

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МУЗИКА Олена Юріївна

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**
Professional development of personnel as a factor of enterprise competitiveness

Спеціальність 073 - Менеджмент
освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЕНУПм- 21
Музика О. Ю.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
ПРОХОРОВСЬКА С.А. _____

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, елементи, чинники та трансформація розвитку персоналу організації	6
1.2. Методичні підходи до планування й організації підвищення кваліфікації персоналу	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ II. МОНІТОРИНГ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОСЕМ»	18
2.1. Діагностика діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» та дослідження стану професійного розвитку персоналу	18
2.2. Оцінка соціально-економічної ефективності розвитку персоналу досліджуваної організації	31
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ III. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСЕМ»	41
3.1. Напрямки впровадження інноваційних підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу	41
3.2. Шляхи вдосконалення культури безперервного професійного розвитку серед працівників	47
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	53
Список використаних джерел	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність обраної теми зумовлена посиленням ролі людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах управління зростає значення персоналу як найціннішого активу організації, тому що інформаційні технології та інновації є ключовими аспектами стратегії будь-якої компанії. Ефективний розвиток персоналу, який охоплює як професійне навчання, так і соціальний розвиток, сприяє підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню корпоративної культури, що, у свою чергу, впливає на загальні результати діяльності компанії. Тому вивчення питань є своєчасним та важливим для практики управління підприємствами, адже вони пов'язані із розвитком персоналу як фактором стратегічного розвитку підприємства.

В свою чергу, постійні зміни у технологіях, глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств не тільки ефективного управління ресурсами, але й постійного інвестування в людський капітал. Розвиток персоналу стає критичним чинником, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість компанії на ринку. Саме людські ресурси здатні забезпечити гнучкість організації, її здатність адаптуватися до нових викликів та інноваційних змін. У цьому контексті, стратегічний розвиток підприємства неможливий без комплексного підходу до розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблема розвитку персоналу є предметом численних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Важливий внесок у дослідження розвитку персоналу в Україні зробили кілька науковців і експертів. У зарубіжній літературі науковці суттєво вплинули на підходи до розвитку персоналу. Вони підкреслювали важливість навчання та залучення працівників до стратегічних цілей через делегування і розвиток самостійності. Водночас дослідили, як управлінські стилі можуть сприяти або стримувати професійний розвиток співробітників. Проте, попри існуючі дослідження, вітчизняна наука ще не повністю охоплює комплексні механізми розвитку персоналу у контексті довгострокового стратегічного планування, що надає додаткової наукової новизни цьому

дослідженню. Серед дослідників, які вивчали питання професійного розвитку можна виділити таких: Володимир Антонюк, Анатолій Колот, Людмила Лісогор, Пітер Друкер та Дуглас Макгрегор та ін. [48, 54, 58].

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ролі розвитку персоналу у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства та обґрунтування основних механізмів, що сприяють підвищенню ефективності розвитку людського капіталу.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність розвитку персоналу в рамках сучасних концепцій стратегічного управління;
- вивчити методологію та інструменти управління розвитком персоналу, що сприяють його ефективному використанню у процесі стратегічного планування;
- провести оцінку впливу інвестицій у розвиток персоналу на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів управління розвитком персоналу на підприємствах;
- уточнити стратегію професійного розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження – процеси професійного розвитку персоналу в товаристві «АГРОСЕМ».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні засади організації професійного розвитку персоналу в «АГРОСЕМ» та шляхи його вдосконалення.

Методи дослідження. У даному дослідженні використано низку загальнонаукових та спеціальних методів, які дозволяють глибоко вивчити проблематику та обґрунтувати отримані результати. Зокрема, застосовано такі методи:

- Аналіз і синтез — для вивчення наукової літератури з питань розвитку персоналу та його впливу на стратегію підприємства;

- Порівняльний аналіз — для оцінки досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств у сфері розвитку людського капіталу;
- Математичне моделювання — для прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства залежно від інвестицій у персонал;

Використання цих методів дозволило автору комплексно проаналізувати досліджувану проблему та отримати обґрунтовані висновки, які можуть бути корисними як для теоретиків, так і для практиків управління.

Теоретична та практична значимість. Теоретична цінність дослідження полягає у систематизації знань щодо ролі розвитку персоналу у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств. Робота вносить новий погляд на управління людським капіталом, формулюючи рекомендації щодо його ефективного використання у довгостроковій перспективі.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для покращення своїх стратегій управління персоналом. Результати дослідження можуть бути застосовані у розробці корпоративних програм розвитку, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організацій та зміцнення їх конкурентних позицій.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, елементи, чинники та трансформація розвитку персоналу організації

У сучасному бізнес-середовищі розвиток персоналу розглядається як стратегічний елемент. Він забезпечує не лише функціонування підприємства на високому рівні, але й його довготривале зростання та адаптацію до нових викликів. Розвиток персоналу можна визначити як процес цілеспрямованого впливу на знання, навички та компетенції працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, інноваційності та здатності адаптуватися до змін.

Основна сутність розвитку персоналу полягає в тому, що це не просто процес навчання, а систематичний підхід до постійного вдосконалення людського капіталу компанії. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, працівники повинні бути здатні не лише виконувати свої поточні обов'язки, але й постійно навчатися новому, адаптуючись до нових умов.

Насамперед, ключовими аспектами розвитку персоналу вважають інтеграцію з бізнес-стратегією, гнучкість та адаптивність, довгострокову перспективу.

1. *Інтеграція з бізнес-стратегією:* розвиток персоналу повинен бути тісно пов'язаний зі стратегічними цілями підприємства. Це означає, що розвиток працівників не є окремим процесом, а частиною загального стратегічного планування організації. Наприклад, якщо підприємство прагне збільшити свою частку на ринку за рахунок інновацій, розвиток персоналу повинен бути спрямований на навчання новим технологіям і методам роботи.

2. *Гнучкість та адаптивність:* однією з ключових характеристик розвитку персоналу є гнучкість. У швидко змінюваному ринковому середовищі необхідно мати персонал, здатний до швидкого навчання та адаптації. Це

стосується не тільки технологічних змін, але й змін у корпоративній культурі та бізнес-процесах.

3. *Довгострокова перспектива:* розвиток персоналу — це інвестиція в майбутнє компанії. Підприємства, які активно інвестують у розвиток людських ресурсів, з часом отримують конкурентні переваги, такі як більш високий рівень продуктивності, лояльність працівників та інноваційність.

Професійний розвиток персоналу є одним із головних чинників, які визначають успішність організацій у сучасному конкурентному середовищі. Еволюція теорії управління під впливом видатних науковців, таких як Пітер Друкер та Дуглас МакГрегор, сприяла формуванню сучасних підходів до управління людським капіталом. Дослідження цих авторів заклали основу для створення методологій, що дозволяють ефективно управляти знаннями, мотивацією та розвитком персоналу [48-49, 54-55] .

Пітер Друкер: концепція управління за цілями (МВО):

Пітер Друкер, засновник концепції «управління за цілями» (Management by Objectives), наголошував на важливості залучення працівників до процесу формування цілей організації. Його ключові ідеї щодо управління персоналом включають:

- Працівники знань. Він вважав, що знання є ключовим капіталом сучасної організації.
- Індивідуальні цілі та відповідальність. Управління за цілями передбачає персоналізовані плани розвитку, які узгоджують індивідуальні прагнення працівників із цілями організації.
- Інвестиції у навчання. Друкер наголошував, що безперервне навчання є критично важливим для збереження конкурентоспроможності як компаній, так і працівників [49].

Сучасні компанії, такі як Siemens і Microsoft, впроваджують принципи МВО, створюючи індивідуальні програми навчання для своїх співробітників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності [56].

Дуглас МакГрегор: теорії X і Y:

Дуглас МакГрегор акцентував увагу на тому, що застосування принципів теорії Y сприяє більшому залученню працівників. У своїй праці «Людська сторона підприємства» запропонував дві ключові моделі управління персоналом [54]:

- Теорія X: припускає, що працівники уникають роботи, не бажають брати відповідальність і потребують жорсткого контролю.
- Теорія Y: базується на уявленні, що працівники є творчими, відповідальними і готовими до самостійної роботи за сприятливих умов.

Компанія Google активно використовує принципи теорії Y, забезпечуючи працівникам гнучкі умови роботи, доступ до навчальних ресурсів і програми наставництва.

Підсумовуючи вищевикладене, праці Пітера Друкера та Дугласа МакГрегора заклали основи для сучасного розуміння управління персоналом. Вони підкреслюють важливість постійного навчання, мотивації та створення умов, за яких працівники можуть досягти повного потенціалу. Їхні ідеї залишаються актуальними, особливо в умовах динамічного ринку праці, та є дороговказом для організацій, які прагнуть інтегрувати розвиток персоналу у свою стратегію [39, 55].

Розвиток персоналу передбачає застосування ряду елементів, кожен з яких відповідає за певний аспект підвищення кваліфікації, компетентності та мотивації працівників. Ці елементи взаємопов'язані і утворюють єдиний комплекс, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Серед основних елементів можна виділити:

Як зазначає дослідження консалтингової компанії Deloitte — підприємства, які регулярно інвестують у перепідготовку своїх працівників, досягають більшої ефективності у використанні нових технологій і методів роботи. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність, але й зменшити плинність кадрів, оскільки працівники бачать можливості для кар'єрного зростання. На основі дослідження цієї компанії побудуємо статистичну діаграму, яка показує вплив інвестицій у розвиток персоналу на ефективність компанії (рис. 1.1) [52].

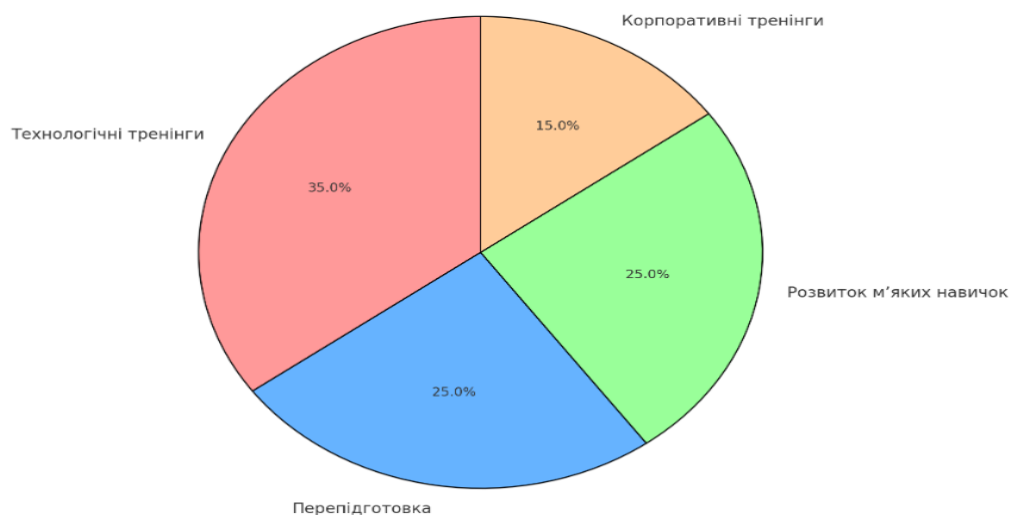


Рис. 1.1. Розподіл інвестицій у розвиток персоналу (за типами навчання)

Примітка. Складено автором на основі [52]

Кар'єрне зростання. Кар'єрний розвиток працівників є важливим елементом для збереження їхньої мотивації та лояльності. Стратегічний підхід до кар'єрного зростання передбачає:

- Планування кар'єри — визначення індивідуальних траєкторій розвитку кожного працівника з урахуванням його професійних амбіцій та здібностей.
- Створення умов для горизонтального та вертикального просування. Важливо, щоб працівники мали можливість зростати не тільки вертикально (до керівних посад), але й горизонтально, розширюючи свої компетенції у суміжних галузях [11].

Дослідження Міжнародної організації праці (ILO) показують — підприємства, які активно сприяють кар'єрному розвитку працівників, знижують плинність кадрів на 30-40% порівняно з тими, хто не пропонує можливостей для зростання. Нижче наведемо діаграму, яка демонструє різницю в плинності кадрів між компаніями, що активно сприяють кар'єрному розвитку, і тими, що не пропонують можливостей для зростання (рис. 1.2.) [57].

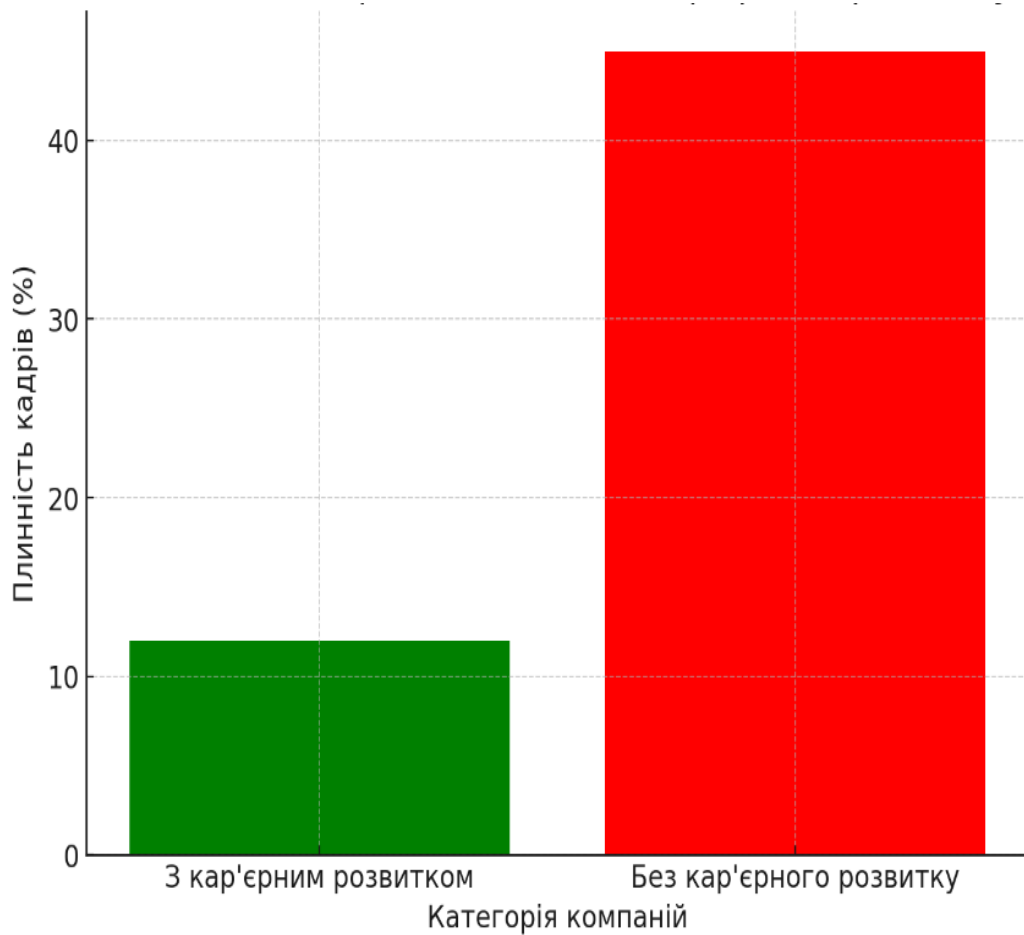


Рис. 1.2. Плинність кадрів залежно від можливостей кар'єрного розвитку

Примітка. Складено автором на основі [57]

Оцінка ефективності працівників. Регулярна оцінка ефективності дозволяє визначати, наскільки успішно працівники виконують свої обов'язки та досягають поставлених перед ними цілей. Цей процес включає:

- Оцінку компетенцій — перевірку рівня знань та навичок працівників відповідно до вимог їхньої посади.
- Аналіз досягнутих результатів — зіставлення результатів роботи з поставленими цілями, що дозволяє виявляти прогалини та формувати плани розвитку.

Ефективна оцінка результативності допомагає виявляти працівників з потенціалом для кар'єрного зростання та формувати індивідуальні плани розвитку.

Варто зазначити, пандемія COVID-19 стала ключовим каталізатором трансформацій у сфері розвитку персоналу, радикально змінивши усталені підходи до навчання та роботи. Масштабні карантинні обмеження та вимушена ізоляція поставили перед компаніями серйозні виклики, водночас відкривши нові можливості для адаптації. Однією з найпомітніших змін стало впровадження дистанційного навчання, яке стало не просто тимчасовим рішенням, а новим стандартом у багатьох галузях. [22].

Організації, які швидко інтегрували цифрові платформи для навчання, такі як Zoom, Microsoft Teams та спеціалізовані HRM-системи, змогли зберегти продуктивність персоналу навіть в умовах дистанційної роботи [33]. Використання інтерактивних онлайн-курсів, вебінарів та гібридних форматів дозволило не тільки навчати працівників, але й підтримувати їхню мотивацію та емоційний стан, що було вкрай важливим у період невизначеності.

Ті організації, які не змогли адаптуватися до нових реалій, стикнулися зі значними втратами, включаючи зниження продуктивності, плинність кадрів та труднощі в залученні нових співробітників. Натомість компанії, які швидко впровадили інноваційні підходи до розвитку персоналу, зберегли конкурентоспроможність, підтримуючи своїх працівників через створення комфортних умов для навчання й роботи.

У підсумку пандемія COVID-19 стала періодом, який не лише прискорив перехід до цифровізації, але й сформував нові принципи організації роботи та розвитку персоналу, які залишаються актуальними й у постпандемічний період. [22].

На тлі цих змін важливу роль відіграє законодавче забезпечення професійного розвитку працівників. В Україні основними нормативно-правовими актами, які регулюють ці питання, є Закон України «Про зайнятість населення» та Кодекс законів про працю. Ці закони гарантують працівникам

права на навчання та підвищення кваліфікації, створюють підґрунтя для регулювання прав працівників на навчання і розвитку, а також накладають на роботодавців обов'язки створювати умови для професійного розвитку персоналу [18, 31].

Важливість законодавчого регулювання:

1. Гарантії для працівників. Законодавство закріплює право працівників на професійний розвиток, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

2. Обов'язки роботодавців. Закон України «Про зайнятість населення» передбачає, що роботодавці зобов'язані сприяти професійному навчанню своїх працівників. Крім того, законодавство регулює фінансування навчання за рахунок роботодавців. [31].

3. Інтеграція європейських норм. Українське законодавство активно адаптується до стандартів Європейського Союзу, зокрема у сфері професійного розвитку [15].

4. Стимулювання економіки. Системний підхід до професійного навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зростанню економічної активності.

Варто зазначити, що Європейський Союз також підтримує розвиток людського капіталу через нормативні акти [20]. По-перше, нормативні акти ЄС орієнтовані на забезпечення максимальної доступності для підприємців різного масштабу. У рамках цієї політики підприємства можуть скористатися такими можливостями:

По-друге, країни Європейського Союзу активно реалізують політику підтримки професійного навчання через національні програми, спрямовані на стимулювання підприємців і працівників до розвитку компетенцій [50-51].

1.2. Методичні підходи до планування й організації підвищення кваліфікації персоналу

Підвищення кваліфікації персоналу у сучасних умовах є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Воно сприяє не лише розвитку окремих працівників, але й забезпеченню довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійних змін на ринку та швидкого технологічного прогресу організації змушені активно адаптуватися до нових викликів, що підвищує значущість планування і організації процесу навчання. Як наголошував Пітер Друкер у своїй праці «The Practice of Management», працівники знань є основним активом сучасної економіки, і їхній професійний розвиток має бути інтегрованим у стратегічне планування компанії. За його словами, безперервне навчання та оновлення знань працівників є ключовим фактором їхньої адаптивності до змін та підвищення продуктивності. Друкер підкреслював, що організації, які інвестують у розвиток своїх працівників, не лише зберігають конкурентоспроможність, але й стають більш гнучкими в умовах глобальних змін [49].

Насамперед, процес планування підвищення кваліфікації починається з детального аналізу потреб у навчанні. Важливо враховувати як внутрішні потреби компанії, так і зовнішні фактори, такі як зміни у нормативно-правовій базі або вимоги ринку. Зупинимось на висновках дослідників даної проблеми. Вони виявили, що планування має бути систематичним та інтегрованим у загальну стратегію розвитку компанії.

Це означає, що не можна обмежуватися лише навчанням у відповідь на поточні потреби. Необхідно прогнозувати майбутні зміни, які можуть вимагати від працівників нових навичок і знань. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічну готовність персоналу до змін і водночас підвищує їхню мотивацію до професійного розвитку.

Зупинимось на ключових етапах розробки навчальних програм. Такі програми повинні відповідати не лише вимогам ринку, але й індивідуальним потребам працівників. Вони можуть включати різноманітні методи навчання, такі як тренінги, семінари, коучинг, менторство та електронне навчання. Останнє особливо популярне після пандемії COVID-19, що стимулювало перехід до цифрових форматів навчання. Впровадження таких платформ, як Coursera або LinkedIn Learning, дозволяє організаціям забезпечувати гнучкість навчання, а працівникам — доступ до якісного контенту у зручний для них час [53].

Не менш важливим аспектом є організація самого процесу навчання. Це включає планування часу для проведення тренінгів, вибір місця, формування навчальних груп та контроль за виконанням планів. В організації навчання важливо не тільки надавати можливості для навчання, але й контролювати його ефективність. Як показує практика, регулярна оцінка результатів дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники засвоюють нові знання, та як це впливає на їхню продуктивність.

Одним з яскравих прикладів українських компаній, які успішно знизили плинність кадрів завдяки інвестиціям у розвиток персоналу, є Netpeak Group. За перше півріччя 2023 року компанія зафіксувала зниження плинності на 7% у порівнянні з 2021 роком та на 12% у порівнянні з 2022 роком. Це стало можливим завдяки впровадженню стратегії Zero-HR та активній роботі з кар'єрними треками співробітників. Такі зусилля, як навчання, оптимізація внутрішніх процесів та покращення соціальних пакетів, сприяли довгостроковим позитивним результатам у зменшенні плинності кадрів [29].

Інший приклад — ІТ-компанія Intetics, яка також знизила плинність кадрів з 32% до 14% після активної роботи над внутрішніми програмами підтримки та розвитку персоналу. У цьому випадку стабільність у колективі досягнута завдяки залученню співробітників у процес прийняття рішень та створенню умов для їхнього кар'єрного розвитку, що значно підвищило лояльність [45].

Звичайно, не всі підприємства однаково підходять до організації підвищення кваліфікації. У той час як великі компанії можуть залучати зовнішніх

експертів і використовувати високоякісні платформи для навчання, менші підприємства можуть зіштовхуватися з обмеженнями у ресурсах. Проте важливо розуміти, що навіть мінімальні інвестиції у навчання персоналу можуть мати значний вплив на його ефективність та довгострокову стратегію розвитку.

Зараз наведемо методи, які показують, як компанії можуть ефективно планувати й організовувати підвищення кваліфікації своїх працівників, забезпечуючи довгостроковий розвиток персоналу та зниження плинності кадрів:

Оцінка потреб у навчанні (Training Needs Assessment).

- Аналіз поточних знань і навичок працівників для виявлення прогалин і визначення необхідних напрямків навчання.

Індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans).

- Персоналізовані плани, які визначають напрямки підвищення кваліфікації, враховуючи кар'єрні амбіції та потреби організації.

Менторство і коучинг.

- Практика індивідуального навчання, де досвідчені працівники допомагають молодшим співробітникам розвивати навички й компетенції.

Корпоративні університети.

- Внутрішні навчальні центри компанії, які пропонують спеціалізовані курси та програми для розвитку персоналу.

Гейміфікація навчання.

- Використання ігрових елементів для підвищення залученості працівників до навчального процесу (бали, нагороди, змагання).

Електронне навчання (e-learning).

- Гнучкі платформи для онлайн-курсів, які дозволяють працівникам навчатися в будь-який час і в будь-якому місці.

Мобільні платформи для навчання.

- Навчання через мобільні додатки або смартфони, що забезпечує доступ до курсів у зручний для працівників час.

Ротація працівників.

- Тимчасова зміна посад або відділів для здобуття нових навичок і досвіду в різних напрямках.

Мікронавчання (Microlearning).

- Короткі, концентровані навчальні блоки, які дозволяють швидко засвоювати нові знання без великих часових витрат.

Культура навчання (Learning Culture).

- Створення в компанії середовища, яке сприяє постійному розвитку, самонавчанню та обміну знаннями між працівниками [26, 46].

Підсумовуючи вищевикладене, систематичне підвищення кваліфікації персоналу має численні переваги. Це не тільки підвищує продуктивність працівників, але й сприяє створенню в компанії культури навчання, де працівники постійно вдосконалюють свої знання та навички. Це, у свою чергу, зміцнює конкурентоспроможність організації на ринку та дозволяє швидше адаптуватися до нових викликів. Крім того, як підкреслює М. Армстронг, підвищення кваліфікації є важливим елементом мотивації працівників, що стимулює їх до досягнення більш високих результатів і знижує рівень плинності кадрів.

Висновки до розділу 1

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що розвиток персоналу організації є багатокомпонентним процесом, який відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності компанії. По-перше, цей процес включає такі елементи, як навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання працівників, що створюють основу для їхнього професійного розвитку. По-друге, на розвиток персоналу впливають як внутрішні чинники, серед яких корпоративна культура та стратегічні ініціативи, так і зовнішні, такі як технологічний прогрес і ринкові вимоги. Особливо слід зазначити, що пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором трансформації систем розвитку персоналу, спонукаючи компанії

активніше впроваджувати дистанційне навчання та цифрові технології, які значно підвищили адаптивність працівників до змінних умов ринку. Таким чином, ідеї Пітера Друкера щодо «працівників знань» і принципи теорії Y Дугласа МакГрегора надали організаціям дієві підходи для створення гнучких систем управління персоналом.

Що стосується методів підвищення кваліфікації, то їхнє планування та організація повинні базуватися на чіткому розумінні потреб організації та індивідуальних компетенцій працівників. На наступному етапі важливо визначити ефективні інструменти для розвитку, серед яких можна виокремити менторство, корпоративні тренінги, участь у програмах професійного навчання та використання онлайн-платформ.

Таким чином, розвиток персоналу, планування і організація підвищення кваліфікації є невід’ємними складовими стратегічного управління людськими ресурсами. У підсумку, системний підхід до цих процесів забезпечує довгострокову стабільність організації, підвищує її продуктивність і створює умови для гнучкого реагування на сучасні виклики.

РОЗДІЛ II

МОНІТОРИНГ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОСЕМ»

2.1. Діагностика діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» та дослідження стану професійного розвитку персоналу

ТОВ «АГРОСЕМ» — один з провідних дистриб'юторів на українському аграрному ринку. Компанія пропонує ключові міжнародні бренди насіння, добрив, засобів захисту та сільськогосподарської техніки для фермерів по всій країні. Основна мета — впровадити світові інновації на українських полях (див. Додаток В).

Основним принципом компанії є акцент на індивідуальному підході до клієнтів і пропонує спеціалізовані рішення для підвищення продуктивності фермерських господарств. Своїм розвитком «АГРОСЕМ» активно підтримує українських аграріїв у збільшенні виробництва та покращенні якості агропродукції, особливо в умовах глобальних і внутрішніх викликів, таких як війна.

ТОВ «АГРОСЕМ» почала свою діяльність у 2007 році як невелика компанія, що займалася постачанням сільськогосподарської техніки та матеріалів. Протягом більше ніж 17-ти років вона зуміла перетворитися на одного з провідних дистриб'юторів на українському аграрному ринку, пропонуючи комплексні рішення для фермерів (див. Додаток Б).

Однією з ключових складових успіху «АГРОСЕМ» стала інноваційність та активне впровадження технологій точного землеробства, що дозволило українським аграріям підвищувати продуктивність своїх господарств за рахунок автоматизації процесів.

Проаналізувавши розширення товариства, автор дійшов висновку, що АГРОСЕМ активно збільшує свою географічну присутність в Україні. Зокрема, відкриває нові регіональні представництва та дилерські центри, що дозволяє забезпечувати оперативне обслуговування клієнтів по всій країні. Станом на 2024

рік компанія відкрила нові філії у Хмельницькому та Вінниці, що дозволило краще покрити західний і центральний регіони України в сегменті добрив, насіння та засобів захисту рослин (ЗЗР).

У Хмельницькому відкрито найбільший сервісний центр в Україні для техніки John Deere, що є стратегічно важливим для підтримки аграрного бізнесу в регіоні. Сервісні потужності дозволяють забезпечувати якісне та швидке обслуговування техніки, що мінімізує час простою для фермерів. Водночас у Тернопільській області також функціонує сервісний центр, який покриває потреби аграріїв у ремонті та обслуговуванні техніки.

Таке географічне розширення дозволяє «АГРОСЕМ» ефективніше реагувати на запити клієнтів у різних регіонах України, забезпечуючи високу оперативність постачання продукції та послуг. Розглянувши рисунок 2.1., ми бачимо, що завдяки новим філіям компанія продовжує зміцнювати свої позиції на ринку та надавати фермерам комплексні рішення для підвищення продуктивності (рис.2.1.) [23, 40].

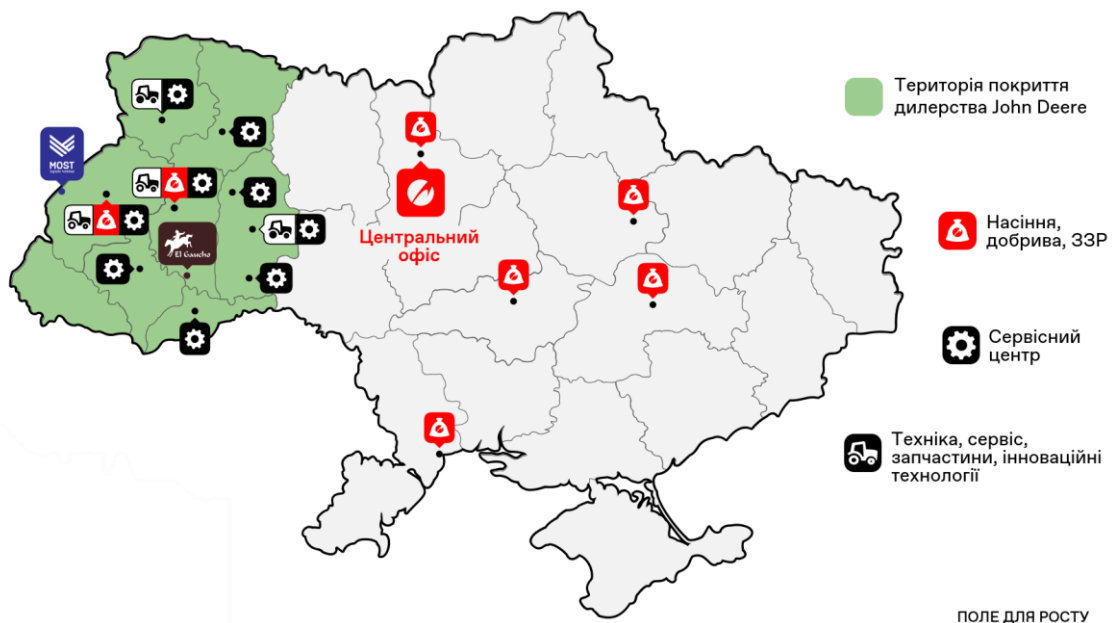


Рис 2.1. Географія «АГРОСЕМ» в Україні

Примітка. Матеріали ТОВ «АГРОСЕМ» [23, 40]

Під час війни компанія також змогла зберегти свої позиції на ринку, розширивши свою діяльність у сфері логістики та експорту зернових, що є

важливим для підтримки економіки країни [30]. За ці роки «АГРОСЕМ» активно розвивав інфраструктуру, вкладаючи кошти в будівництво зерноперевалювальних терміналів та оптимізацію логістичних маршрутів (див. рис. 2.1. «MOST Logistic Terminal на Заході України»).

На рисунку 2.2. автор пропонує наглядно побачити етапи розвитку компанії з початку створення у 2007 році до 2022 року, коли за вимушених зовнішніх факторів вдалося розширити межі сфери діяльності (рис 2.2.) [23, 41].

ВІД НЕВЕЛИКОЇ КОМПАНІЇ — ДО ПРОВІДНОГО АГРОДИСТРИБ'ЮТОРА

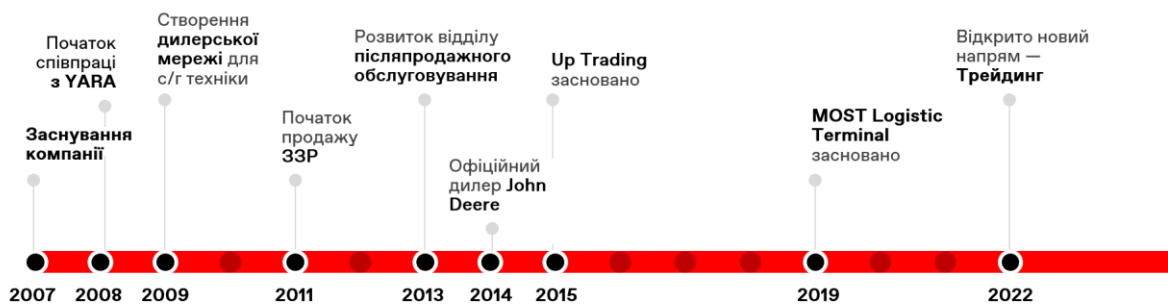


Рис. 2.2. Розвиток компанії з моменту створення до 2022 року

Примітка. Матеріали ТОВ «АГРОСЕМ» [23, 41]

З огляду на рисунок 2.2., АГРОСЕМ, починаючи з 2007 року, активно розширює свої напрями діяльності: від співпраці з глобальними брендами (YARA, John Deere) до створення дилерської мережі для сільськогосподарської техніки та впровадження сучасних послуг післяпродажного обслуговування. У 2015 році засновано підрозділ UP Trading, а у 2019 році — логістичний термінал MOST Logistic Terminal, що зміцнило позиції компанії на ринку. У 2022 році відкрито новий стратегічний напрям — трейдинг, що підкреслює здатність компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та відповідати потребам клієнтів. Отже, Діяльність компанії свідчить про її стратегічну спрямованість на інновації, партнерство та довгострокове лідерство у сфері агробізнесу.

Станом на 2023 рік ми можемо побачити організацію діяльності АГРОСЕМ за кількома стратегічними напрямками. Кожен з цих напрямків робить значний

внесок у розвиток компанії та її лідерство на аграрному ринку України (рис. 2.3.) [23, 40-41].



Рис. 2.3. Частка бізнесу за напрямками діяльності в 2023 році

Примітка. Матеріали ТОВ «АГРОСЕМ» [23, 40-41]

На основі наданої діаграми ми зробили висновки щодо розподілу ключових напрямків діяльності у відповідній галузі. Дані свідчать, що найбільший відсоток займають Трейдинг та логістика – 28%, що вказує на значущість цього сегмента для загального функціонування системи. Незважаючи на те, що трейдинг є новим напрямком діяльності компанії, започаткованим у 2022 році внаслідок впливу зовнішніх чинників, він швидко зайняв провідні позиції. Компанія ефективно сприяла фермерам у реалізації зерна, що дозволило не лише підтримати аграрний сектор, але й забезпечити прибутковість даного напрямку. Це зумовлено важливістю логістичних процесів та операцій із продажу у забезпеченні ефективності всієї галузі.

Другий за значущістю напрямок Добрива – 26%. Це підкреслює вагомість забезпечення сільськогосподарських підприємств ресурсами для підвищення врожайності. Третє місце займає сегмент Техніка – 18%, що свідчить про високий рівень механізації та автоматизації процесів у цій галузі. Хоча частка

інноваційних технологій у загальній структурі діяльності складає лише 1%, їхній вплив на ефективність галузі є значним.

Інші сегменти, такі як Сервіс та запчастини – 11%, ЗЗР – 6%, Сільськогосподарський напрямок – 5% та Насіння – 4%, відіграють меншу, але все ж важливу роль у забезпеченні стабільності галузі. Такий розподіл ресурсів і пріоритетів може бути орієнтованим на поточні потреби ринку, однак для збереження конкурентоспроможності у майбутньому важливо посилити увагу до розвитку інноваційних підходів.

Все сказане дає змогу зробити висновок, що товариство структуровано налаштувало свою діяльність за кількома ключовими напрямками, кожен з яких відіграє важливу роль у підтримці його лідерських позицій на аграрному ринку. Постачання високоякісної сільськогосподарської техніки допомагає фермерам підвищувати ефективність обробки землі, тоді як дистрибуція насіння від провідних світових брендів забезпечує високі показники врожайності. Сегмент засобів захисту рослин дозволяє аграріям захищати свої врожаї від шкідників і хвороб, що підвищує якість і кількість продукції. Впровадження систем точного землеробства допомагає оптимізувати витрати ресурсів та підвищити продуктивність, а логістична інфраструктура і експорт агропродукції на міжнародні ринки доповнюють ці напрямки, забезпечуючи комплексне обслуговування клієнтів.

Така взаємодія між напрямками дозволяє «АГРОСЕМ» пропонувати повний спектр рішень для сільськогосподарських господарств, що зміцнює її позиції як надійного партнера аграріїв України.

На сьогодні ТОВ «АГРОСЕМ» налічує близько 600 працівників, що свідчить про значний ріст компанії з моменту її заснування. Така кількість співробітників підкреслює важливість стратегічного розвитку персоналу, адже у сучасному аграрному секторі інновації та ефективність багато в чому залежать від професійної підготовки та компетенцій працівників (рис. 2.4.) [6, 23].

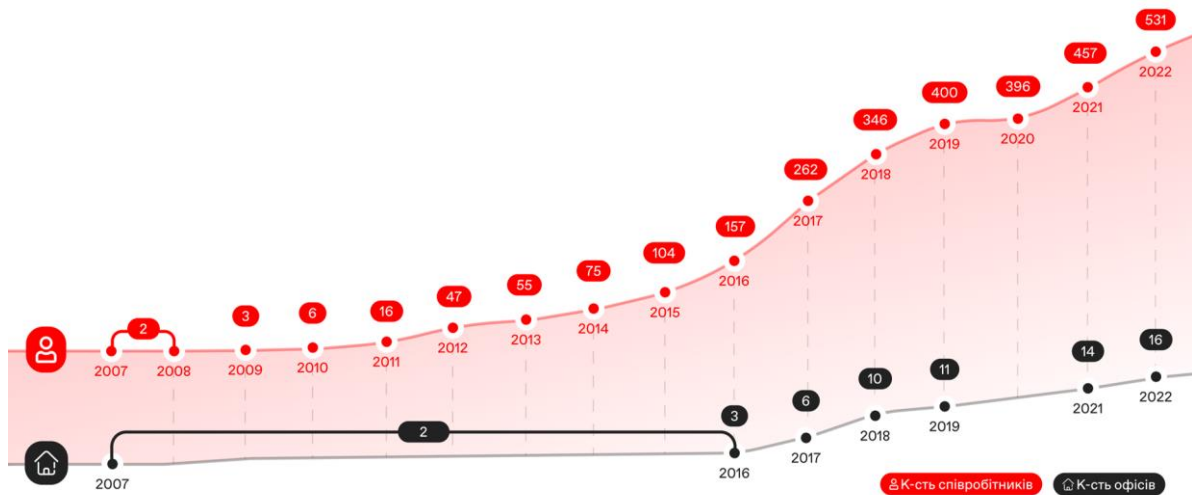


Рис. 2.4. Зростання кількості працівників в компанії станом на 2022 рік

Примітка. Матеріали ТОВ «АГРОСЕМ» [6, 23]

На основі представленого графіка динаміки чисельності працівників компанії АГРОСЕМ (2007–2022 роки) можна зробити висновки про ключові чинники, які сприяли зростанню чисельності персоналу. Розглянемо ці аспекти з урахуванням відкриття нових напрямів і розширення діяльності.

Динаміка зростання чисельності працівників

1) 2007-2011 роки – компанія АГРОСЕМ перебувала у фазі становлення. Чисельність персоналу зростає з 2 до 16 осіб, що відображало необхідність поступового формування основних функцій компанії та зосередження ресурсів на створенні базового портфеля послуг. Цей період був характерний повільним зростанням, обумовленим концентрацією на організації внутрішніх процесів і стратегічних засад бізнесу.

2) 2012-2016 роки – компанія увійшла у фазу активного розвитку. Чисельність працівників зростає з 47 до 157 осіб, що пояснюється розширенням напрямів діяльності, зокрема у сфері технічного забезпечення (постачання техніки, сервісне обслуговування та запчастини). Відкриття нових філій дозволило збільшити територіальне покриття, що також зумовило потребу у додаткових кадрах. Формування технічних департаментів стало рушійною силою для залучення спеціалістів із профільною освітою та досвідом.

3) 2017-2022 роки – найстрімкіше зростання чисельності персоналу, коли кількість працівників збільшилася з 262 до 531 особи. Основними чинниками цього періоду стало відкриття нових напрямів діяльності, зокрема запуск напрямку «Трейдинг та логістика» у 2022 році, який швидко став одним із провідних напрямів у структурі компанії. Розширення філіальної мережі з 10 офісів у 2019 році до 16 у 2022 році також сприяло зростанню чисельності персоналу, адже кожна нова філія вимагала залучення кваліфікованих кадрів для забезпечення її функціонування. Додатково, збільшення частки сервісного обслуговування (запчастини, техніка) та аграрних проектів забезпечило сталий попит на висококваліфікованих працівників.

Компанія активно залучає молодих спеціалістів (особливо в технічні департаменти та комерційний сектор), а також досвідчених фахівців (керівні посади, менеджмент з продажів).

Система бонусів і премій сприяє утриманню працівників і підвищенню їх мотивації, що є важливим чинником у швидкому масштабуванні бізнесу.

Компанія активно інвестує в навчання своїх співробітників, що відображається в постійних програмах розвитку і вдосконалення навичок. Сильна команда є ключем до успішної реалізації проектів, впровадження нових технологій та підтримки високого рівня обслуговування клієнтів. Завдяки цьому товариство не лише залишається конкурентоспроможним на ринку, але й забезпечує стабільність у часи змін.

ТОВ «АГРОСЕМ», як одна з провідних агродистриб'юторських компаній України, впроваджує комплексні підходи до управлінської та адміністративної діяльності. Стрімкий розвиток компанії, зокрема відкриття нових філій, зміна організаційної структури та набір нових керівників, вимагає високоефективної техніки управління. Ключовими компонентами, що забезпечують успішну реалізацію управлінських функцій, є чітке розподілення відповідальностей, впровадження новітніх технологій у процеси управління та акцент на постійне навчання керівного складу. Оцінюючи техніки реалізації управлінської та адміністративної діяльності у в контексті розвитку АГРОСЕМ відображає

складність і двосторонність змін, пов'язаних з розширенням компанії. Як і інші компанії, що стрімко розвиваються, товариство активно відкриває нові філії, набирає нових керівників і реорганізовує свою структуру для кращого управління та задоволення потреб ринку. Така динаміка є важливим етапом у зростанні бізнесу, але вона вимагає ретельного підходу до управління, щоб мінімізувати можливі ризики [19].

Як показує досвід АГРОСЕМ, відкриття нових філій, зокрема у Хмельницькому та Вінниці у 2024 році, є відповіддю на зростання попиту з боку клієнтів. Особливо відкриття найбільшого сервісного центру John Deere у Хмельницькому підкреслює амбіції компанії щодо лідерства в обслуговуванні аграрного сектору. Однак такі масштабні зміни вимагають від компанії адаптації управлінських процесів, адже нові керівники і зміни в організаційній структурі потребують часу на налагодження ефективної роботи. (див. Додаток А).

З одного боку, позитивний вплив такого розширення полягає у тому, що клієнти бачать розвиток компанії, покращення інфраструктури та зростання її доступності в різних регіонах. Це підвищує рівень довіри до компанії, демонструючи її здатність швидко адаптуватися до потреб ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування.

З іншого боку, практика АГРОСЕМ також показує, що такі швидкі зміни можуть викликати занепокоєння серед клієнтів. Оскільки філії відкриваються в нових регіонах, де клієнти ще не знайомі з новими менеджерами та керівниками, існує ризик втрати довіри на початковому етапі співпраці. Клієнти можуть обрати більш стабільних конкурентів, де процеси вже налагоджені, і де їм не потрібно адаптовуватись до нових умов [1].

Для подолання викликів, пов'язаних із швидкими змінами, важливу роль відіграє ефективне управління людськими ресурсами. Саме комплексний підхід до організації роботи персоналу дозволяє компанії підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати злагодженість внутрішніх процесів. Департамент персоналу АГРОСЕМ складається з керівника департаменту, менеджерів з підбору персоналу, начальника відділу кадрів та інспекторів з

кадрів. Така структура дозволяє ефективно виконувати всі функції, пов'язані з управлінням персоналом, забезпечуючи гнучкість і оперативність у кадрових питаннях. Використання сучасних інформаційних систем для управління персоналом та процесами в компанії є важливим елементом техніки адміністративної діяльності. Впровадження HRM-систем дозволяє товариству автоматизувати процеси підбору персоналу, обліку робочого часу, навчання та оцінки працівників, що значно підвищує ефективність адміністративних завдань. Автоматизація дозволяє знизити витрати на ручні процеси, прискорює комунікацію між різними підрозділами та допомагає тримати керівників у курсі ключових показників ефективності [19].

Департамент персоналу працює відповідно до вимог Трудового кодексу України, а також на основі колективного договору та посадових інструкцій [18]. Це гарантує правову підтримку всіх процесів управління персоналом та захист прав співробітників. Дотримання цих документів дозволяє компанії забезпечувати прозорість і чіткість в управлінні кадровими ресурсами. Посадові інструкції чітко визначають обов'язки кожної посади, що допомагає уникнути плутанини в роботі департаменту і сприяє ефективному управлінню кадрами.

Функції департаменту персоналу:

- Керівник департаменту персоналу АГРОСЕМ відповідає за стратегічне управління всіма кадровими процесами в компанії. Він координує діяльність усіх відділів департаменту, забезпечуючи ефективну роботу з підбору, навчання та управління персоналом.
- Провідний менеджер з винагород та пільг – виконує функції з аналітики та бюджетування оплати праці й соціальних гарантій, дослідження ринку праці, участі у грейдуванні посад, адміністрування даних в інформаційній системі компанії. Він супроводжує мотиваційні програми, забезпечує їх документальне оформлення, аналізує ефективність використання, розробляє аналітичні звіти за HR-метриками та контролює дотримання процедур і строків.

- Менеджери з підбору персоналу займаються пошуком і наймом нових співробітників, що включає проведення інтерв'ю, оцінку кандидатів та їх адаптацію в компанії.
- Начальник відділу кадрів організовує роботу з ведення кадрового документообігу, контролює трудові договори, веде облік персоналу, організовує відпустки, лікарняні та інші кадрові питання. Цей відділ забезпечує відповідність кадрових процесів законодавчим вимогам.
- Інспектори з кадрів відповідають за безперебійне ведення кадрової документації, оформлення трудових відносин і забезпечення дотримання вимог трудового законодавства [40].

Департамент персоналу акцентує увагу на навчанні управлінського апарату, зокрема керівників відділів та регіональних менеджерів. Навчальні програми спрямовані на розвиток лідерських навичок, стратегічного мислення та управління змінами, що є необхідним для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах ринкових змін.

Також у фокусі департаменту — розвиток менеджерів з продажу комерційного відділу. У рамках навчальних програм вони отримують знання та навички, необхідні для ефективного ведення переговорів, покращення комунікації з клієнтами та підвищення рівня продажів. Важливим елементом є навчання на основі «днів полів» — заходи, де співробітники мають змогу на практиці отримати досвід роботи з продукцією, що значно підвищує їхню ефективність [41].

У 2024 році реалізовано кілька напрямків навчання, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників і зміцнення позицій компанії на ринку.

Онлайн-платформа для менеджерів зі збуту Академія Agroskill. Для поглибленого вивчення продукції була організована спеціальна онлайн-платформа. Завдяки цьому менеджери можуть краще розуміти характеристики продуктів і ефективніше їх реалізовувати, що сприяє зростанню продажів та підвищенню задоволеності клієнтів [2].

Програма навчання для менеджменту. Для керівників компанії організоване навчання в Києво-Могилянській Бізнес Школі (KMBS). Програма, тривалістю 6-8 місяців, розроблена з урахуванням специфічних запитів компанії і спрямована на розвиток лідерських навичок, управління змінами та стратегічного планування [17].

Коучинг для технічного персоналу. В межах компанії організовано внутрішній коучинг між відділами. Це дозволяє працівникам технічної підтримки обмінюватися досвідом і знаннями, що сприяє підвищенню ефективності роботи та кращій координації дій.

Спільні навчальні заходи з партнерами. Компанія регулярно організовує спільні навчання з представниками партнерів, такі як "дні полів". На демонстраційних ділянках менеджери отримують практичні знання про продукцію, що підвищує їхню експертність і дозволяє надавати клієнтам більш детальну інформацію.

Таким чином, техніка реалізації управлінської діяльності в «АГРОСЕМ» будується на основі гнучкої організаційної структури, ефективної автоматизації процесів та акценту на навчанні керівників. Водночас важливо продовжувати роботу над мінімізацією ризиків, пов'язаних із швидкими змінами, і підтримувати стабільні відносини з клієнтами через якісне управління на всіх рівнях.

Перейдемо до оцінки техніки реалізації управлінської діяльності. Для цього ми в таблиці 2.1. розрахували коефіцієнт плинності кадрів: показник, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно організовані процеси управління персоналом. Він обчислюється як відсоток працівників, які залишили компанію, відносно загальної кількості працівників за певний період [14].

За даними таблиці, компанія демонструє стабільний приріст загальної кількості працівників, незважаючи на змінний коефіцієнт плинності кадрів. У 2022 році, коли коефіцієнт плинності становив 13%, компанію залишило 59 працівників. У 2023 році цей показник знизився до 11%, що призвело до

скорочення кількості працівників, які залишили компанію – до 57 осіб. У 2024 році плинність зменшилася до 10%, і кількість працівників, які залишили компанію, становила 64 особи.

Таблиця 2.1.

Аналіз плинності персоналу АГРОСЕМ (2022-2024 рр.)

Рік	К-сть працівників на початок року	К-сть працівників на кінець року	Коефіцієнт плинності, %	К-сть звільнених працівників
2022	455	520	13	59
2023	520	640	11	57
2024	640	662	10	64

Примітка. Розраховано автором на основі [Додаток Г, Ж]

Попри змінні показники плинності, компанія забезпечила стабільний приріст персоналу завдяки активному набору працівників, що дозволило досягти збільшення загальної кількості працівників із 455 осіб у 2022 році до 662 осіб у 2024 році. Це свідчить про ефективну роботу HR-відділу та здатність компанії адаптуватися до викликів на ринку праці.

Наступним у таблиці 2.2. ми дослідили **коефіцієнт навчання**: відсоток працівників, які пройшли додаткове навчання, від загальної чисельності персоналу [14].

Таблиця 2.2.

Аналіз навчання персоналу АГРОСЕМ (2022-2024)

Рік	К-сть працівників на початок року	К-сть працівників на кінець року	Коефіцієнт навчання, %	К-сть навчених працівників
2022	455	520	75	342
2023	520	640	83	432
2024	640	662	90	570

Примітка. Розраховано автором на основі [Додаток Г, Ж]

З огляду дані таблиці, ми зробили висновок, що компанія демонструє стабільне зростання рівня навчання персоналу протягом 2022–2024 років, що свідчить про її стратегічний підхід до розвитку людського капіталу.

У 2022 році коефіцієнт навчання становив 75%, і 341 працівник успішно пройшов навчальні програми. Це свідчить про активне залучення більшої частини працівників до програм професійного розвитку, що є важливим для адаптації компанії до змінних умов ринку.

У 2023 році коефіцієнт навчання зріс до 83%, що дозволило 432 працівникам отримати нові знання та вдосконалити свої професійні навички. Таке зростання є позитивною динамікою, яка вказує на посилення внутрішніх ініціатив щодо навчання та збільшення доступності навчальних програм для працівників.

У 2024 році компанія досягла найвищого коефіцієнта навчання за цей період – 89%, і 570 працівників пройшли регулярне навчання. Це свідчить про вдосконалення політики навчання в компанії, що не лише забезпечує професійний розвиток персоналу, але й підвищує його залученість та адаптивність до технологічних і організаційних змін.

Також важливим аспектом аналізу управління персоналом є розрахунок витрат на навчання працівників, зокрема визначення відсотка цих витрат від загального бюджету компанії [7, 16]. Перейдемо до рівняння для розрахунку витрат на навчання за формулою:

$$P_{\text{навчання}} = \frac{V_{\text{навчання}}}{V_{\text{загальний}}}, \quad (2.1)$$

Згідно даних компанії при обороті в 350 млн € за рік, загальний бюджет становить 75 млн € (див. Додаток К). Загальні витрати на навчання та розвиток персоналу становлять 250 тис €. Таким чином, підставляємо значення у формулу 2.2:

$$P_{\text{навчання}} = \frac{250,000}{75,000,000}, \quad (2.2)$$

Таким чином, витрати на навчання становлять 0.33% від загального бюджету компанії (формула 2.3.):

$$P_{\text{навчання}} = 0.0033 \text{ або } 0.33\%, \quad (2.3.)$$

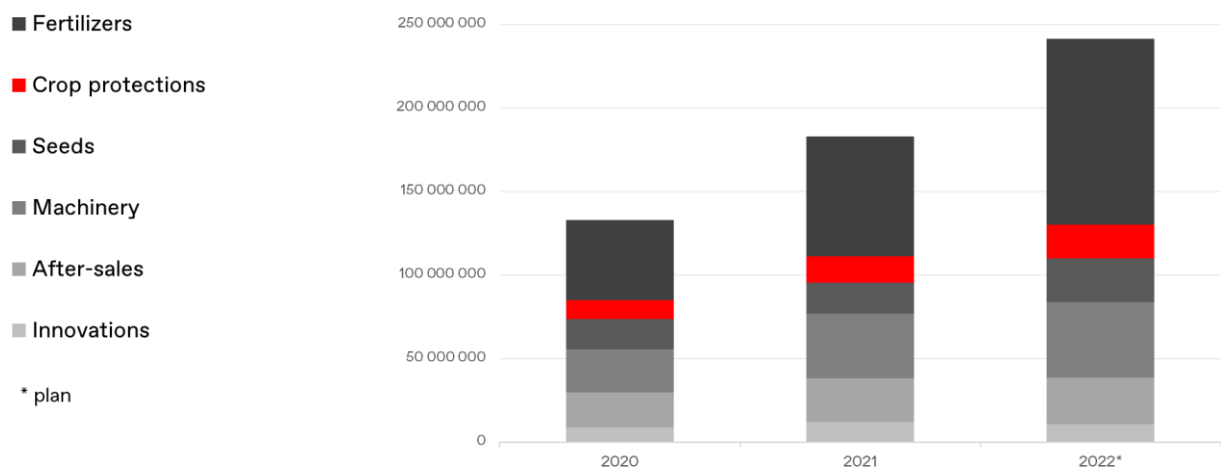
Це свідчить про порівняно невелику частку інвестицій у розвиток людського капіталу, яка перебуває в межах фінансових можливостей компанії. Попри це, компанія забезпечує постійне навчання персоналу, підтримуючи їхню кваліфікацію та адаптивність до сучасних викликів. Такий підхід демонструє стратегічну орієнтованість АГРОСЕМ на розвиток людського капіталу навіть за умов оптимального розподілу ресурсів.

2.2. Оцінка соціально-економічної ефективності розвитку персоналу досліджуваної організації

Оцінка соціально-економічної ефективності розвитку персоналу компанії АГРОСЕМ є важливим етапом аналізу її стратегічного управління. Розвиток персоналу, зокрема підвищення кваліфікації, впровадження мотиваційних

програм та автоматизація бізнес-процесів, не лише забезпечує зростання продуктивності працівників, але й позитивно впливає на економічні показники компанії. У цьому розділі розглядається взаємозв'язок між інвестиціями в професійний розвиток працівників, соціальними гарантіями та економічними результатами.

Насамперед, розглянемо та проаналізуємо дохід компанії за період з 2020 по 2022 роки, а також простежимо динаміку його змін у розрізі основних напрямків діяльності (рис. 2.5) [6, 43].



1

Рис. 2.5. Дохід за маркетинговий рік в €, включаючи ПДВ (2020-2022 рр.)

Примітка. Складено автором на основі [6, 43].

На зображенні представлено динаміку доходів компанії АГРОСЕМ за період з 2020 по 2022 роки, розподілених по основних напрямках діяльності. Графік демонструє стійке зростання загального доходу компанії щороку.

1. 2020 рік:

- Загальний дохід компанії становив близько 100 млн €.
- Видно рівномірний розподіл доходів між кількома ключовими напрямками: сільськогосподарська техніка, запчастини, добрива, трейдинг та інші.

2. 2021 рік:

- Дохід значно зріс, перевищивши 150 млн €.

- Основний внесок у зростання забезпечили напрями, пов'язані з добривами та трейдингом, що підкреслює їхню важливість у структурі доходів компанії.

3. 2022 рік:

- Дохід компанії перевищує 200 млн €, що свідчить про динамічний розвиток бізнесу.
- Значне зростання доходів відбувається в напрямі трейдингу, який займає вагому частку загальної структури, а також у секторі добрив.

Зупинимось на зростанні доходів компанії АГРОСЕМ у розрізі окремих напрямків, зокрема в сегменті добрив, який демонструє найсуттєвіше збільшення.

Для менеджерів з продажу добрив, насіння та засобів захисту рослин (ЗЗР) впроваджено багаторівневу систему навчання та автоматизації процесів, яка значно підвищує ефективність їхньої роботи. Зовнішнє навчання проводиться 5-7 разів на рік за участю партнерів-виробників. Це навчання спрямоване на глибше розуміння продукції, її технічних характеристик, а також агрономічних переваг, що дозволяє менеджерам якісніше консультувати клієнтів.

Крім того, внутрішнє навчання реалізується через спеціальну платформу Академія Agroskill, яка містить відеоуроки від керівника агрономічної служби. Це дозволяє співробітникам гнучко опановувати необхідні знання у зручний для них час. Додатково для полегшення роботи з клієнтами та замовленнями була впроваджена CRM-система HUB. Вона автоматизує процеси ведення замовлень, управління клієнтською базою та контролю продажів, що скорочує час на рутинні операції та підвищує загальну продуктивність [2].

Завдяки такому підходу, поєднанню регулярного навчання та використанню сучасних цифрових інструментів, менеджери отримують як глибокі знання про продукцію, так і технологічні засоби для їх ефективного застосування у роботі. Це безпосередньо впливає на збільшення продажів та доходів компанії, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників у сегментах добрив, насіння та ЗЗР. Загалом дохідність компанії

відображає позитивну тенденцію розвитку бізнесу АГРОСЕМ, із суттєвим зростанням доходів щороку.

Варто зазначити, дані про динаміку зростання кількості працівників компанії АГРОСЕМ у поєднанні з відкриттям нових напрямків діяльності свідчать про масштабний розвиток бізнесу та його орієнтацію на ефективне використання людських ресурсів. Протягом своєї історії компанія пройшла шлях від невеликого підприємства до провідного агродистриб'ютора, розширюючи спектр своїх послуг і географічне покриття (див. Додаток Б, Д). Кількість працівників зросла з 2 осіб у 2007 році до понад 600 осіб у 2023 році. Попри значне розширення бізнесу, компанії вдалося уникнути непропорційного збільшення штату, яке зазвичай притаманне підприємствам з такими масштабами діяльності (див. Додаток Г).

Це стало можливим завдяки:

1. Інвестиціям у навчання персоналу.
2. Оптимізації бізнес-процесів.
3. Розвитку технологій та ІІІ [21].

Для обслуговування нових напрямків і філій АГРОСЕМ, з огляду на масштаб роботи, зазвичай знадобилося б набагато більше працівників. Однак, завдяки стратегічному підходу до оптимізації, автоматизації процесів та інвестицій у навчання персоналу компанія змогла ефективно використовувати наявні ресурси. Це свідчить про високу організаційну зрілість АГРОСЕМ і його здатність до сталого розвитку в умовах динамічного ринку.

Перейдемо до аналізу соціальної ефективності, яка є важливим аспектом управління персоналом і має прямий вплив на стабільність роботи компанії, її репутацію як роботодавця та здатність залучати і утримувати талановитих співробітників. У компанії АГРОСЕМ соціальна ефективність виявляється через впровадження мотиваційних програм, системи кар'єрного зростання та соціальних гарантій, що сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників і забезпечують їхній професійний розвиток.

Одним із ключових показників соціальної ефективності є загальний рівень задоволеності працівників. Система бонусів, преміювання та регулярне підвищення заробітної плати мотивують співробітників до досягнення високих результатів. Зокрема, впровадження таких ініціатив, як 13-та зарплата для технічного персоналу чи бонуси за виконання КРІ для комерційних підрозділів, сприяє не лише фінансовій стабільності працівників, а й підвищує їхню залученість до досягнення корпоративних цілей.

Для цього аналізу ми обрали метод опитування працівників, в якому взяли участь 32 працівники компанії АГРОСЕМ. Воно дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок щодо рівня їхньої задоволеності роботою, мотиваційними програмами, умовами праці та можливостями професійного розвитку (див. Додаток Е).

На діаграмі відображено результати опитування працівників компанії щодо участі у тренінгах, навчальних програмах або семінарах, організованих компанією (рис. 2.6.):

Чи берете Ви участь у тренінгах, навчальних програмах або семінарах, організованих компанією?

31 відповідь

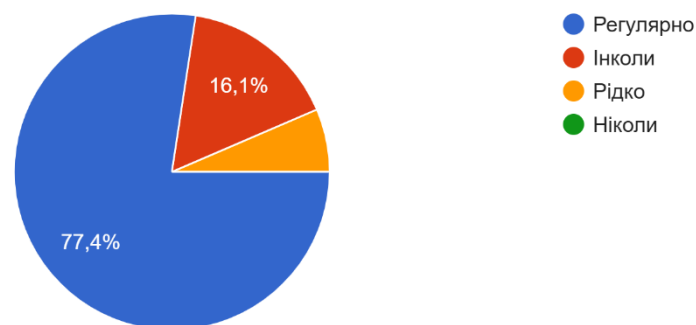


Рис. 2.5. Періодичність залучення працівників до навчання

Примітка. Складено автором на основі [27]

Результати демонструють високий рівень охоплення працівників навчальними заходами, організованими компанією. Водночас, відсоток тих, хто

бере участь «інколи» чи «рідко», вказує на потенціал для вдосконалення комунікації про такі програми або адаптації їх під потреби менш залучених груп.

Прокоментуємо наступне питання з опитування. Діаграма відображає оцінку працівниками ефективності програм професійного розвитку щодо їх впливу на продуктивність роботи (рис. 2.6.).

Чи допомагають програми професійного розвитку підвищувати Вашу ефективність на роботі?

32 відповіді

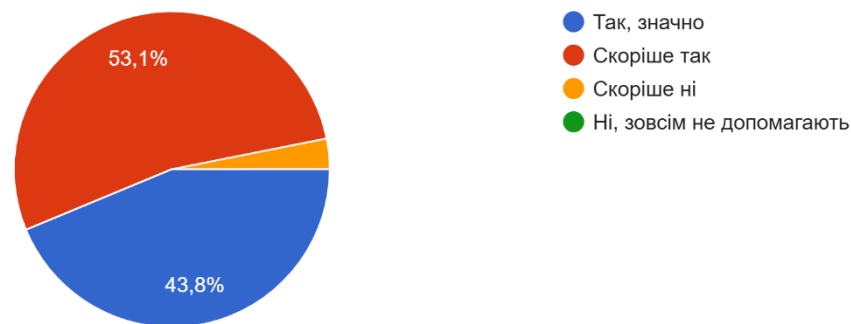


Рис. 2.6. Роль програм професійного розвитку для працівників

Примітка. Складено автором на основі [27]

Результати діаграми демонструють переважно позитивне сприйняття програм професійного розвитку. Понад 96% працівників визнають позитивний вплив навчання на їхню ефективність, що свідчить про актуальність та доцільність таких програм. Проте різниця між відповідями «значно» і «скоріше так» вказують на потенціал для подальшого вдосконалення навчальних програм.

Перейдемо до питання про оцінку працівниками можливостей для підвищення кваліфікації в компанії, за результатами опитування 32 респондентів (рис. 2.7.). Більшість працівників компанії відзначає наявність можливостей для підвищення кваліфікації, однак існує потенціал для подальшого вдосконалення системи навчання, що дозволить забезпечити доступність для всіх категорій працівників і підвищити їхню залученість до процесу професійного розвитку. Відповіді розподілилися наступним чином:

Чи бачите Ви можливості для підвищення кваліфікації у компанії?
32 відповіді

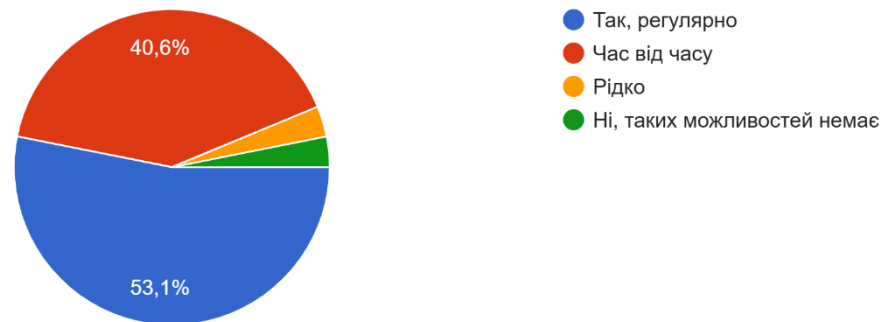


Рис. 2.7. Можливості для підвищення кваліфікації працівників

Примітка. Складено автором на основі [27]

Отже, результати свідчать про загальну наявність можливостей для підвищення кваліфікації, однак для значної частки працівників (46,9% — «час від часу» і «рідко») цей процес є менш доступним. Це може бути пов'язано з нерівномірністю доступу до навчальних програм або з тим, що не всі працівники знають про такі можливості.

Наступним проаналізуємо Рисунок 2.8. Він ілюструє оцінку працівниками своїх можливостей для кар'єрного зростання у компанії, базуючись на результатах опитування 32 респондентів.

Як Ви оцінюєте свої можливості для кар'єрного зростання у компанії?
32 відповіді

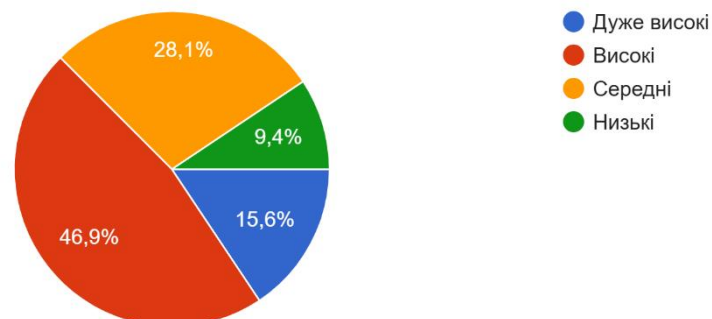


Рис. 2.8. Оцінка працівниками можливостей для кар'єрного зростання

Примітка. Складено автором на основі [27]

Відповіді розподілилися наступним чином:

- 15,6% працівників вважають, що їхні можливості для кар'єрного зростання є «дуже високими». Це свідчить про наявність ефективних програм і механізмів для просування по службі для частини персоналу.
- 46,9% оцінили свої можливості як «високі», що підкреслює загалом позитивне сприйняття умов для кар'єрного розвитку в компанії.
- 28,1% респондентів зазначили, що їхні можливості є «середніми». Це вказує на потребу в додатковій підтримці або прозорості у процесах кар'єрного просування.
- 9,4% працівників вважають, що їхні можливості є «низькими», що може бути викликано обмеженими перспективами в окремих підрозділах або недостатньою поінформованістю про можливості розвитку.

На нашу думку, працівники компанії усвідомлюють значення процесів професійного навчання і активно вдосконалюють свої професійні навички. Завдяки участі у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації та коучингових сесіях вони підвищують свою конкурентоспроможність і створюють кращі умови для кар'єрного зростання.

Також необхідно розглянути рис. 2.9. Діаграма демонструє оцінку працівниками стабільності та безпеки роботи в компанії (гарантії зайнятості).

Чи вважаєте Ви, що компанія забезпечує стабільність та безпеку роботи (гарантія зайнятості)?

32 відповіді

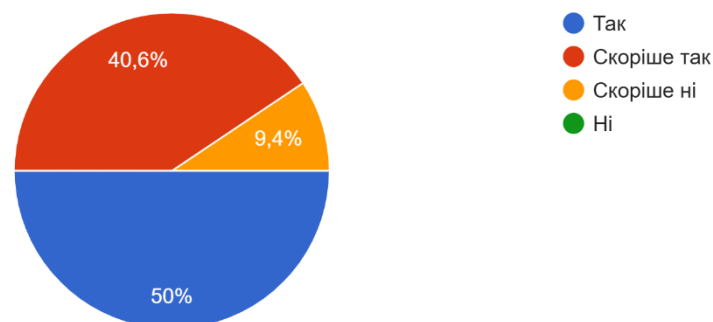


Рис. 2.9. Оцінка працівниками стабільності та безпеки роботи в компанії

Примітка. Складено автором на основі [27]

Варто зазначити, що більшість працівників (понад 90%) довіряють компанії у забезпеченні стабільності зайнятості. Особливо важливим цей показник є в умовах військового стану в країні, коли економічна ситуація нестабільна, і багато компаній стикаються з труднощами. Такий рівень довіри підкреслює здатність АГРОСЕМ адаптуватися до викликів і забезпечувати безпеку роботи для свого персоналу навіть у складних обставинах.

Аналіз результатів ґрунтується на даних, отриманих за допомогою форми опитування, проведеного серед працівників компанії, з деталями якої можна ознайомитися у Додатку Е.

Отже, аналіз результатів опитування працівників компанії АГРОСЕМ свідчить про загалом позитивне сприйняття умов праці, можливостей професійного розвитку та стабільності зайнятості. Більшість респондентів високо оцінюють програми навчання, їхній вплив на підвищення ефективності роботи, а також перспективи кар'єрного зростання. Водночас опитування вказує на потребу вдосконалення системи преміювання та розширення доступу до навчальних ініціатив для окремих категорій працівників. Отримані дані підкреслюють високий рівень довіри до компанії, особливо в умовах зовнішніх викликів, що є важливим показником ефективності кадрової політики та стратегій розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, варто зазначити, що діяльність компанії АГРОСЕМ демонструє стратегічну спрямованість на розвиток людського капіталу, що є важливим фактором її довгострокового успіху. Зокрема, техніка реалізації управлінської та адміністративної діяльності свідчить про високий рівень організації внутрішніх процесів, а також здатність компанії адаптуватися до ринкових викликів.

Дотримання норм Трудового кодексу України та чітка організація департаменту персоналу забезпечують прозорість і стабільність у кадровій

політиці. Попри змінну плинність кадрів, компанія стабільно збільшує чисельність працівників, що свідчить про ефективну роботу HR-відділу. Зокрема, зниження плинності до 10% у 2024 році свідчить про вдосконалення процесів утримання персоналу.

В той же час, зростання коефіцієнта навчання персоналу з 75% до 89% за три роки відображає стратегічну увагу до професійного розвитку працівників. Використання платформ, таких як «Agroskill», та співпраця з партнерами дозволили покращити знання персоналу й підвищити ефективність їхньої роботи.

Загальні витрати на навчання становлять 0.33% від бюджету компанії, що підтверджує здатність АГРОСЕМ ефективно інвестувати у розвиток персоналу в межах своїх фінансових можливостей. У підсумку, такі заходи забезпечують стабільний розвиток компанії, підвищують конкурентоспроможність та створюють міцну основу для подальшого зростання.

РОЗДІЛ III

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСЕМ»

3.1. Напрямки впровадження інноваційних підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Все раніше сказане та досліджене дає змогу зрозуміти, наскільки важливим є професійний розвиток персоналу і як він впливає на загальну ефективність діяльності компанії. З огляду на це, пропонуємо напрямки вдосконалення підходів до навчання та підвищення кваліфікації працівників, які сприятимуть їхній продуктивності та забезпечать ефективне досягнення стратегічних цілей компанії.

Ми вважаємо, що у межах впровадження інноваційних підходів до навчання компанія АГРОСЕМ має всі можливості для розширення спектру функціоналу онлайн-платформи Академія Agroskill, щоб охопити навчання працівників усіх підрозділів, а не лише менеджерів з продажу. Це сприятиме створенню єдиного освітнього середовища, яке об'єднає працівників компанії незалежно від їхньої спеціалізації, та дозволить кожному вдосконалювати свої навички у зручному форматі [2].

Отже, основну увагу слід приділяти використанню сучасних технологій, створенню нових форматів навчання та інтеграції інновацій у процес розвитку персоналу. Наприклад:

Впровадження новітніх технологій у навчання.

1. Розширення функціоналу онлайн-платформи Agroskill:
 - Додавання інтерактивних модулів, таких як симуляції продажів або практичні кейси, щоб менеджери могли закріплювати свої знання в реальних умовах.

- Використання ШІ для персоналізації навчального процесу: створення індивідуальних траєкторій навчання для кожного працівника на основі їхніх потреб і рівня компетенцій.
- Запровадження тестування після навчальних модулів із детальним аналізом результатів (рис 3.1.).

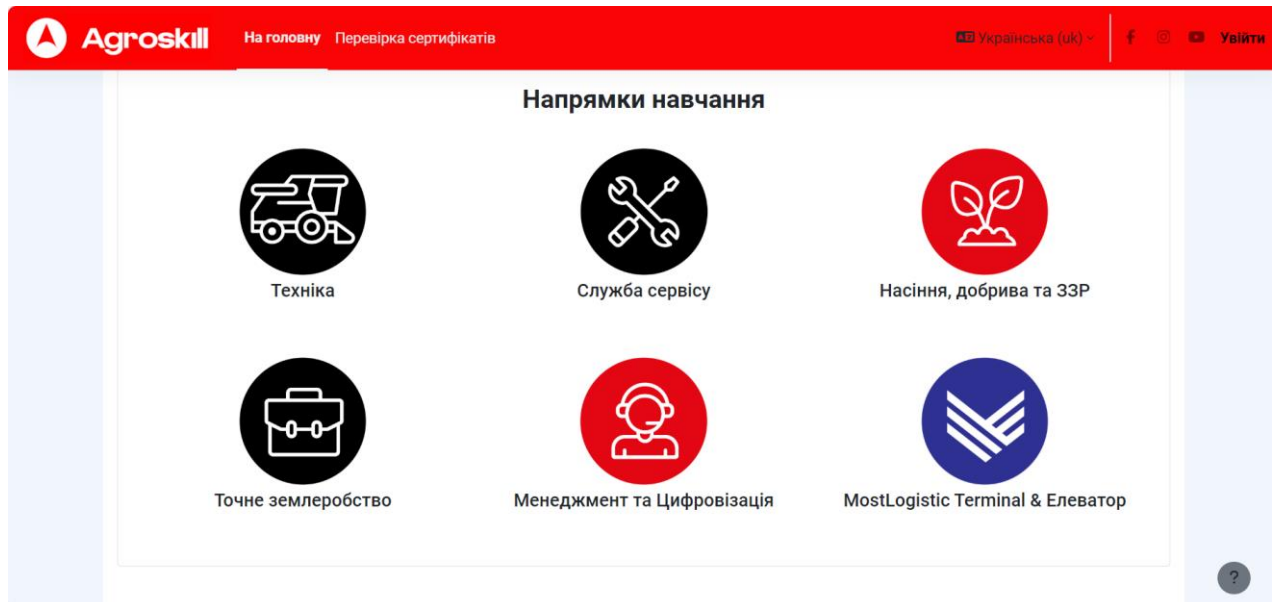


Рис. 3.1. Приклад розділів для навчання на платформі Agroskill

Примітка. Складено автором за сервісом Agroskill [2]

Agroskill – як основний інструмент професійного навчання для всіх підрозділів компанії АГРОСЕМ є стратегічно важливим напрямом розвитку. Це дозволить забезпечити системний підхід до підвищення кваліфікації працівників, персоналізувати навчання та вдосконалити навички персоналу у сферах техніки, сервісу, продажів, точного землеробства, цифровізації та логістики.

2. Розробка мобільного додатка для навчання:
 - Забезпечення доступу до навчальних матеріалів у будь-який час.
 - Включення функції мікронавчання (коротких лекцій, відеоуроків, інтерактивних завдань).

На нашу думку, доцільним доповненням до вже існуючого тестування для перевірки знань є створення автоматизованих рекомендацій, які допоможуть працівникам покращувати свої компетенції залежно від результатів тестів. Такий підхід дозволяє персоналізувати процес навчання, зосереджуючи увагу на тих

аспектах, які потребують удосконалення. Наприклад, після проходження тестування працівник отримує доступ до спеціально розроблених навчальних модулів, що спрямовані на посилення навичок і знань у виявлених слабких місцях, забезпечуючи більш ефективне та цілеспрямоване навчання.

Також невід'ємним компонентом системи навчання має стати зворотний зв'язок, наприклад:

Система оцінювання та зворотного зв'язку.

1. Розробка метрик ефективності навчання:
 - Визначення KPI для оцінки впливу навчання на результати роботи працівників (збільшення продажів, покращення обслуговування клієнтів).
 - Проведення регулярних опитувань задоволеності працівників програмами навчання.
2. Впровадження зворотного зв'язку:
 - Збір пропозицій від працівників щодо удосконалення навчальних програм.
 - Регулярний перегляд навчальних матеріалів на основі відгуків і потреб ринку.

Збір пропозицій від працівників щодо вдосконалення програм дозволить краще враховувати їхні потреби, а регулярний перегляд навчальних матеріалів на основі таких відгуків і актуальних тенденцій ринку забезпечить їхню відповідність реальним викликам. Поєднання персоналізованого підходу до навчання з чіткими інструментами оцінювання та зворотного зв'язку створить комплексну систему, яка підвищить ефективність розвитку персоналу та забезпечить довгостроковий успіх компанії.

До того ж, автор пропонує активно використовувати можливості штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації навчальних процесів. Зокрема, ШІ може стати ефективним інструментом для створення адаптивних навчальних програм, які будуть враховувати індивідуальні потреби та рівень знань кожного працівника. Використання ШІ у гейміфікації дозволить створювати інтерактивні сценарії, моделювати реальні робочі ситуації та автоматично аналізувати прогрес

учасників, надаючи їм персоналізовані рекомендації. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності навчання, а й зростанню мотивації та залученості персоналу, що позитивно вплине на продуктивність компанії загалом [21].

Кроки реалізації:

1. Розробка концепції навчальних ігор:

- Визначити ключові компетенції, які потрібно розвивати, наприклад, навички продажів, вирішення конфліктів або роботи в команді.
- Розробити сценарії ігор, які симулюють реальні робочі ситуації, наприклад, переговори з клієнтами або вирішення технічних завдань.

2. Технічне впровадження:

- Залучити ІТ-фахівців для створення онлайн-інструментів гейміфікації, наприклад, інтерактивних платформ або мобільних додатків.
- Включити елементи балів, рейтингів, рівнів та нагород, щоб підвищити мотивацію працівників.

3. Організація навчальних сесій:

- Запровадити регулярні ігрові тренінги, в яких працівники можуть змагатися один з одним, отримуючи зворотний зв'язок та оцінку.
- Використовувати результати ігор для подальшого аналізу сильних і слабких сторін учасників.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у навчальних процесах має низку значних переваг, які сприяють підвищенню ефективності розвитку персоналу. По-перше, інтеграція елементів гейміфікації залучає працівників до навчального процесу, перетворюючи його на інтерактивну та захоплюючу діяльність. Завдяки ігровим підходам працівники отримують можливість практикувати свої навички у безпечному середовищі, що стимулює їхній інтерес до навчання. По-друге, система нагород, рейтингів і досягнень підвищує мотивацію співробітників, оскільки вони бачать конкретні результати своїх зусиль і отримують визнання за досягнення. ШІ також дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб кожного працівника, створюючи персоналізовані сценарії розвитку, які

відповідають їхнім компетенціям та рівню підготовки. У результаті такі інноваційні підходи не лише покращують професійні навички персоналу, а й зміцнюють їхню залученість, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії.

До всього вищесказаного рекомендуємо для компанії звернути увагу на ідеї Пітера Друкера та Дугласа МакГрегора, які залишаються актуальними для і сучасного бізнесу [48-49, 54-55].

Тож, Пітер Друкер, як засновник концепції управління за цілями (МВО, Management by Objectives), пропонує ідеї, які залишаються актуальними для сучасного розвитку персоналу, особливо в контексті безперервного професійного навчання.

Управління за цілями (Management by Objectives):

- Суть підходу: кожен працівник повинен чітко розуміти, як його навчання та розвиток пов'язані із загальними цілями компанії. Цілі мають бути конкретними, досяжними, вимірюваними та відповідати стратегії організації.
- Актуальність: впровадження цієї концепції дозволяє працівникам компанії АГРОСЕМ краще розуміти, як їхня робота та навчання сприяють досягненню ключових завдань, наприклад, зростанню продажів або підвищенню якості обслуговування клієнтів.
- Практичне застосування: під час розробки персоналізованих навчальних маршрутів на платформі Agroskill варто інтегрувати цілі навчання з КРІ компанії, наприклад, збільшення продуктивності або підвищення експертності в роботі з клієнтами. Включати в навчальні модулі оцінку, яка демонструє працівникам, як їхні досягнення впливають на загальні результати.

Ідея «працівника знань» (Knowledge Worker):

- Суть підходу: Друкер наголошував на важливості розгляду працівників як «працівників знань», які не просто виконують завдання, а створюють цінність через свої знання та компетенції.
- Актуальність: для компанії АГРОСЕМ це означає, що розвиток персоналу має фокусуватися не лише на технічних навичках, але й на створенні

середовища, де працівники можуть генерувати нові ідеї та пропонувати інноваційні рішення.

- **Практичне застосування:** організація програм навчання, які розвивають не лише професійні навички, але й «м'які» компетенції, такі як креативність, стратегічне мислення та управління змінами. Запровадження регулярних сесій обміну досвідом між працівниками різних відділів.

В той же час, Дуглас МакГрегор відомий своєю теорією X і Y, яка пояснює мотивацію працівників і є основою для створення системи управління, яка сприяє їхньому розвитку.

Теорія Y – орієнтація на автономію та мотивацію:

- **Суть підходу:** за теорією Y, працівники є природно мотивованими до роботи, готовими до відповідальності й зацікавленими в саморозвитку, якщо їм створити відповідні умови.

- **Актуальність:** у контексті навчання персоналу компанії Агросем, це означає, що працівники будуть ефективніше навчатися, якщо відчуватимуть власну значущість у процесі та матимуть свободу вибору у навчанні.

- **Практичне застосування:** персоналізація навчання на платформі Agroskill, що дозволить кожному працівнику обирати теми та напрямки, які відповідають його потребам та інтересам. Впровадження елементів самоконтролю, наприклад, самостійне оцінювання результатів тестів або створення власних навчальних цілей.

Розвиток довіри та залученості:

- **Суть підходу:** для успіху навчання необхідно створити середовище, де працівники відчують довіру до керівництва та залученість до процесів компанії.

- **Актуальність:** в умовах криз, таких як військовий стан, довіра до роботодавця є критично важливою для збереження продуктивності.

- **Практичне застосування:** організація відкритих обговорень навчальних програм, де працівники можуть ділитися своїми пропозиціями щодо

вдосконалення системи навчання. Створення програм зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам бачити реальний вплив їхніх пропозицій на корпоративні рішення.

Таким чином, інтеграція їхніх підходів, таких як управління за цілями, розвиток «працівників знань» і створення довірливого середовища, допоможе не лише вдосконалити систему навчання, але й підвищити загальну ефективність роботи персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

3.2. Шляхи вдосконалення культури безперервного професійного розвитку серед працівників

Культура безперервного професійного розвитку працівників є одним із ключових чинників успіху сучасної компанії. Вона передбачає постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє організації адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

Цінність культури безперервного професійного розвитку:

1. Підвищення кваліфікації працівників (постійний розвиток знань і навичок дозволяє співробітникам краще виконувати свої обов'язки, освоювати нові технології та відповідати сучасним вимогам галузі).
2. Покращення продуктивності (освічений і кваліфікований персонал працює більш ефективно, впроваджує інноваційні підходи та мінімізує помилки в роботі).
3. Адаптація до змін (завдяки постійному навчанню працівники швидше пристосовуються до нових вимог ринку, впровадження технологій та змін у внутрішніх процесах компанії).

4. Підвищення лояльності персоналу (інвестиції у розвиток працівників демонструють турботу компанії про їхній професійний і особистісний ріст, що підвищує їхню залученість і мотивацію).
5. Формування кадрового резерву (систематичний розвиток співробітників дозволяє компанії формувати кадровий резерв для заповнення ключових посад у майбутньому, зменшуючи залежність від зовнішнього найму).
6. Зміцнення репутації роботодавця (компанія, яка активно розвиває своїх працівників, стає привабливішою для нових талантів, що покращує її позиції на ринку праці) [12].

Вигоди для компанії:

1. Економія ресурсів – Розвиток внутрішніх кадрів є економічно вигіднішим, ніж постійний пошук і адаптація нових співробітників.
2. Інноваційний розвиток – освічений персонал сприяє впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню загальної ефективності.
3. Покращення взаємодії між підрозділами – навчання, особливо між відділами, покращує комунікацію між різними командами, що підвищує якість управління проектами.
4. Досягнення стратегічних цілей – кваліфікований персонал здатний реалізовувати складні завдання та підтримувати високі стандарти роботи, що сприяє досягненню корпоративних цілей.

З огляду вищезгаданих переваг, ми пропонуємо для компанії АГРОСЕМ впроваджувати таку культуру, адже це підвищить ефективність роботи персоналу та забезпечить її здатність відповідати сучасним викликам, зміцнить лояльність працівників і покращить її конкурентні позиції на ринку.

Для визначення ефективних шляхів вдосконалення культури безперервного професійного розвитку серед працівників автор провів SWOT-аналіз компанії в таблиці 3.1. Це дозволило виявити сильні сторони, які можна посилити, слабкі сторони, що потребують усунення, а також можливості для впровадження нових підходів і загрози, які слід враховувати під час розробки стратегій.

Таблиця 3.1.

**SWOT-аналіз для впровадження інноваційних підходів до навчання та
підвищення кваліфікації персоналу компанії АГРОСЕМ**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
- Сучасна онлайн-платформа Agroskill, яка вже працює для ключових напрямків. - Досвід у співпраці з провідними партнерами для організації спільних навчань. - Активні інвестиції в розвиток персоналу та сучасні IT-рішення.	- Нестача повного охоплення всіх підрозділів навчальними матеріалами та програмами. - Обмежена інтеграція персоналізованих навчальних маршрутів для різних категорій працівників. - Недостатня кількість метрик для комплексної оцінки ефективності навчання.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Розширення функціоналу платформи Agroskill для всіх підрозділів (логістика, сервіс, точне землеробство тощо). - Використання ШІ для персоналізації навчання та аналізу ефективності. - Розробка мобільного додатку для гнучкого доступу до навчальних матеріалів.	- Зростаюча конкуренція на ринку праці, що потребує швидшого впровадження сучасних підходів до навчання.. - Можливий опір працівників до переходу на нові формати навчання. - Швидкі зміни у ринкових вимогах, що вимагають постійного оновлення навчальних програм.

Примітка. Складено автором на основі [12, 40-41]

Аналізуючи слабкі сторони компанії в ділянці навчання, для вдосконалення системи професійного розвитку працівників автор пропонує низка заходів, які враховують сучасні вимоги до персоналізованого підходу до навчання. По-перше, необхідно впровадити систему формування індивідуальних навчальних маршрутів для кожного працівника. Це може бути реалізовано через використання сучасних платформ, які базуються на штучному інтелекті. Такі інструменти зможуть автоматично аналізувати поточний рівень знань і компетенцій співробітника та створювати навчальний план, що відповідає його посадовим обов'язкам і кар'єрним цілям. Це забезпечить точність і актуальність

освітнього процесу, дозволяючи кожному працівнику розвиватися у своєму напрямку.

По-друге, важливо розширити асортимент навчальних матеріалів, щоб охопити потреби працівників усіх підрозділів компанії. Для цього доцільно створити курси, які будуть спрямовані на специфічні завдання технічного персоналу, співробітників логістики, агрономів та інших ключових професій. Інтеграція таких програм у вже існуючу платформу навчання дозволить забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх категорій працівників.

Крім того, необхідно посилити роль практичного навчання, використовуючи інноваційні формати, такі як віртуальні тренажери та симуляції. Ці інструменти допоможуть працівникам не лише засвоїти теоретичні знання, але й застосовувати їх у симульованих робочих умовах, що значно підвищить ефективність навчання.

До того ж, автор пропонує розробити систему оцінювання ефективності навчання, яка базується на чітких ключових показниках (KPI). Це можуть бути такі метрики, як вплив навчання на продуктивність, зниження кількості помилок або підвищення якості обслуговування клієнтів. Впровадження такої системи дозволить оцінити реальний внесок навчальних програм у розвиток компанії та забезпечить можливість їх подальшої оптимізації.

Розглянемо також розділ загроз з таблиці 3.1. Компанія АГРОСЕМ має враховувати сучасні виклики, пов'язані зі зростаючою конкуренцією на ринку праці, щоб уникнути вказаних загроз. Це вимагає оперативного впровадження нових підходів до навчання. Для цього необхідно прискорити інтеграцію інноваційних форматів у навчальний процес.

Важливо розуміти, що у працівників може виникати певний опір до переходу на нові формати навчання також потребує комплексного вирішення. Тому необхідно організувати інформаційно-навчальні сесії для ознайомлення працівників із перевагами сучасних навчальних інструментів. Запровадження технічної підтримки допоможе співробітникам швидко адаптуватися до нововведень. Поступове впровадження інноваційних рішень із початком у

пілотних групах дозволить мінімізувати дискомфорт і забезпечить плавний перехід до нових форматів. Додатково варто залучати працівників до процесу змін через опитування та обговорення їхніх потреб.

Також зупинимось на швидких змінах у ринкових вимогах. Вони вимагають впровадження механізму їх регулярного перегляду, внаслідок цього потребують постійного оновлення навчальних програм. Для цього доцільно створити спеціалізовану команду або призначити відповідальних осіб, які моніторитимуть зміни у галузі та адаптуватимуть навчальні матеріали. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу тенденцій та автоматизації оновлення матеріалів значно підвищить ефективність цього процесу. Співпраця з партнерами компанії, зокрема через організацію семінарів чи днів полів, дозволить підтримувати актуальність знань працівників.

Для забезпечення постійного розвитку компанія АГРОСЕМ має активно зосереджуватись на реалізації виявлених можливостей та використовувати їх для зміцнення своїх конкурентних позицій (див. Табл. 3.1.). На нашу думку, реалізація цих можливостей сприятиме сталому розвитку компанії, підвищуючи ефективність роботи персоналу та забезпечуючи його готовність до сучасних викликів. Використання інноваційних підходів стане вагомою перевагою, яка дозволить компанії утримувати лідерські позиції на ринку.

Отже, реалізація запропонованих рекомендацій за підсумками SWOT-аналізу сприятиме створенню ефективної системи професійного розвитку персоналу компанії АГРОСЕМ, що забезпечить довгострокові вигоди.

Система регулярного оновлення навчальних програм у поєднанні із співпрацею з партнерами та залученням зовнішніх експертів забезпечить актуальність знань працівників та їхню відповідність новим ринковим умовам. Крім того, вдосконалення механізмів комунікації та підтримки у процесі переходу до інноваційних форматів навчання мінімізує ризики опору працівників і сприятиме успішній адаптації до змін.

В результаті компанія зможе не лише зберегти свої конкурентні переваги на ринку, але й закріпити позицію лідера в галузі за рахунок

висококваліфікованого персоналу, ефективності бізнес-процесів та гнучкості у відповідь на зовнішні виклики. Такий підхід сприятиме довгостроковій стабільності та розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

У межах дослідження були запропоновані пріоритетні напрями вдосконалення професійного розвитку персоналу компанії АГРОСЕМ. Вони спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності. Зокрема, акцент зроблено на розширенні функціоналу платформи Agroskill, впровадженні сучасних технологій навчання, персоналізації навчальних процесів та інтеграції новітніх форматів, таких як гейміфікація та мобільні додатки.

SWOT-аналіз дозволив визначити необхідність подальшої адаптації навчальних програм до змін ринкових вимог і підвищення залученості працівників через ефективну комунікацію та зворотний зв'язок. Використання підходів Пітера Друкера та Дугласа МакГрегора, орієнтованих на управління за цілями, автономію працівників і їхнє залучення до процесів змін, сприятиме формуванню інноваційної культури в компанії.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить створення ефективної системи навчання, яка підвищить професійний рівень працівників, сприятиме їхній мотивації та забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії АГРОСЕМ. Це дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й стати прикладом сучасного підходу до управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження розвитку персоналу компанії ТОВ «АГРОСЕМ» дозволило сформулювати низку важливих наукових та практичних результатів. Робота містить як теоретичний аналіз ключових аспектів розвитку персоналу, практичний аналіз діяльності компанії, так і прикладні рекомендації для вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників.

В першому розділі наукової роботи було розглянуто теоретико-методологічні аспекти дослідження розвитку персоналу організації, що дозволило сформулювати низку важливих висновків. Розвиток персоналу визначено як багатокомпонентний процес, що спрямований на постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Він включає навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єрних траєкторій та м'яких навичок, що забезпечують довгострокову продуктивність і адаптивність працівників до змін. Підхід до розвитку персоналу має бути системним і стратегічним, інтегрованим у загальну бізнес-стратегію компанії.

У роботі розглянуто внесок видатних теоретиків, таких як Пітер Друкер і Дуглас МакГрегор, у розвиток концепції управління людським капіталом:

- Пітер Друкер наголошував на важливості концепції управління за цілями (МВО), яка підкреслює необхідність узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями організації. Він також акцентував увагу на ролі працівників знань як стратегічного ресурсу компанії.
- Дуглас МакГрегор у своїх теоріях Х і Y запропонував моделі мотивації персоналу, де теорія Y орієнтована на створення умов для саморозвитку та автономності працівників. Цей підхід сприяє залученості, інноваційності та довгостроковій мотивації.

Визначено вплив пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на організацію навчання, змусивши компанії перейти до дистанційних форматів. Це стало каталізатором цифровізації навчального процесу. Організації, які змогли

швидко адаптуватися до нових умов і впровадили онлайн-формати навчання, зберегли свою конкурентоспроможність. Одночасно пандемія виявила слабкі сторони традиційних систем навчання, що потребує подальших удосконалень.

Другий розділ роботи був присвячений моніторингу трансформації професійного розвитку персоналу ТОВ «АГРОСЕМ». Проведені дослідження дали змогу оцінити ключові аспекти діяльності компанії, її соціально-економічну ефективність та сучасний стан професійного розвитку персоналу.

ТОВ «АГРОСЕМ» є одним із провідних дистриб'юторів на аграрному ринку України. Компанія демонструє динамічний розвиток, орієнтований на інноваційні рішення та розширення географічної присутності. Відкриття нових регіональних представництв і сервісних центрів, зокрема в Хмельницькому та Вінниці, сприяє забезпеченню більш ефективного обслуговування клієнтів. В тому числі, компанія приділяє значну увагу впровадженню сучасних технологій, зокрема систем точного землеробства, що підвищує продуктивність сільськогосподарських господарств. У той же час, розширення діяльності в умовах війни вимагає адаптації управлінських процесів і швидкого реагування на ринкові виклики. Структура бізнесу ТОВ «АГРОСЕМ» свідчить про диверсифікацію напрямів діяльності, де провідні ролі займають трейдинг і логістика (28%), а також добрива (26%). Проте частка інноваційних технологій залишається відносно невеликою (1%), що вказує на потенціал для подальшого розвитку цього сегмента.

При оцінці соціально-економічної ефективності розвитку персоналу було виявлено зниження плинності кадрів. Аналіз показав, що компанії вдалося знизити коефіцієнт плинності кадрів із 13% у 2022 році до 10% у 2024 році. Це свідчить про вдосконалення кадрової політики, що включає системи мотивації, преміювання та підвищення рівня задоволеності працівників. На етапі аналізу професійного розвитку, ми дослідили, що коефіцієнт навчання персоналу зріс із 75% у 2022 році до 90% у 2024 році, що демонструє нам про підвищення доступності та ефективності навчальних програм. Особливо важливу роль у цьому відіграє онлайн-платформа Agroskill, яка дозволяє працівникам

удосконалювати свої компетенції у зручному форматі. Важливу роль компанія приділяє виділенню бюджету на фінансування розвитку персоналу. Попри те, що витрати на навчання становлять лише 0,33% від загального бюджету компанії, що вказує на можливість збільшення інвестицій у розвиток людського капіталу для посилення довгострокової конкурентоспроможності.

Третій розділ роботи був спрямований на визначення пріоритетних напрямків вдосконалення професійного розвитку персоналу ТОВ «АГРОСЕМ», з метою підвищення конкурентоспроможності компанії. На основі проведених досліджень, автором запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до навчання, а також формування культури безперервного професійного розвитку серед працівників.

Основні тези зарекомендованих напрямків впровадження інноваційних підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу :

1. Розширення функціоналу онлайн-платформи Agroskill.
2. Впровадження індивідуальних навчальних маршрутів.
3. Інтеграція гейміфікації в навчальні процеси.
4. Розробка мобільного додатка для навчання.
5. Система оцінювання та зворотного зв'язку.

Для вдосконалення культури безперервного професійного розвитку серед працівників запропоновано розробити чіткі показники ефективності навчання (KPI), зворотний зв'язок від працівників та співпраця з партнерами дозволять постійно адаптувати програми до актуальних потреб ринку.

Підсумовуючи все вищезазначене, реалізація запропонованих інноваційних підходів сприятиме створенню ефективної системи професійного розвитку персоналу, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам ринку. Інтеграція нових форматів навчання, персоналізація процесу навчання та формування культури безперервного професійного розвитку підвищать конкурентоспроможність компанії ТОВ «АГРОСЕМ». У довгостроковій перспективі це забезпечить стабільність і зростання бізнесу, а також підвищить залученість і мотивацію працівників.