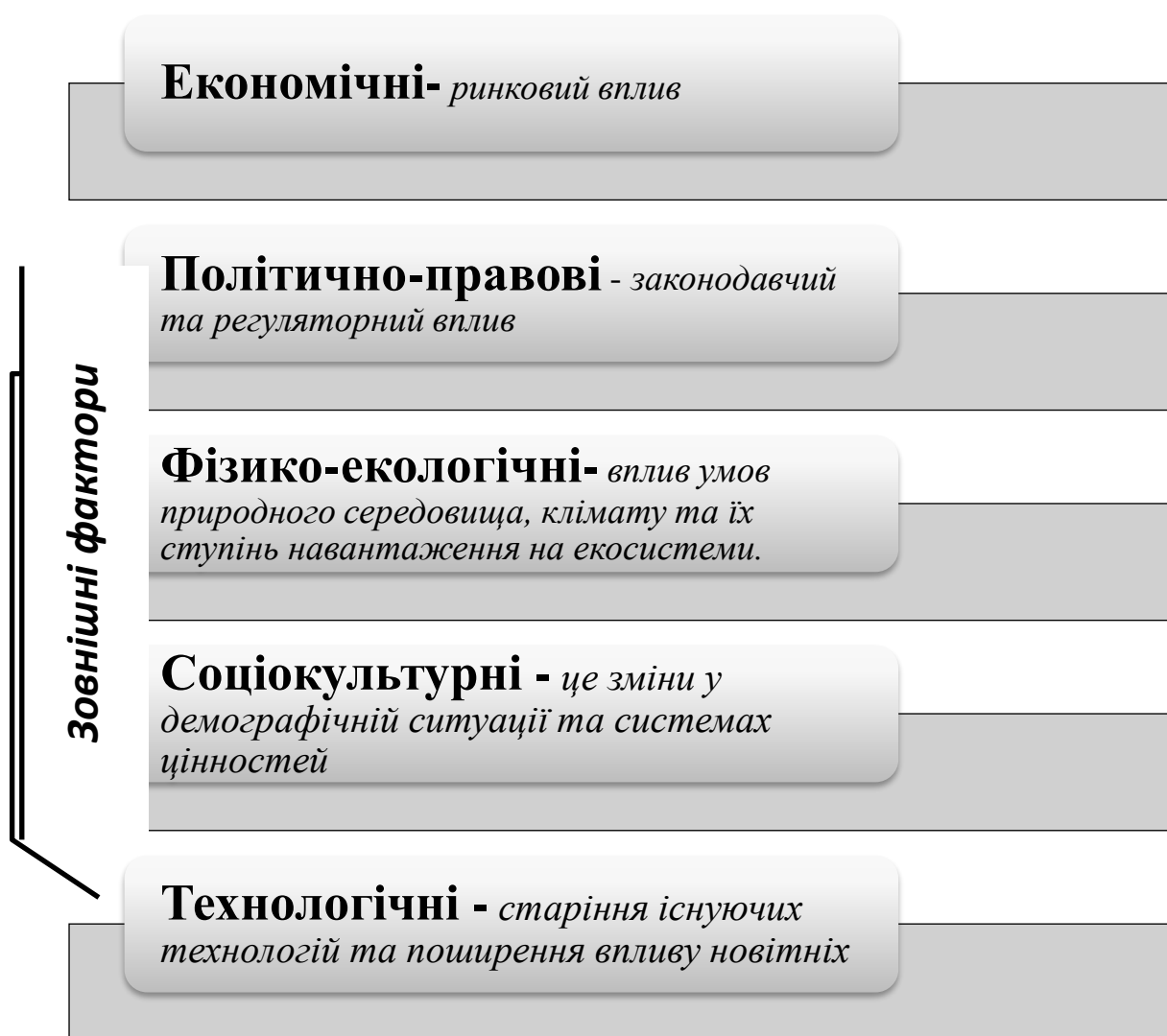


Рис. 2.1. Зовнішні фактори впливу на функціонування сільськогосподарських підприємств[30].

Звичайно, як внутрішнє середовище, так і зовнішні змінні для будь-якого сільськогосподарського підприємства є надзвичайно мінливими та непередбачуваними, а розглянуті фактори зумовлюють, зазвичай, комплексний загальний вплив.

Важливим є розвиток заходів щодо вдосконалення системи мотивації кадрового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. Органи державної влади не приділяють належної уваги теоретичним, науково-практичним формам і методам вирішення досліджуваних проблем, що негативно позначається на результатах функціонування підприємств. Тому необхідно дослідити процеси, пов'язані з кадровою структурою підприємства, яка б відповідала вимогам сучасного виробництва, та надати рекомендації, що

забезпечують економічну ефективність управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, і результатів, отриманих від його діяльності; співвідношення бюджету відділу підприємства до чисельності працівників цього відділу; вартісна оцінка відмінностей у продуктивності праці (визначається на основі різниці в оцінках ефективності роботи кращих і середніх працівників, які виконують одну і ту ж роботу).

Крім зовнішнього середовища, не менш важливий вплив на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств має внутрішнє середовище. Основною складовою внутрішнього середовища є персонал. Управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах спрямоване на вирішення таких основних задач: задоволення потреби в кадрах, розвиток працівників, забезпечення їх раціонального розміщення, просування та впровадження корпоративної культури.

Політика розвитку персоналу формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і повинна бути підпорядкована ряду вимог і правил, що відображають системний, функціональний і процедурний підхід до розвитку персоналу. Для проведення відповідної політики розвитку та навчання персоналу необхідні моніторинг і своєчасне коригування [12, с. 96].

Здійснюючи організаційні заходи щодо вдосконалення структури кадрового потенціалу, слід пам'ятати, що найбільшого ефекту можна досягти, зосередивши увагу на вдосконаленні управління кожним сільськогосподарським підприємством.

Удосконалення системи управління може не тільки підвищити продуктивність праці менеджерів, але й покращити організацію та продуктивність усіх працівників, збільшити виробництво та скоротити простій персоналу та технологій.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно визначити можливості та загрози, які впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств, та за результатами аналізу визначити слабкі та сильні напрями. Для визначення найважливіших факторів необхідно виділити показники, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств (табл. 2.6). Узагальнення результатів SWOT-аналізу створюється у вигляді матриці.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств XXXXXX

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Розміри земельних угідь; - комп'ютеризація облікового апарату; - розвиток та навчання працівників; - матеріально-технічне забезпечення; - фаховість керівництва; - гнучкість до нових технологій; - широка база партнерів; - наявні канали реалізації; - ефективні заходи зі збуту; - кваліфікований персонал; - зовнішній вигляд підприємства; - власний машинно-тракторний парк 	<ul style="list-style-type: none"> - Слаборозвинена інфраструктура; - слабкий рівень комунікацій; - відсутність стратегічних цілей; - застосування застарілих технологій; - недостатнє фінансове забезпечення маркетингових та логістичних заходів; - відсутність роботи з дослідження ринків; - - відсутність технічного забезпечення для роботи з інноваціями; - обмеженість фінансування інновацій; - відсутність маркетингового відділу; - відсутність логістичного відділу
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій; - удосконалення інфраструктури; - мотивація та стимулювання персоналу; - впровадження нових технологічних рішень на виробництві; - удосконалення організаційної структури управління персоналом; - створення та організація маркетингового талогістичного відділів; - застосування фінансової підтримки за державними програмами - використання резервів для підвищення рівня виробництва продукції; - вирощування більш прибуткових культур; - удосконалення якісних та кількісних характеристик вирощуваної продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Різкі законодавчі зміни; - зниження попиту на продукцію; - посилення податкового навантаження; - зростання цін на виробничі ресурси; - не вигідні умови кредитування; - обмеження та закриття ринків збуту; - низька якість вирощуваної продукції; - відсутність серед споживачів попиту на вироблену продукцію; - повільний розвиток науково-технічного прогресу в аграрній сфері; - зменшення частки працездатного населення в загальній структурі; - можливість несподіваних природних та техногенних катастроф - відсутність реакції на кліматичні зміни.

Тому сільськогосподарським підприємствам варто звернути увагу на вдосконалення виробничих процесів шляхом вирощування більш прибуткових культур, покращення інфраструктури та впровадження нових технологій виробництва. Для забезпечення цих можливостей важливим буде залучення додаткових інвестицій та фінансової підтримки за державними програмами.

Через сезонність виробництва та нерівномірність надходження грошових коштів протягом року сільськогосподарські підприємства потребують інвестицій. Як завжди, джерелом коштів для інвестицій є переважно власні кошти підприємств та кредити банків. Сільськогосподарські підприємства з низькою рентабельністю та недостатньою кількістю основних фондів змушені вкладати кошти у виробниче обладнання за власні кошти. Водночас інвестиційні проблеми не дозволяють підприємствам підвищувати економічну ефективність, оскільки вони не можуть отримати відповідний кредит.

Тому економічна ефективність певною мірою залежить від внеску кожного працівника у виробничий процес. Ефекти ділової активності та ефективності виробництва пов'язані, зокрема, з мотивацією та стимулюванням персоналу. Основною метою управління кадровою структурою підприємства є розвиток професійного, відповідального працівника, який характеризується сучасним мисленням та прагненням до особистого розвитку з метою забезпечення економічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Управління персоналом на сучасному сільськогосподарському підприємстві має базуватися на використанні нових методів управління, які передбачають використання знань, навичок та вмінь впливати на персонал з метою попередження організаційних проблем.

2.2. Аналізування якісних і кількісних показників кадрового потенціалу досліджуваного фермерського господарства

Детальніше розглянемо XXXXXXXX XXXXXXXX, основна садиба якого знаходиться у XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX. Місто XXXXXX –

центральний адміністративний центр досліджуваного району. Саме господарство розташоване в північно-східній частині XXXXXXXX.

XXXXXXXXXXXXX створене та діє у відповідності Земельного, Цивільного та Господарського кодексів України та Законів України «Про фермерське господарство», «Про приватне підприємництво», різними указами Президента та Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів.
[15]

Метою діяльності фермерського господарства є виробництво товарної сільськогосподарської продукції і сировини. А також реалізація вирощеної продукції для отримання прибутку. Спеціалізується фермерського господарство переважно на зернових культурах та сої.

За природно-кліматичними умовами XXXXXX знаходиться в зоні помірно-теплого та вологого клімату.

Весняні заморозки припиняються на початку травня. Середньорічна кількість опадів становить 671 мм. Відносна вологість повітря висока, в середньому 74-79 %, і відносно постійна протягом року.

Відстань до обласного центру 40 км. Через територію господарства проходить дорога обласного та місцевого значення. Організаційно-правова форма: Сільське господарство. Код ЄДРПОУ: 42822424, право власності: оренда, загальна площа 120 га.

Основний вид діяльності - вирощування зернових та зернобобових культур. Для забезпечення мети своєї діяльності підприємство має право від свого імені укладати договори та набувати майнові та немайнові права.

Фермерське господарство XXXXXX є юридичною особою, веде самостійний баланс, має розрахункові рахунки, круглу печатку з логотипом і найменуванням, кутовий штамп, фірмовий бланк.

Для аналізу господарської діяльності велике значення має надаватися забезпеченості господарства ресурсами, до яких належать: матеріально-трудові ресурси, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Належна забезпеченість управління всіма зазначеними ресурсами відображає фактичний стан діяльності

досліджуваного господарства.

Найважливішим ресурсом для сільського господарства, безумовно, є земля - один із найцінніших ресурсів, незмінна основа агровиробництва, джерело існування усього людства. Раціональне використання та підвищення його родючості є необхідною умовою збільшення сільськогосподарського виробництва та рентабельності, зміцнення його економічності. Основною продуктивною частиною земель є, звичайно, рілля, де відбувається виробництво сільськогосподарської продукції із залученням технічних ресурсів і робочої сили. За характером використання земельного фонду у виробничому процесі виділяють дві групи земель. До першої групи належать землі сільськогосподарського призначення, тобто землі призначені для виробництва, науково-дослідної діяльності тощо, а, відповідно, до другої групи належать землі несільськогосподарського призначення.

Структура земель у господарстві враховує відсоткову частку площі окремих культур та їх груп у загальній посівній площі. Склад та пропорції ділянок не залишаються незмінними, тобто відбувається процес трансформації. Трансформація землі — це переведення землі з одного виду в інший або зміна її функціонального призначення. Розглянемо земельні угіддя XXXXXX у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7 - Динаміка земельних угідь XXXXXX XXXXXXXXX р-ну
XXXXXX за 2020-2022 роки**

Земельні угіддя	Площа, га			2022 в % до 2020
	2020	2021	2022	
В т. ч. сільськогосподарські угіддя	127	130	130	102,4
з них: рілля	127	130	130	102,4

Джерело: сформовано на основні звітів XXXXXX.

З даної таблиці бачимо, що в 2022 році фермерське господарство збільшило загальну площу, у тому числі і ріллі на 2,4 % або на 3 га в порівнянні з 2020 роком. Отже, проаналізовані дані показують, що протягом трьох останніх років було проведено перерозподіл земельних ресурсів, а це призвело до збільшення, хоча й не багато, землекористування у XXXXXX XXXXXX району XXXXXX.

Далі на рисунку 2.2. відобразимо площі у відсоткових відношеннях в розрізі посіву сільськогосподарських культур зо 2022 рік.

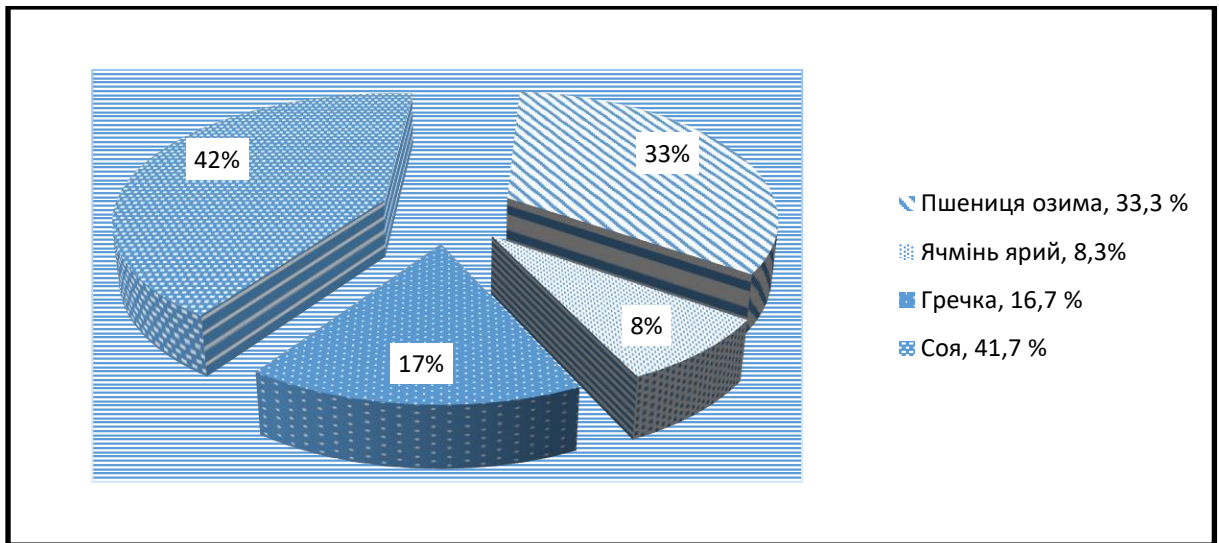


Рис. 2.2. Загальна земельна площа XXXXXXXX 2022 року, у % [16]

Жодне виробництво не може обійтися без участі в ньому людських ресурсів.

Трудові ресурси відіграють рівноправну з землею роль у процесі сільськогосподарського виробництва. Отже, трудові ресурси — це всі трудові здібності людей, які характеризуються неоднозначним і правильним фізичним розвитком, забезпечують отримання знань і практичних навичок, які, безумовно, беруть участь у виробництві матеріальних благ. Класифікація трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах має також важливе практичне значення, тому дозволяє проаналізувати фактичний стан їх використання та напрями зростання продуктивності праці.

Праця людини є і залишається головною умовою життя і розвитку суспільства. Підвищення продуктивності основних галузей виробництва значною мірою залежить від поліпшення використання основної виробничої сили — трудових ресурсів. [10, с. 25].

Тому трудові ресурси в процесі виробництва поділяють на основні та додаткові. Основними з них є чоловіки і жінки працездатного віку, крім усіх інших категорій працівників. За певними критеріями найму працівників у

сільськогосподарських підприємствах поділяють на: постійних, сезонних та тимчасових.

Аналізування розмірів виробництва показав, що з кожним роком обсяг виробленої продукції з одного гектара зростає. Цьому сприяє впровадження нових технологій у вирощуванні овочевих культур, посадка картоплі елітних сортів. Трудові ресурси фермерського господарства досить стабільні. Так у 2020 році працювало 14 осіб, у 2021 році – 12 осіб, у 2022 році середня чисельність працівників становила 11 осіб.

Станом на 2022 рік, у XXXXXXXX функціонує три підрозділи (Рис.2.3)



Рис. 2.3. Організацій структура фермерського господарства [16]

До основних підрозділів віднесемо виробничо-рільничу бригаду, а до допоміжних- бухгалтерський відділ та МТП.

В наступній таблиці продемонструємо кількість персоналу в розрізі структурних підрозділів за 2020-2022 роки

Таблиця 2.8 – Динаміка персоналу за досліджуваний період в XXXXXXXXXX району XXXXXXX

№ п/п	Назва структурно гопідрозділу	Назва посади	Чисельність, осіб			Відносне відхилення	
			2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021
1	Бухгалтерія	Економіст	1	1	-	0	-100
		Бухгалтер	1	1	1	0	0
		Інспектор з кадрів	-	-	1	-	100
2	Машинно- тракторний парк	Механік	1	1	-	0	-100
		Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	2	2	2	0	0
		Водій автотранспортних засобів	2	2	2	0	0
		Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування 1-го розряду	1	1	1	0	0
		Сторож	2	-	-	-200	-
3	Виробничо- рільнича бригада	Агроном	1	1	-	0	-100
		Робітник фермерського господарства	3	3	4	0,00	33,4
Разом			14	12	11	-14,3	-8,4

З таблиці можемо зазначити, що чисельність персоналу з року в рік мала тенденцію до зменшення, тобто з 14 працівників, в 2022 році працюють лише 11 осіб.

За 2021 рік звільнився лише один працівник. Можемо зазначити, що показник плинності кадрів є невисокий для фермерського господарства. Визначимо коефіцієнт плинності кадрів за формулою, отож він становить 9,09 %.

Коефіцієнт плинності кадрів = Кількість звільнених / Середньоспискова чисельність працівників x 100% = 1 / 11 x 100 = 9,09 %

Як видно з рисунку 2.1., в даному господарстві є три структурних

підрозділи. У бухгалтерії працює 2 людини, у машинно-тракторний парк входить 5 осіб, у виробничій бригаді – 4 людини. Отже, у господарстві на період 2022 року працює одинадцять працівників.

Відповідно до штатного розпису планова чисельність працівників становить вісімнадцять осіб. У ХХХХХХХХ оплата праці здійснюється за простою погодинною ставкою.

За графіком роботи в цьому господарстві встановлено п'ятитижневий робочий тиждень по 40 годин, 8 годин на добу, вихідними є субота та неділя. При прийнятті на роботу і в подальшому за домовленістю між працівником і адміністрацією може встановлюватися неповний робочий час з оплатою праці за відпрацьованим часом.

Для окремих категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу. У передсвяткові дні тривалість робочого дня скорочується на одну годину [38]. У таблиці 2.9. продемонстрована динаміка штатного розпису.

Таблиця 2.9 – Штатний розпис ХХХХХХХХ, 2022 рік

<i>№ п/п</i>	<i>Структурний підрозділ</i>	<i>Посада</i>	<i>Кількість штатних одиниць</i>	<i>Кількість наявних одиниць</i>
1	Бухгалтерія	Економіст	1	-
		Бухгалтер вищої категорії	1	1
		Спеціаліст кадрової служби	1	1
2	Машинно-тракторний парк	Механік	1	-
		Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	4	2

прод.табл. 2.9

		Водій автотранспортних засобів	2	2
		Слюсар по ремонту сільськогосподарських машин та устаткування 1-го розряду	1	1
		Агроном	1	-

3	Виробничо-рільнична бригада	Робітник I категорії	7	4
	Всього		18	11

[16]

За останні роки дещо змінився склад штату, у зв'язку з впровадженням нових технологій відпала потреба в посаді сторожа. Потрібна була і посада кадрового інспектора.

Соціальну ефективність організаційної культури XXXXXXXX можемо оцінити за наступними показниками:

Коефіцієнт порушень трудової дисципліни = $1 - \frac{\text{Кількість порушень}}{\text{Загальна чисельність працівників}}$ = $1 - \frac{0}{11} = 1$, отож *Коеф.н.д.* = 1

Коефіцієнт освітнього рівня = $\frac{\text{Кількість працівників з освітою}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \times 100\%$ = $\frac{6}{11} = 0,54\%$, отож *Коеф.ос.р.* = 0,54%

Коефіцієнт стабільності = $\frac{\text{Працівники, які працюють більше 3-х років}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \times 100\%$ = $\frac{3}{11} \times 100 = 27,3\%$, отож *Коеф.ст.* = 27,3%

Загалом можемо зробити наступні висновки, що персонал досліджуваного господарства є надзвичайно організованим та дисциплінованим. Коефіцієнт освітнього рівня становить 0,54%, а це в свою чергу свідчить, що персонал є освіченим та обізнаним у своїй справі. Коефіцієнт стабільності у зв'язку з нинішніми умовами в країні не є дуже високим.

Рівень якісного та кількісного складу колективу безумовно впливає на ефективність діяльності підприємства, оскільки залежить від особистісних характеристик працівників та їх організаційна ефективність залежить від освіти.

Аналіз якісних та кількісних показників включає огляд персоналу за віком, стажем роботи, статтю, рівнем освіти тощо.

У фермерському господарстві на передкваліфікаційній практиці нам довелося провести анкетування щодо якісних та кількісних критеріїв складу працівників. Отож коротко опишемо результати дослідження.



Рис. 2.4. Структура працівників XXXXXXXXXX за статтю



Рис. 2.5. Структура працівників XXXXXXXXXX за віковим складом

Колектив XXXXXXXX – одинадцять чоловік. У загальній структурі персоналу 64% чоловіків та 36% жінок.

Це гендерний склад персоналу підприємства у співвідношенні складності роботи. Тож в господарстві працюють семеро чоловіків та четверо

жінок.

У віковій структурі господарства 18% - це працівники у віці від вісімнадцяти до двадцяти п'яти років, 55% - від двадцяти шести до сорока п'яти років, 27% - старше сорока п'яти років.

Тому найбільшу частку у віковій структурі колективу XXXXXXXX складають працівники віком від двадцяти шести до сорока п'яти років.

Понад 45% робітників господарства мали середню освіту. Неповну вищу освіту мають 18% працівників, вищу – 36 % працівників.



Рис. 2.6. Структура працівників XXXXXXXX за рівнем освіти

Якщо говорити про загальний стаж роботи працівників організації, то найбільшу частку в діаграмці займають працівники зі стажем роботи від п'яти до десяти років. 27% займають працівники зі стажем роботи від одного до п'яти років. Таку ж частку мають працівники зі стажем роботи понад десять років. Найменшу частку, а саме 9%, становлять працівники із загальним стажем роботи менше одного року.



Рис. 2.7. Структура працівників XXXXXXX за стажем роботи



Рис. 2.8. Структура працівників XXXXXXX за стажем роботи за спеціальністю

46% працівників підприємства працюють у господарстві від одного до трьох років. 9% персоналу працюють на цьому підприємстві менше року, а більше 27% працівників працюють у XXXXXXX більше трьох років.

Майже 46% працівників досліджуваного підприємства складають відділ машинно-тракторного парку. Виробничо-рільнична бригада складає більш як

36% штату. До складу бухгалтерії входить 18% працівників, тобто 2 працівника.



Рис. 2.9. Структура працівниківXXXXXXXXX відповідно до підрозділу

Близько 73% штату підприємства складають наймані працівники. 27% персоналу – фахівці, спеціалісти. Решта співробітників організації розподілили між собою обов'язки. Це пов'язано з невеликим розміром господарства.

Отож результати нашого анкетування висвітлені у рисунках щодо якісних та кількісних показників, які включають такі критерії, як персонал за віком, за стажем роботи, за статтю, за рівнем освіти тощо.

2.3. Аналізування та оцінювання системи навчання персоналу

Кваліфікований персонал – запорука успіху кожного підприємства. Тому організація повинна відповідально поставитися до навчання свого персоналу. Необхідно своєчасно проводити інструктажі, направляти працівників на лекції, семінари, навчання, надавати інформацію для самостійного вивчення тощо. Відповідно до Закону «Про професійний розвиток працівників» [14] кожен працівник зобов'язаний пройти підвищення кваліфікації, не рідше одного разу

на п'ять років. Нижче подаємо результати опитування, проведеного серед працівників XXXXXX щодо навчання персоналу.



Рис. 2.10. Типи навчання, що проводяться в XXXXXXXX

Результати опитування показують, що основними методами навчання на підприємстві є: інструктаж, тренінги, семінари, навчання та самоосвіта. Найпопулярнішим методом у господарстві є інструктажі. Майже 82% персоналу пройшли навчання. Не отримали 18% працівників. 55% співробітників досліджуваного об'єкта брали участь у лекціях, семінарах та тренінгах, пов'язаних з функціональною роботою в фермерському господарстві. Слід зазначити, що майже 64% персоналу - повинні були проходити самостійне навчання, для більш як 36% працівників це не було необхідно.

Лише 18% колективу, тобто 2 особи, пройшли підвищення кваліфікації.

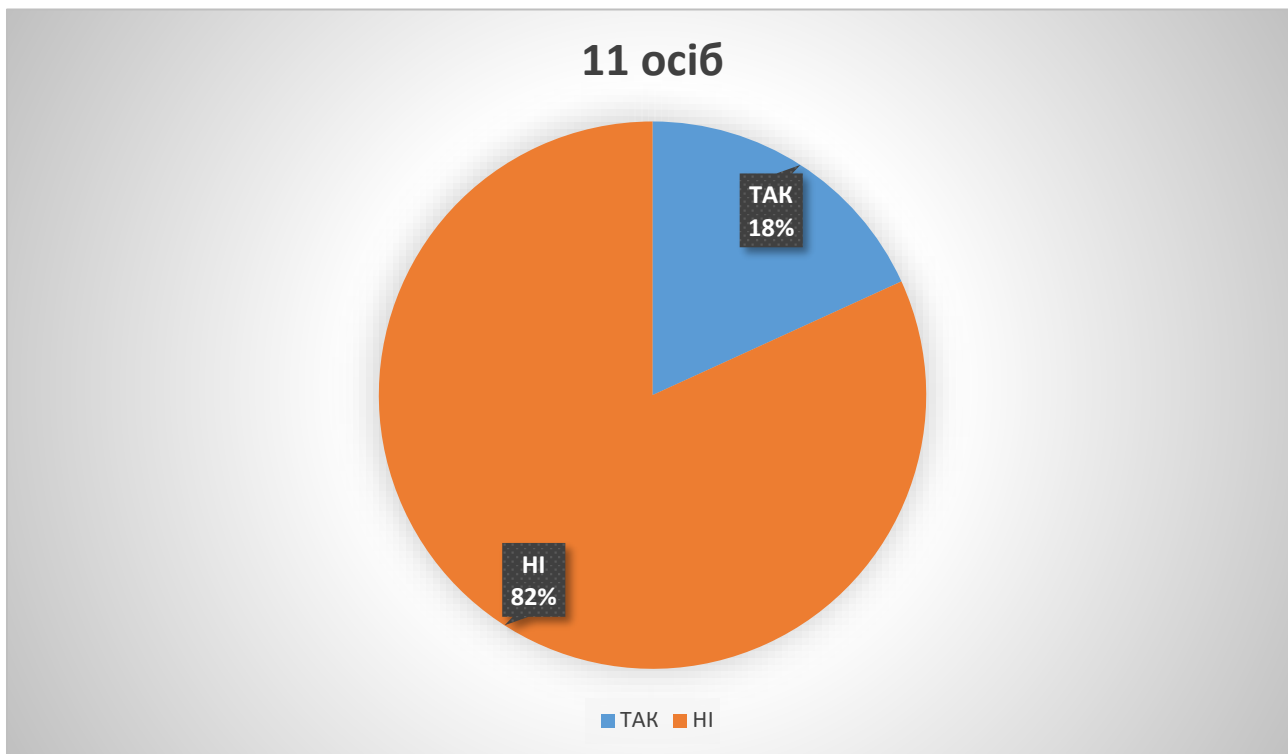


Рис. 2.11. Частка працівників, які підвищували кваліфікацію проводяться в XXXXXXXX

У випадку з дев'ятьма працівниками, судячи з досліджених даних, ці курси не були необхідні. Майже 46% персоналу, не впевнені, чи потрібна їм додаткова фаховість. Бажання здобути нові навички та вдосконалення професійних знань підтвердили 36% працівників. 18% персоналу підприємства відмовилися проходити додаткову кваліфікацію.

Дивлячись з результатів опитування, більшості співробітників XXXXXXXX подобається такий метод навчання персоналу, як інструктаж. За самостійне навчання проголосували 27% співробітників. Найбільше сподобалися лекції - 18% співробітникам, а тренінги оцінили лише 9 % працівників.



Рис. 2.12. Частка працівників щодо вподобань методів навчання в XXXXXXXXX

Дослідження частоти навчання показує, що 18% брали участь у навчанні більше п'яти разів, 54% працівників проходили навчання від двох до п'яти разів за час роботи у XXXXXXXXX. 27% штату організації – один раз. Це пов'язано зі стабільністю кадрів. Більшість працівників XXXXXXXXX працюють від одного до трьох років. Більше трьох років працюють лише три людини. 50% співробітників погодилися, що отримане навчання було ефективним. Проте, 50% визнали навчання частково ефективним. Більшість, 63,6% працівників, задоволені результатами свого навчання. 36,4% – не дуже задоволені. Жоден працівник не залишився незадоволеним результатами навчання. 36,4% персоналу висловили готовність продовжувати навчання, 63,6% вважають, що інколи необхідно проходити навчання. Жоден із працівників не виявив бажання не проходити подальше професійне навчання

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ХХХХХХ

3.1. Інструментарій підготовки управлінського персоналу

Сучасна ситуація на ринку праці характеризується зростанням безробіття, зменшенням кількості працюючих, відсутністю першого робочого місця у молоді та труднощами з працевлаштуванням осіб, які втратили його з різних причин. У нинішніх умовах ринкового середовища, яке стрімко загострилося, йде буквально запекла конкурентна боротьба за виживання, потрібно працювати по-новому; вище керівництво та власники бізнесу висувають багато нових умов для співробітників, які повинні відповідним чином реагувати на попит ринку, формувати та розширювати клієнтську базу, мати засоби для оперативного та адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах та функціональних обов'язках, бути стресостійкими, мобільними тощо. Тому ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власний професійний розвиток або підвищення кваліфікації [1].

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств. Більше того, як справедливо зазначає Ю.А. Плугіна, професійний розвиток базується на кваліфікації, психофізіологічному та особистісному потенціалі [33]. Навчання є одним із найефективніших способів розвитку персоналу будь-якої організації.

Крім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко використовуються в європейських країнах, а в Україні вони тільки починають використовуватися в практиці підприємства. Сучасні методи навчання персоналу включають [30; 40]:

1. Кейс-стаді (навчання) - розгляд практичних ситуацій з досвіду різних підприємств, що складається з аналізу та групового обговорення

гіпотетичних або реальних ситуацій. Цей метод дозволяє розвинути вміння аналізувати, діагностувати та приймати зважені рішення. Цей метод ефективний для керівництва різних управлінських ланок.

У тренінговій освіті основна увага приділяється набуттю практичних компетенцій, зводячи до мінімуму теоретичний блок. Метою тренінгу є моделювання ситуацій, наближених до реальності, з метою розвитку конкретних практичних навичок, вивчення нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод відрізняється набором таких засобів: діловий, рольовий, імітаційні ігри, дискусії, дебати та інше. Ділова гра передбачає розробку навчальних тем на основі ситуацій і матеріалів, що моделюють конкретні сторони професійної діяльності стажерів. Симуляційна гра спрямована на розвиток нових компетенцій, поведінкових установок, формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук розв'язання та подальше перенесення ефективних розв'язків на практику. Рольова гра моделює реальні або типові ситуації з визначенням ролей учасників з метою пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний у набутті навичок міжособистісного спілкування, особливо у випадку працівників, які займають адміністративні посади.

1. Майстер-клас – це одна з форм ефективного, професійного, активного навчання, під час якого ключовий спеціаліст розповідає та показує, як застосувати новітню технологію чи новий метод на практиці.

2. Баскед-метод - метод моделювання ситуації «управлінської діяльності», в якій працівник виступає в ролі керівника. Цей метод використовується для працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

3. Shadowing («відстеження») - надання можливості працівнику, призначеному для просування по кар'єрних сходах, перенавчання, ротації не менше двох днів бути «тінню» працівника, який займає конкретну посаду. Завдяки цьому кандидат «занурюється» в специфіку даної роботи і може

визначити суть і обсяг необхідних йому знань, навичок і неодмінних компетенцій.

4. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації ознайомленню з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними адміністративними документами тощо. Навчання починається з відбору персоналу до повної адаптації працівника; проводиться прямим керівником (наставником) з метою надання інформації про організацію та її особливості для контролю під час випробувального (стажування) терміну.

5. Екшн-навчання (Action-learning) – це метод навчання щодо вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. В основі методу лежить створення робочої групи, яка вирішує поставлене завдання. Період навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна підвищити компетенції у стратегічному плануванні, вміння приймати зважені рішення та вирішувати конкретні господарсько-виробничі задачі.

6. Коучинг – метод консультування, при якому призначається особа (коуч), підтримує фахівця досягти спеціальної, фахової цілі. При цьому методі передається особистий досвід навчання.

7. Метод поведінкового моделювання спрямований на розробку конкретної моделі поведінки співробітника в стандартних і нестандартних обставинах. Цей метод передбачає пошук моделі для наслідування («моделі поведінки»), її аналіз і відтворення на практиці. Модель повинна максимально відображати реальну ситуацію, щоб отримані знання можна було негайно застосувати на практиці.

Але щоб метод навчання персоналу став інструментом функціонального навчання керівного персоналу, він повинен зазнати певних трансформацій у поєднанні з іншими методами та адаптації до завдань розвитку конкретної організації. При цьому жоден із зазначених прогресивних методів не може бути використаний без відповідного коректування, відповідно до конкретних

організаційних умов. У цьому контексті слід зазначити, що функціональне навчання управлінського персоналу може здійснюватися як всередині організації, так і поза нею. При виборі варіанта цього процесу доцільно враховувати можливості організації, її запрограмованість на безпеку та отримання належного рівня розвитку кадрового потенціалу. Крім того, при перетворенні методики у засіб функціонального навчання доцільно враховувати специфіку управлінського персоналу, зокрема щодо професійних компетенцій, креативних та організаторських здібностей.

У свою чергу, під професійними компетентностями розуміють систему теоретичних, методологічних, нормативних положень і спеціальних наукових знань, об'єктивно необхідних людині для виконання службових і функціональних обов'язків [11]. Крім того, для створення процедур функціонального навчання є важливою прийнята в організації технологія управління розвитком персоналу, інтегрована з її системою управління. Завдяки їй можна передбачити плани підвищення кваліфікації, перепідготовки, формування нових знань, умінь і навичок персоналу. Персонал – єдиний здатний до розвитку ресурс підприємства – продукт створення нових можливостей, розширення наявних знань і спеціальних компетенцій персоналу.

На рис. 3.1. узагальнено та окреслено складові технології розвитку кадрів. Обираючи форми та методи навчання, не варто зупинятися на одному, залишаючи всі його переваги та недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми дозволяють поєднувати різноманітні методи подачі матеріалу. Вибір форм і методів навчання, підвищення кваліфікації персоналу залежить від специфіки самого підприємства, його потреб, оснащеності робочих місць технічними засобами та багатьох інших факторів. Найголовніше, щоб програма навчання була збалансованою і включала теоретичну, практичну та контрольну частини.

Як показує світова практика, сьогодні для ефективного функціонування підприємства недостатньо підібрати персонал і вимагати відповідних інвестицій у людський капітал. Як підтвердив американський вчений Е. Денісон, інвестиції

в людський капітал приносять у 5-6 разів більший прибуток, ніж у виробництво. За даними американських аналітиків, збільшення інвестицій у навчання на 10% підвищує продуктивність праці на 8%, а збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці лише на 4% (тобто ефективність у два рази нижча). У США з кожного долара, інвестованого у виробництво, 85 центів витрачається на розвиток робочої сили. Німецькі компанії щорічно витрачають до 9 мільярдів євро на навчання персоналу. У Франції середні витрати компаній, які прагнуть підвищити рівень кваліфікації співробітників, досягають 3% від ФОП і продовжують зростати [41]. В Україні роботодавці не поспішають інвестувати в розвиток персоналу.



Рис. 3.1. Складові технології розвитку персоналу організації

Актуальними проблемами системи підготовки, перепідготовки та розвитку кадрів, які мають принципове значення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку економіки, є: вдосконалення структури та змісту освіти з орієнтацією на реальні потреби ринку; створення та впровадження нових організаційних, управлінських та фінансових механізмів, що забезпечують стабільне фінансування та ефективний розвиток навчальних закладів.

Знання – це невичерпний ресурс, використання якого постійно зростає. Тому основними операційними стратегіями компанії є стратегія управління

персоналом і стратегія його постійного вдосконалення. Правильна реалізація цих стратегій забезпечить підприємству високі економічні результати, підвищення конкурентоспроможності та рухливий розвиток.

У загальному вигляді розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навичок і досвіду шляхом проведення комплексу організаційно-економічних заходів, що включають професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування кар'єри персоналу для ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку при збагаченні інтелектуального, творчого та культурного потенціалу співробітників. Розвиток персоналу має приносити взаємну користь як підприємству, так і людині. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення його конкурентності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом.

Якщо розглядати розвиток кадрів як процес, то можна виділити наступні елементи:

- ✓ професійне навчання персоналу організації;
- ✓ виробнича адаптація персоналу;
- ✓ оцінка та атестація персоналу;
- ✓ планування та розвиток професійної кар'єри кадрів (створення кадрових резервів, професійно-кваліфікаційне просування працівників і спеціалістів, а також професійне просування керівників);
- ✓ розкриття потенціалу працівників у всіх сферах, що призводить до найбільш ефективного використання їхніх здібностей, умінь і знань.

Розвитком кадрів на підприємстві керує відповідна служба. Перш ніж прийняти будь-яке рішення щодо вкладення ресурсів і зусиль у персонал, необхідно оцінити: потреби та можливості підприємства в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань і стратегії розвитку; наявний рівень

знань, умінь і практичних навичок персоналу; реальний потенціал роботи організації з її потребами.

Після проведення такої оцінки підприємство визначає: кількість працівників, які відповідають обраній стратегії та не потребують перенавчання чи підвищення кваліфікації; кількість працівників, які потребують проходження професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації або підвищення професійної кваліфікації у зв'язку зі зміною стратегії розвитку організації; кількість працівників, яких необхідно буде найняти та навчити або звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії [41].

Управління кадровим потенціалом слід розглядати не тільки з точки зору потреб підприємства, але й з точки зору самої людини, оскільки працівник, оцінюючи свої можливості відповідно до вимог посади, піклуватиметься розвивати свої здібності, розширювати знання, уміння та практичні навички з метою кар'єрного розвитку, підвищення заробітної плати, розширення прав, самовдосконалення та підвищення конкурентоспроможності.

Науковці, які детально досліджують проблеми розвитку людських ресурсів, сходяться на думці, що прискорення темпів модернізації виробництва прискорює моральне старіння набутих навичок, знань і кваліфікації та вимагає їх постійного оновлення, з одного боку, для забезпечення конкурентоспроможності особистості, а з іншого - для сталого розвитку суб'єкта господарювання. Це питання важливе як на мікро-, так і на макрорівні, оскільки без розвитку трудових ресурсів вони можуть вичерпуватися швидше, ніж природні.

3.2. Моделювання процесу навчання та розвитку персоналу

У нинішніх умовах, коли науково-технічний прогрес суттєво прискорює процес старіння знань і професійних навичок, процес навчання та розвитку

кадрів має здійснюватися системно та спрямовуватися на своєчасне та якісне навчання працівників з метою підвищення кваліфікації та рівня організаційної ефективності. Далі розглянемо основні етапи розвитку та коротко охарактеризуємо (рис.3.2.).

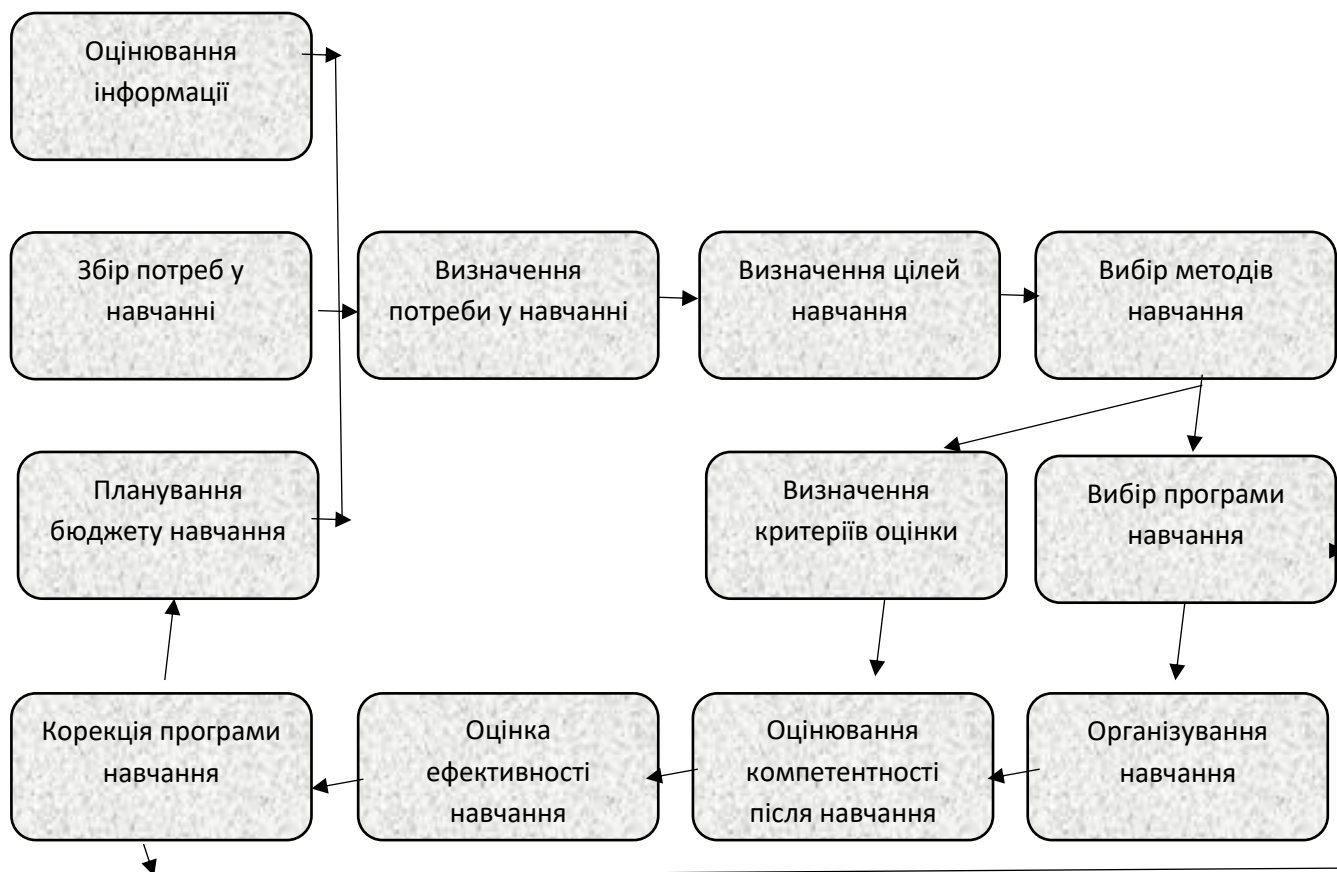


Рис. 3.2. Модель етапів розвитку та навчання персоналу

Оцінка інформації. На цьому етапі враховується вся наявна в кадрових службах інформація про кожного співробітника організації, а саме: рівень освіти, стаж роботи, професійний досвід, попередня професійна підготовка співробітника, результати оцінки професійних знань і т.д.

Набір освітніх потреб. На цьому етапі розглядаються всі заявки на навчання професійного персоналу. Визначити потребу в навчанні за результатами роботи співробітників. Звертають увагу на дату останнього навчання кожного працівника та успішність попереднього навчання.

Визначення потреби в навчанні персоналу. На цьому етапі підприємство визначає потребу в навчанні персоналу. Встановлюється відповідність між

наявними та необхідними знаннями, уміннями та навичками співробітників. При визначенні потреби в навчальному процесі, враховується стан навколишнього середовища, конкурентоспроможність продукції та розвиток технологій.

Планування бюджету на навчання працівників. Навчання персоналу передбачає витрати, які несе організація, тому створення та контроль за виконанням бюджетного плану є дуже важливим елементом управління навчанням співробітників. Бюджет навчання формується виходячи з визначених потреб і фінансових можливостей організації.

Визначення цілей навчання. Щоб визначити цілі, нам необхідно чітко усвідомити, яких результатів ми хочемо досягти, встановити зв'язок між методами навчання та нашою метою, визначити вимоги до учнів. Чітко розуміючи цілі навчання персоналу, підприємство визначає зміст програми навчання та підбирає методи навчання персоналу.

Вибір методів навчання. На цьому етапі кадровий інспектор, виходячи зі змісту програми та завдань навчання, обирає відповідні методи навчання, до яких належать: різноманітні тренінги, лекції, семінарські заняття, самонавчання та самовдосконалення. При визначенні методів навчання також звертається увага на персонал, який буде проходити навчання, тобто на наявну інформацію про кожного працівника, тому що необхідно вибрати метод, який буде найбільш ефективним для цих фахівців.

Вибір програми навчання. На цьому етапі ставиться конкретна мета для кожної навчальної програми. Залежно від визначеної потреби в навчанні, підприємства формулюють вимоги щодо бажаних знань, умінь і навичок, які працівники повинні отримати під час навчання. На основі цих детальних вимог щодо запланованих результатів навчання визначається зміст та процес програми.

Встановлення критеріїв оцінювання. На базі попередніх етапів підприємство визначає критерії оцінки, за якими будуть оцінюватися отримані працівниками результати навчання персоналу і які зможуть

максимально детально представити результати навчання та продемонструвати його успішність.

Організація навчання. На цьому етапі організовується навчання персоналу, а сам процес навчання здійснюється безпосередньо на основі виявлених потреб у навчанні персоналу, програми навчання, обраних методів і попередньо зібраної та проаналізованої інформації. Під час навчання працівники, які проходять даний процес, здобувають належний досвід та навички, які потрібні для роботи.

Оцінка ефективності навчання. На цьому етапі за конкретними критеріями оцінюються результати проведеного навчання співробітників і робляться висновки щодо обраних методів і змісту програми. Також після застосування набутих знань і навичок на практиці оцінюється ефективність їх використання для підприємства. Визначають відповідність знань, якими володіють працівники, вимогам до займаної посади. Цей етап є важливим елементом управління розвитком кадрів, оскільки витрати на навчання персоналу розглядаються як інвестиції в майбутнє підприємства, тому очікують поліпшення результатів організації у вигляді збільшення прибутку та досягнення поставленої мети організації.

Оцінка компетентності після навчання. На цьому етапі на основі оцінки результатів роботи визначаються сильні та слабкі сторони кожного працівника та виявляється потреба в додатковому навчанні тих працівників, які не володіють необхідними знаннями або показали низькі результати під час оцінювання своєї роботи.

Корекція програми навчання. На основі оцінки ефективності навчання, де увага приділяється результатам професійного навчання, відповідність запланованих результатів наявним знанням і вмінням працівників, попередньо обрана програма навчання коригується для отримання кращих результатів навчання кадрів для підвищення ефективності підприємства. Корекція програми навчання допускає перемінити та трансформувати зміст попередньо обраної програми навчання.

3.3. Шляхи вдосконалення системи навчання персоналу

Навчання персоналу є важливим елементом досягнення цілей будь-якого підприємства та їх розвитку. Персонал - є цінним ресурсом, який необхідно розвивати для майбутнього функціонування підприємства. Тому сільськогосподарським підприємствам, і зокрема одному з досліджуваних підприємств, необхідно активно приділяти увагу розвитку власного персоналу. Для цього необхідно впроваджувати нові методи навчання кадрів.

Рекомендуємо використовувати наступні методи підвищення кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств, які продемонстровані на рисунку 3.3, а деталі опишемо нижче.



Рис. 3.3. Методи підвищення кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств.

1. Одним із методів навчання, який можна використовувати в сільськогосподарських підприємствах, вважаємо ротацію. Ротація - це тимчасове переведення працівника на інше робоче місце або зміна посадових обов'язків без зміни займаної посади, що дає змогу працівникові оволодіти кількома професіями та наростити свої знання та компетентності. Така форма навчання персоналу використовується протягом короткого періоду часу.

Плинність кадрів дозволить: співробітникам отримати нові компетенції та розвинути мотивацію працювати максимально ефективно; скоротити штатну чисельність за рахунок розширення функціональних обов'язків; надання працівникам компанії чіткого бачення особистих кар'єрних перспектив; підібрати мотивованих і лояльних співробітників, які бачать свій професійний розвиток в цій організації. Цей метод навчання може бути застосований до всіх категорій працівників, присутніх на підприємстві.

2. Іншим рекомендованим методом навчання є навчання через аналіз конкретних випадків, а саме кейсів. Використовуючи цей метод, можна: ґрунтовно та різносторонньо проаналізувати ситуацію; організувати продуктивну полеміку; отримати додаткові знання; мотивації співробітників підвищити. Цей метод найкраще використовувати в групі для більш повного і всебічного аналізу реального випадку.

3. Ще одним методом навчання, який можна рекомендувати для будь-якого підприємства, яке займається сільським господарством та, зокрема, й того, що ми коротко проаналізували, а саме XXXXXX є навчання з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій. За цією методикою навчання інформація подається у вигляді текстової інформації, що представляє предмет дослідження в динаміці, в діаграмах, в графіках, відеосюжетах. Перевагами цього методу є: можливість повторного вивчення вже пройденого матеріалу; навчання у зручний час; здатність вчитися легкими для розуміння етапами; дистанційне навчання в зручному місці; висока економічна ефективність.

4. Ще один метод навчання, який можна використовувати в

сільськогосподарських підприємствах – модульне навчання. Цей метод навчання є досить ефективним і простим для розуміння. Перевагами цього методу є: можливість поділу навчального матеріалу на відносно самостійні частини, так звані модулі; можливість змінювати порядок навчальних модулів; гнучкість навчальних матеріалів, можливість вибирати необхідні, значущі модулі та вивчати їх повторно.

5. Наставництво – це метод навчання, завдяки якому більш досвідчений працівник може передати свої знання другому працівнику. Наставництво, як метод навчання, дозволить: швидко та якісно передати знання досвідченого працівника новачкові; набути конкретних умінь і навичок під час навчання; на практиці оволодіти знаннями, необхідними для виконання обов'язків наставника; дізнатися про роботу підприємства. Такий метод навчання персоналу може бути використаний для будь-якої категорії працівників за наявності у них достатньо компетентного наставника.

6. Ціннісна орієнтація. Іншим рекомендованим методом навчання є ознайомлення з традиціями, цінностями та правилами організації. Цей вид навчання: сприяє адаптації нових співробітників; знайомить співробітників з культурою організацій; формує лояльність нових співробітників до організації; служить для підвищення згуртованості колективу. До прикладу, так як штат працівників ХХХХХХ не повний а фахівець з кадрової служби працює над пошуком працівників, то такий спосіб буде доцільним. Завдяки цьому методу під час адаптації нових співробітників початківці засвоять цінності та культуру цієї компанії й зможуть швидше та краще інтегруватися в команду.

7. Навчання за методом «обмін досвідом». Цей метод навчання є різновидом методу чергування. Під час навчання за цим методом працівник тимчасово переводиться на іншу посаду, а потім повертається на стару. За цією методикою навчання: зміцнюється колективна згуртованість; покращуються комунікативні навички співробітника; підвищуються компетенції співробітника.

8. Наступний прийом навчання – розбір «завалів». Завдяки такому методу навчання моделюються ситуації, які часто трапляються на практиці. Завдання новачків – швидко та якісно впоратися з ситуацією. Завдяки цьому методу навчання співробітники зможуть: розвинути аналітичні навички; навчитись вирішувати професійні проблеми; ознайомитися з роботою на практиці. Такий метод навчання також дозволяє співробітникам підготуватися до різних ситуацій, які можуть виникнути під час роботи.

9. Ще одним методом навчання, який можна рекомендувати та запровадити в сільськогосподарських підприємствах є «Летючка» (оперативний метод). Метод навчання, при якому актуальні проблеми вирішуються шляхом обміну думками та різними пропозиціями. Цей метод навчання характеризується: можливістю підвищення професійного досвіду; відданість команді; аналіз актуальних проблем. Цей метод навчання служить для згуртування колективу та активної участі у вирішенні поточних питань.

10. Навчання через рефлексію в дії. За допомогою цього методу навчання, аналізуються помилки та результативні рішення. Під час таких зустрічей розробляються заходи щодо покращення діяльності організацій. Під час навчання з використанням рефлексорних дій: аналізуються допущені помилки; колектив вчиться приймати самостійні рішення; розвиваються навички планування цілей, які стоять перед підприємством; підвищується відповідальність персоналу. Завдяки такому методу навчання підвищується відповідальність кожного співробітника, але при цьому колектив стає більш згуртованим та налагоджується командна робота.

11. Іншим методом навчання персоналу, який можна рекомендувати, є практика (копіювання). У цьому методі навчання співробітники призначають новачка до кваліфікованої особи, яка повинна копіювати всі дії свого наставника. Завдяки такому методу навчання персоналу: учень отримує знання та формує навички, які знадобляться йому в майбутньому; при необхідності з'являється заміна працівника; учень-новачок знайомиться з роботою організації.

12. Іншим рекомендованим методом є консультивання. При такому способі співробітники звертаються за допомогою до більш авторитетного спеціаліста-професіонала. Цей метод дозволяє працівнику: отримати консультацію щодо вирішення проблеми від більш кваліфікованого працівника; поглибити власний досвід; здобувати знання, не відриваючись від праці. Цей метод не вимагає фінансових витрат і дозволяє співробітнику поглибити свій досвід, без відриву від виробництва.

Отже, нами запропоновані нові методики навчання персоналу задля вдосконалення та розвитку сільськогосподарських підприємств та, зокрема, досліджуваного фермерського господарства XXXXXXXX.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного нами дослідження навчання персоналу як складова підвищення ефективності управління сільськогосподарських підприємств XXXXXX (на прикладі одного з господарств XXXXXX) можна зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал підприємства сьогодні є важливим елементом розвитку кожної організації. Оскільки працівники організації організовують і здійснюють виробничий процес, можемо сказати, що розвиток кадрового потенціалу організації є складовою підвищення ефективності організації в цілому.
2. Сьогодні для багатьох підприємств персонал та його розвиток стоять на першому місці. Управління персоналом є однією з найважливіших функцій організації. Грамотне управління персоналом дозволяє досягти високих результатів у роботі всього підприємства.
3. Навчання персоналу – це діяльність, спрямована на розвиток працівників з метою підтримки їх професійних компетенцій на належному рівні та підвищення конкурентоспроможності. Ціллю навчання персоналу підприємства є досягнення максимального ступеня ефективності роботи персоналу шляхом підвищення рівня знань і професійних навичок працівників.
4. Нами проаналізовано місце навчання у загальній системі управління персоналом підприємства. Визначено переваги й недоліки методів визначення у навчанні.
5. Проаналізовано зміни у сільському господарстві XXXXXX. Визначено, що на функціонування підприємств впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні. Звіти Головного управління статистики XXXXXX свідчать, що сільське господарство є однією з провідних галузей економіки XXXXXX. Загалом можна зробити висновок, що частка продукції рослинництва в загальному обсязі

сільськогосподарського виробництва становить майже 70%, а тваринництва – близько 30%.

6. Сьогодні сільськогосподарські підприємства особливо страждають від підвищеної плинності кадрів, і це може бути величезною зміною та причиною кризової ситуації, адже вплив факторів зовнішнього середовища, а також і внутрішніх чинників є величезним.
7. Аграрні підприємства XXXXXXXX у своїй діяльності повинні якомога краще реагувати на зміни, що відбуваються під впливом зовнішніх факторів, щоб досягти поставленої перед підприємством мети та зберегти прибутковість. Такі зміни відбуваються часто і передбачити їх майже неможливо.
8. Нами проведений SWOT-аналіз, що характеризує внутрішнє та зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств XXXXXXXX.
9. Закцентували увагу на одному із господарств XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX. Детально провели аналіз та анкетування співробітників даного господарства. Всі досліджені результати описані в кваліфікаційній роботі.
Кваліфікований персонал – запорука успіху кожного підприємства. Тому підприємства повинні відповідально поставитися до навчання свого персоналу.
10. Крім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко використовуються в європейських країнах, а в Україні вони тільки починають використовуватися в практиці підприємства.
11. Також запропонували модель етапів розвитку та навчання персоналу.
12. Зарекомендовані методи підвищення кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств, описані у роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом. Підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум: [наук. журнал]*. Луцьк: ЛНТУ. 2014. Вип. 3. С. 150-159.
3. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116—121.
4. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. №2. С. 28–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_8 (дата звернення: 21.12.2023)
5. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ. 2012. № 3. С. 320-323.
6. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін.. *Управління персоналом: Підручник*. Краматорськ: КНЕУ. 2013. 665 с.
7. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118- 122
8. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29—37.
9. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальна та національні проблеми економіки*. №. 17. 2017. С. 556-561. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.

10. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16
11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ». 2015. 231 с.
12. Долга Г.В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. С. 67–71.
13. Дорошенко К.А. Ефективність управління персоналом в організації Технології та дизайн. 2015. № 3 (16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17 (дата звернення: 05.11.2023).
14. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 06.11.2023).
15. Закон України «Про фермерське господарство», «Про приватне підприємництво» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 06.12.2023).
16. Звіти XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 2020-2022 роки.
17. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. № 2. С. 95-101.
18. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення в підвищенні енергоефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28. Ч1. С. 151–159.
19. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 201–207. URL: <http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19>. (дата звернення: 28.12.2023).
20. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах сезонності виробництва. *SworldJournal*. 2020. Вип. 6. С.

126–130. URL: file:///C:/Users/Luda/Downloads/53-83-PB.pdf. (дата звернення: 21.12.2023).

21. Котельникова Ю. М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві. *Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція в світову наукову думку*: матеріали XII Міжнародної наукової інтернет-конф., 16–18 трав. 2016 р. С. 9–19.

22. Котельникова Ю. М. Формування та управління процесом кадрового забезпечення у сільськогосподарських підприємствах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 5(32). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330.

23. Котельникова Ю. М., Касьмін Д. С. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>

24. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2011 №7. с. 21 -26.

25. Лепьохіна, Таберко І.О. Підходи, що визначають економічну ефективність роботи з персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 205-208.

26. Лисак В.Ю. Соціально-економічна ефективність та результативність удосконалення управління персоналом. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрнотехнічного університету*. 2013. № 21. С. 224-227.

27. Литвин О.В. Проблеми соціально-економічної ефективності управління персоналом у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (43). С. 182-185.

28. Любомудрова Н. П., Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. 284с.

29. Малік М.Й. Вплив соціального капіталу на організацію діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. №5. С. 105-112.
30. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 14. С. 288–292
31. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства . Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. С. 440–443.
32. Небилиця О.А. Обґрунтування соціальноекономічної ефективності управління персоналом сучасного підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 159-164.
33. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 42. С. 323–327.
34. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108-114. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752> (дата звернення: 28.12.2023)
35. Положення про навчання персоналу. Консультант кадровика. 2015. URL: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>. (дата звернення: 25.12.2023)
36. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: «Наш формат», 2019. 624 с.
37. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 91-95.
38. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення. Післядипломна освіта в Україні. 2014. №1.С.13.
39. Статистичний збірник. Сільське господарство України, 2022 рік
40. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197.

41. Швед В. В., Адамовська В. С. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №. 4. С. 644-649. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/136.pdf> (дата звернення: 28.12.2023)

42. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2 (12). С. 86-90.

43. Шиян Д. В., Котельникова Ю. М., Севрюкова Є. О. Фактори формування рівня оплати праці у сільськогосподарських підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 192–200.