

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

«Удосконалення системи професійного розвитку персоналу на малому підприємстві аграрного сектору»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка
праці» спеціальності 051 «Економіка»
групи УП-24М

_____ Тетяна Володимирівна

Клипачевська

«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. пед. наук., доцент

_____ Володимир Олександрович

Липчанський

«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент

_____ Валерій Володимирович Подплетній

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Професійний розвиток персоналу як об'єкт управління	7
1.2. Компетентнісний підхід у системі управління персоналом	13
1.3. Управлінська парадигма професійного розвитку персоналу	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агрореммаш-Плюс»	27
2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	34
2.3. Оцінка організації професійного розвитку на ПП «Агрореммаш-Плюс»	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	49
3.1. Загальні напрямки удосконалення професійного розвитку персоналу на малих аграрних підприємствах та аналіз сучасних цифрових систем підтримки навчання	49
3.2. Розробка та рекомендації щодо впровадження програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»	60
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Розвинена система професійного розвитку є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, адже саме кваліфікований персонал забезпечує впровадження інновацій, ефективну організацію праці та високу якість продукції. На малих підприємствах, особливо у сфері сільськогосподарського машинобудування, де кадрові та фінансові ресурси обмежені, роль професійно підготовленого працівника зростає в рази: один фахівець часто виконує кілька функцій, забезпечує стабільність виробничого процесу та оперативне реагування на виклики ринку. Тому інвестування в розвиток людського потенціалу для таких підприємств виступає стратегічною необхідністю, що визначає їхню гнучкість, життєздатність та здатність до довгострокового зростання навіть у кризових умовах.

На державному рівні важливість професійного розвитку працівників також закріплена законодавчо. Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників», роботодавець зобов'язаний забезпечувати системну організацію навчання персоналу. Закон визначає базові напрями цієї діяльності - від розроблення планів та програм професійного навчання до їх практичної реалізації, документування результатів та регулярного підвищення кваліфікації працівників. Особлива увага приділяється стимулюванню професійного зростання, проведенню атестації та впровадженню заходів із підвищення кваліфікації не рідше одного разу на п'ять років [18]. Таким чином, держава формує нормативні рамки, які спрямовують підприємства, у тому числі малі аграрні, до системного підходу в організації розвитку персоналу.

У поєднанні з реальними потребами малого аграрного бізнесу, вимогами ринку та умовами воєнного часу, такі законодавчі положення підсилюють актуальність створення на підприємстві власної програми професійного розвитку, яка забезпечить структуроване, послідовне й стратегічно орієнтоване формування компетентностей працівників. спекти професійного розвитку персоналу можна зустріти у наукових працях таких науковців, як Ачкасова О.,

Бергер А., Грішнова О., Довгань Л., Донцова А., Драган О., Жиденко Н., Зайцева Л., Іванісов О., Кичко І., Костін Д., Літинська Л., Мажник Н., Михайлов Т., Мізюк А., Пачева Н., Пермінова В., Подзігун С., Станьковська І., Фридрих Р., Хоменко І., Царук В., Шевченко Д., Ягупов В. та ін. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання розвитку професійного потенціалу саме малих аграрних підприємств залишаються недостатньо дослідженими. У результаті наукові підходи, розроблені для середніх і великих підприємств, не завжди можуть бути адекватно застосовані до малих суб'єктів аграрного бізнесу, що обумовлює актуальність проведення досліджень у цій сфері.

Мета даного дослідження є визначення шляхів вдосконалення системи управління професійним розвитком підприємства та розробці відповідних заходів для підвищення його ефективності.

Відповідно до поставленої мети сформовано перелік завдань, що мають бути вирішені, а саме:

- дослідити сутність професійного розвитку персоналу, його форми, принципи та сучасні наукові підходи;
- охарактеризувати компетентнісний підхід як основу формування професійного потенціалу працівників;
- проаналізувати управлінську парадигму професійного розвитку в контексті сучасних вимог до персоналу малих підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» та визначити його стратегічні особливості;
- здійснити аналіз організаційної структури управління підприємства;
- оцінити динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства як базу для формування системи професійного розвитку;
- проаналізувати стан трудового потенціалу та специфіку професійного розвитку;

- виявити ключові проблеми та бар'єри, що стримують розвиток персоналу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу та впровадження комплексної програми його підвищення.

Об'єкт дослідження: процеси професійного розвитку персоналу на малих підприємствах аграрного машинобудування в умовах сучасних організаційно-економічних трансформацій.

Предмет дослідження: система організації, управління та забезпечення професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс».

У роботі застосовано ряд наукових методів, а саме: теоретичний аналіз наукових джерел, статистичні методи для аналізу фінансово-економічних показників, метод аналізу і синтезу, порівняння тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні необхідності переходу від епізодичних форм підвищення кваліфікації до комплексної та структурованої моделі розвитку компетентностей, адаптованої до особливостей підприємств аграрного машинобудування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці прикладної Програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс», що включає впровадження індивідуальних планів розвитку працівників та рекомендації щодо використання цифрових навчальних інструментів, систем внутрішнього наставництва та елементів державних програм підтримки освіти.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовані на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (6-7 листопада 2025 року), м Кропивницький. Тема тез: «Виклики реалізації професійного розвитку персоналу в аграрному секторі малого бізнесу».

Робота охоплює період 2020-2025 роки та має структуровану побудову, що включає вступ, три змістовні розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Професійний розвиток персоналу як об'єкт управління

Сучасне українське підприємництво вимушене працювати в складних умовах. До ряду внутрішніх соціально-політичних та економічних проблем приєднуються виклики від зовнішнього середовища (рис. 1.1). Такі умови значно перешкоджають стрімкому росту можливостей та пригнічують розвиток людських ресурсів.

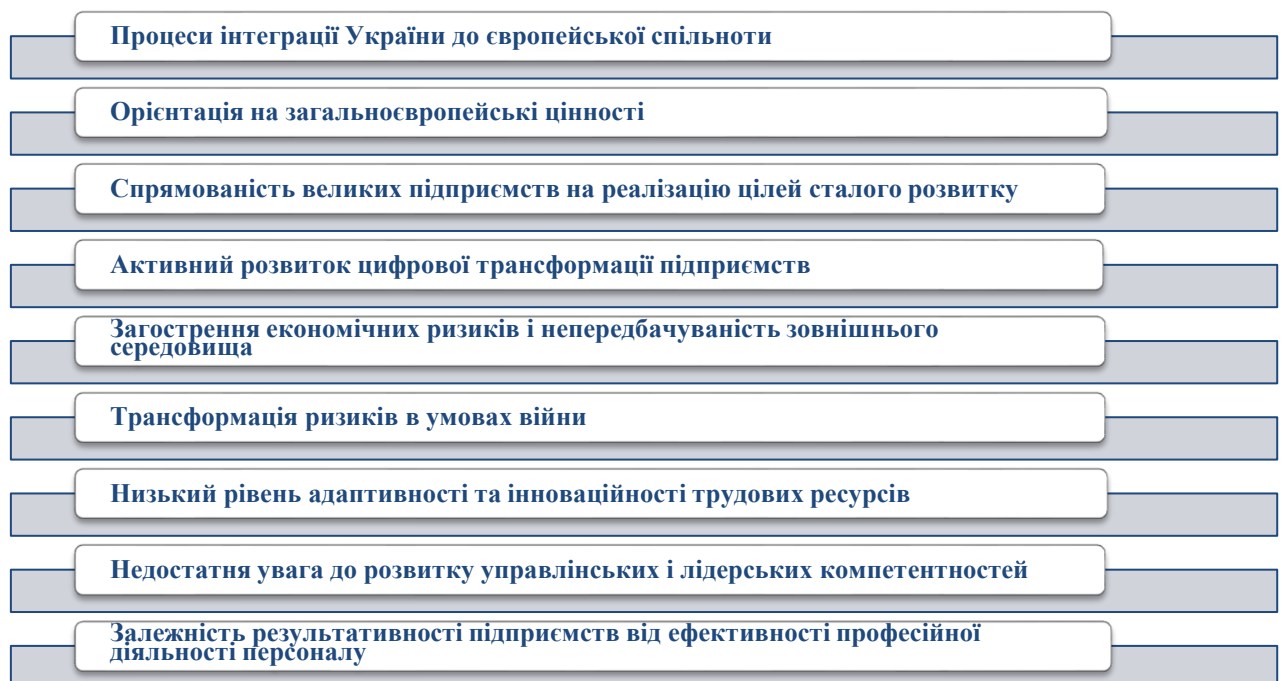


Рисунок 1.1 – Чинники впливу на розвиток вітчизняних підприємств

Джерело: створено автором на основі [14]

Так, процеси інтеграції України до європейської спільноти потребують адаптації українських підприємств до нових норм корпоративної культури, підвищення управлінської компетентності керівників та впровадження етичних принципів ведення бізнесу. Це вимагає від підприємців усвідомлення про формування нової управлінської парадигми, у центрі якої – людина, її професійний розвиток, добробут та права. Це змінює роль персоналу – з

виконавця на активного учасника організаційного розвитку, що потребує оновлення підходів до мотивації, комунікації та лідерства. Активний розвиток цифровізації підприємницьких процесів створює нові можливості для ефективності бізнесу, але одночасно висуває підвищені вимоги до цифрових компетентностей персоналу, інвестицій у навчання, інформаційну безпеку та управління змінами. Підприємства зіштовхуються із загрозами фізичної безпеки персоналу, руйнуванням виробничих потужностей, втратами ринків збуту та психологічним виснаженням працівників. За таких умов приділяється недостатня увага до розвитку управлінських і лідерських компетентностей.

Ці та інші виклики актуалізують потребу у формуванні резильєнтності персоналу, підтримці ментального здоров'я та створенні безпечного робочого середовища. Проблема потребує системного підходу до професійного розвитку, наставництва, корпоративного навчання та управління знаннями.

Таким чином, професійний розвиток працівників набуває стратегічного значення. Адже професіоналізм персоналу визначає рівень ефективності функціонування сучасних підприємств, адже в складних умовах інструментом порятунку є працівники – носії нововведень, нестандартного мислення та креативності. Саме вони здатні створювати ефективну організацію праці та забезпечувати якість продукції.

Аналіз літературних джерел (авторів Драган О., Бергер, А., Мізюк, А. Ткаченко А. М. Подзігун, С., Пачева, Н. Донцова А.Ю. Дудко С.В. Жиденко Н. Літинська Л.А., Царук В.Ю.) щодо визначення терміну «професійний розвиток персоналу» дозволив визначити спільні характеристики в тлумаченні даного поняття. А саме [13-16; 23; 28; 35]:

- орієнтація на оновлення знань;
- зв'язок із підвищенням кваліфікації, перепідготовкою та кар'єрним зростанням;
- безперервність процесу;
- зацікавленість з двох сторін – працівника і керівництва;
- спільна мета – підвищення ефективності підприємства;

- адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- комплексний і цілеспрямований процес
- орієнтація на максимальне використання людського потенціалу.

Так, Донцова А.Ю. описує професійний розвиток персоналу, як «сукупність заходів, спрямованих на оновлення професійних знань, навичок, отримання нових знань, розвиток здібностей працівників до навчання та постійного підвищення кваліфікації для якісного виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачами» [13].

Зростання професіоналізму фахівця в межах його організації, спеціальності, посади та особистісних характеристик також складає одну із сторін професійного розвитку [23].

Заслуговує окремої уваги підхід до професійного розвитку Ягупова В.В. Він ґрунтується на професіоналізації особистості та відображає психологічні зміни людини у процесі засвоєння та виконання професійної діяльності. Він охоплює формування фахових знань, умінь і якостей, а його початком є момент усвідомленого прийняття професії та включення в процес її освоєння [40]. Систематизація форм професійного розвитку наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок форм, об'єктів та основ професійного розвитку

Форми професійного розвитку	Об'єкт розвитку	Основа професійного розвитку
Професійне становлення	Особистість	Соціум, провідна діяльність
Професіоналізація	Суб'єкт діяльності	Рівні успішного виконання діяльності
Особистіснопрофесійний розвиток	Зріла особистість	Самоактуалізація

Джерело: [40]

На основі вищевказаних підходів та спільних характеристик складемо комплексне визначення терміну «професійний розвиток персоналу». Так,

професійний розвиток персоналу являє собою комплексний, безперервний і цілеспрямований процес, спрямований на оновлення та поглиблення професійних знань, умінь і компетенцій працівників, що забезпечує їх підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання відповідно до потреб підприємства і вимог сучасного ринку праці. Він ґрунтується на взаємній зацікавленості працівника та керівництва, має спільну мету – підвищення ефективності діяльності підприємства, сприяє максимальному використанню людського потенціалу, а також забезпечує адаптивність персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

З персональної точки зору професійний розвиток має на меті стати конкурентоспроможним фахівцем на ринку праці, та відповідати усім критеріям і запитам роботодавця, формуючи відповідні навички, знання та досвід [14].

Задачі професійного розвитку персоналу наступні:

- ідентифікація здібностей працівників до певних видів робіт;
- підтримка працівників, що зацікавлені у розвитку та готові набувати нових компетенцій;
- інформування працівників про нові підходи, інструменти у навчанні, а також використання цих методик у розвитку персоналу;
- оцінка потенційних можливостей працівників та їх активізація;
- підтримка креативності, духу сприятливої конкуренції між працівниками;
- робота із лідерськими якостями працівників, допомога у їх проявленні;
- планування кар'єри працівників;
- створення сприятливої атмосфери для розвитку, що заохочує працівників до росту своїх професійних якостей;
- формування кадрового резерву.

Вирішення цих задач дозволяє менеджерам досягати поставлених цілей, підтримуючи командний дух та забезпечуючи потребу працівників у професійному та особистісному розвитку.

Зазвичай, професійний розвиток персоналу має такі форми: навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Якщо навчання передбачає опанування абсолютно нових знань та навичок, то підвищення кваліфікації представляє собою оновлення знань, обумовлених зміною характеру й змістом праці, що зумовлено, наприклад, введенням нових методів роботи, цифровізацією чи моральним старінням знань. При цьому отримана раніше кваліфікація зберігається, але приводиться у відповідність до організаційних або управлінських змін та слугує опорою для подальшого професійного просування по службі.

Перепідготовка в межах організації – це процес здобуття нових базових знань і вмінь, характерних для іншої спеціальності чи професії, а також опанування практичних навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Її необхідність виникає переважно внаслідок зміни професійної ролі, технологічних умов або напрямку діяльності працівника [14]. Перепідготовка має трансформаційний характер – вона змінює професійний профіль працівника, відкриваючи можливість для кар’єрного переходу чи адаптації до нових вимог ринку праці. Таким чином, перепідготовка виступає однією з ключових форм професійного розвитку, що забезпечує гнучкість, мобільність і конкурентоспроможність персоналу.

Виділяють колективну, індивідуальну, самоосвітню та змішану форми професійного розвитку. Їх загальна характеристика наведена в рис. 1.2. Використання тієї чи іншої форми професійного розвитку персоналу залежать від кадрової політики підприємства, переконань керівництва, фінансових можливостей та готовності працівників до змін.

Також у практиці світового HR-менеджменту широко використовують такі форми професійного розвитку, як навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Різновиди цих форм наведено нижче.

Видами робіт при навчанні на робочому місці можуть бути:

- менторство (ментор прикріплюється до працівника чи групи працівників, дозволяє спостерігати за своєю роботою, навчає та дозволяє копіювати свої дії)
- коучінг – заняття із працівниками, де коуч підказує, консультує, надає поради, проводить співбесіди тощо;
- інструктаж – надається попередня вхідна інформація перед початком роботи;
- делегування – передача частини обов’язків підлеглому (стажеру) із подальшим контролем їх виконання;
- ротація – переміщення працівників між організаційними ланками підприємства;
- поступове введення працівника у курс справ, розширення обсягу завдань та підвищення їх складності.

Колективна	Індивідуальна	Самоосвіта	Змішана
<ul style="list-style-type: none"> • тренінги, семінари, воркшопи; • корпоративні школи; • ділові ігри, кейс-стаді; • наставництво (групова форма); • командний коучинг 	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальне наставництво (менторство); • персональні програми підвищення кваліфікації; • індивідуальні стажування; • професійні консультації; • коучинг 	<ul style="list-style-type: none"> • онлайн-курси (LMS, LXP, Coursera, Prometheus тощо); • читання фахової літератури, наукових статей; • участь у професійних спільнотах, форумах; • саморефлексія, ведення професійного щоденника 	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративні онлайн-платформи; • програми розвитку компетенцій із підтримкою наставника; • змішані тренінги (офлайн + онлайн)

Рисунок 1.2 - Форми професійного розвитку персоналу за суб’єктами

Джерело: складено автором

Всі навчальні процеси, що відбуваються поза робочим місцем можна звести до наступних: тренінги, лекції, самостійне навчання, екскурсії, ділові ігри, семінари.

Вибір оптимального співвідношення форм і методів професійного розвитку персоналу визначається специфікою діяльності організації, її стратегічними цілями, ресурсними можливостями та рівнем підготовленості працівників. Ефективність розвитку кадрів залежить від того, наскільки обрані методи відповідають потребам підприємства та індивідуальним особливостям працівників. Тому важливо поєднувати різні підходи – від традиційних до інноваційних, забезпечуючи при цьому гнучкість та адаптивність системи розвитку. Рациональне поєднання форм і методів дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, а й сприяє формуванню культури безперервного професійного зростання в організації.

Таким чином, очевидними перевагами використання системи професійного розвитку персоналу, за умови, що вона адаптована до зовнішніх умов функціонування та внутрішніх можливостей підприємства, є:

- високий рівень професіоналізму працівників, готових до викликів;
- зміцнення відданості працівників організації, яка поважає та приймає їх прагнення до розвитку;
- розкриття потенціалу працівників, що створює додаткові джерела росту як для самих працівників, так і для організації;
- відсутність опору змінам та швидку адаптивність до нововведень тощо.

Отже, правильно організована система професійного розвитку персоналу на підприємстві – це та, що відповідає потребам працівників та можливостям підприємства, має комплексний, систематичний характер та враховує зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.2. Компетентнісний підхід у системі управління персоналом

У сучасному середовищі професійного розвитку персоналу дедалі більшу роль відіграє компетентнісний підхід, що дозволяє ефективно поєднати розвиток знань, умінь та навичок із конкретними бізнес-цілями організації.

Компетенції визначаються як комплекс знань, умінь, навичок, мотивацій та ціннісних орієнтацій, необхідних для продуктивного виконання професійних завдань. Включення компетенцій у систему професійного розвитку створює чіткий орієнтир для навчання й удосконалення працівників, дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку та забезпечує єдність між кадровим потенціалом і стратегією організації.

За визначенням науковців, професійний розвиток розглядається як «набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності» [43].

У зарубіжній науці термін «компетенція» є чи не ключовим поняттям концепції управління людськими ресурсами [12]. Адже компетенція – це про людину, її здібності, можливості та вміння переживати досвід. Тому професійні характеристики працівника можна вважати його компетенціями. Такі компетенції можуть передбачати рівень володіння інформацією, аналітичні здібності, креативність, комунікативні здібності тощо. Тобто, компетенція - це «здатність працівника (або організації в цілому) відтворювати певний тип поведінки для досягнення організаційних цілей та якість, що сформувалася в стійку поведінку» [12].

Існує відмінність між поняттями «компетенція» та «компетентність».

Компетенція визначає сукупність індивідуальних характеристик працівника, що складають його потенціал у певній сфері діяльності. Тобто компетенція є певним стандартом, або вимогою до працівника, яка вказує на те, що саме він повинен знати та вміти для ефективного виконання роботи.

Компетентність, в свою чергу, відображає реальний рівень сформованості цих компетенцій, тобто міру володіння працівником знаннями, навичками та досвідом у процесі практичної діяльності. Вона проявляється у здатності працівника застосовувати свої компетенції на практиці, адаптувати їх до змінних умов, ухвалювати ефективні рішення та досягати результатів.

Іншими словами, якщо компетенція є «відправною точкою» або орієнтиром, то компетентність – це ступінь відповідності працівника цьому орієнтиру, реальний показник його професійної зрілості.

Таким чином, компетенція відображає вимоги, що висувуються до фахівця, а компетентність – результат їх реалізації у практичній діяльності. У контексті професійного розвитку це розмежування має ключове значення, адже саме компетентність свідчить про ефективність навчання, досвіду й самовдосконалення, тоді як компетенції задають напрямок і зміст цього розвитку.

Отже, компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості, що відображає її здатність мобілізувати та ефективно поєднувати знання, уміння й навички для успішного виконання професійних завдань у динамічних, складних і непередбачуваних умовах діяльності [43]. А це вже про так звані «soft skills».

Концепція «soft skills» в останні роки стала невід’ємною частиною розвитку працівників. Визначають, що «soft skills» належать до коефіцієнта емоційного інтелекту людини, передбачає набір особистісних характеристик, комунікативні здібності, соціальні навички; особисті звички, безконфліктність, аналітичні здібності, дружелюбність і оптимізм [6].

В рамках професійного розвитку персоналу «soft skills» займає фундаментальне місце (рис. 1.3)

У структурі професійного розвитку особистісний та соціальний розвиток персоналу займають важливе місце, оскільки саме вони формують основу емоційного, поведінкового та комунікативного потенціалу працівника. Якщо професійний розвиток орієнтований переважно на вдосконалення знань, умінь і компетенцій, пов’язаних із виконанням функціональних обов’язків, то особистісний і соціальний розвиток спрямовані на розвиток людини як цілісної особистості, здатної до ефективної взаємодії у соціумі та колективі.



Рисунок 1.3 – Напрямки розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [23]

Особистісний розвиток охоплює формування навичок самопізнання, самоменеджменту, емоційного інтелекту, стресостійкості, відповідальності, креативності та внутрішньої мотивації до праці. Це розвиток тих компетенцій, що визначають, наскільки людина може керувати собою, своїм станом і поведінкою в професійних умовах. В межах особистісного розвитку вдосконалюються такі навички, як: саморефлексія і самооцінка; емоційна стабільність і самоконтроль; резильєнтність; адаптивність до змін; здатність до навчання і самоосвіти; креативність і ініціативність тощо.

Соціальний розвиток пов'язаний із удосконаленням інтерперсональних компетенцій, тобто вміння взаємодіяти з іншими. Це розвиток здатності до ефективної командної роботи, лідерства, емпатії, конфліктологічної компетентності, а також орієнтації на клієнта чи партнера. Основні навички соціального сектору передбачають розвиток комунікативної гнучкості, вміння працювати в команді, етичної професійної поведінки, вмінь ведення переговорів та вирішення конфліктів, лідерських здібностей й здатності надихати інших.

Таким чином, особистісний і соціальний розвиток є не технічними, а соціально-психологічними складовими професійного розвитку, які забезпечують ефективну реалізацію професійних компетенцій у реальних умовах діяльності. Саме тому в сучасних моделях HR-менеджменту вони розглядаються як ядро розвитку «soft skills» - гнучких умінь, що визначають конкурентоспроможність працівника в умовах швидких змін і цифровізації.

Отже, особливість компетентнісного підходу до управління персоналу полягає не тільки у формуванні та розвитку у працівників професійних знань і навичок, а й у формуванні системи компетенцій, які дозволяють діяти ефективно в різних ситуаціях – групуватись, визначати ролі, критично оцінювати свій стан, співробітника та організації в цілому, тобто швидко адаптуватись та досягати результатів.

Компетентнісний підхід також дозволяє інтегрувати процес професійного навчання, саморозвитку та оцінювання ефективності персоналу в єдину модель розвитку людського капіталу підприємства. В такому контексті, професійний розвиток персоналу розглядається як процес набуття і вдосконалення компетенцій, необхідних для виконання професійних функцій на високому рівні. Відтак компетенції виступають своєрідним «містком» між теоретичною підготовкою працівника та його практичною результативністю [33]

Професійна компетентність працівника має структурно-компонентний характер, адже включає низку взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну модель фахівця. Проаналізувавши праці таких науковців як Саєнко М., Мухіна Г., Василенко Н. та Матохнюк О. [5; 25; 33] згрупуємо компоненти професійної компетентності до наступних:

- когнітивний. Він охоплює систему знань про зміст, методи й технології професійної діяльності та визначає теоретичну основу компетентності й забезпечує усвідомлення професійних завдань;
- діяльнісний. Це практичні уміння і навички, що дозволяють ефективно реалізовувати професійні функції;

- мотиваційно-ціннісний, який виражає внутрішнє спрямування до розвитку, формує зацікавленість працівника у змінах, самовдосконалення та досягнення результатів, що є рушієм професійного зростання;

- особистісно-рефлексивний. Він характеризує здатність до самоаналізу, емоційної стійкості та управління власною поведінкою в складних умовах;

- комунікативно-соціальний – виявляється у здатності до ефективної взаємодії з колегами, партнерства та лідерства в колективі;

- адаптивно-змінний – відображає готовність до інновацій, освоєння нових технологій та адаптації до умов цифрової трансформації підприємств.

Автори Шевченко І.Ю та Кубіцький С.О. [39] до вищезазначених компетенцій працівників додають наступні:

- генерацію ідей – здатність знаходити цікаві рішення щодо вдосконалення якостей продукції чи послуг, організовувати піар-акції, івенти тощо;

- вирішення проблем - пошук шляхів виходу із ситуації, що склалась та здатність виявляти загрози;

- кваліфіковане рішення - вміння швидко та якісно приймати виважені, компетентні рішення;

- вміння нести відповідальність за виконану роботу;

- креативне мислення – здатність мислити творчо та нестандартно;

- стійкість до стресу – вміння залишатися ефективним в умовах невизначеності, а також володіння знаннями щодо само- та тайм менеджменту, як інструментів попередження стресових умов роботи тощо.

У контексті управлінської діяльності до ключових професійно-ділових якостей менеджера належить здатність забезпечувати ефективне керівництво командами та проектами з урахуванням принципів оптимізації ресурсів і результативності. Важливим компонентом управлінської компетентності є вміння раціонально розподіляти ролі між учасниками команди, визначати оптимальні методи виконання завдань та координувати взаємодію між

структурними елементами організації. Менеджер виступає лідером і наставником, здатним надихати, мотивувати й сприяти професійному розвитку підлеглих, формуючи сприятливий психологічний клімат у колективі. Не менш значущим є стратегічне мислення, що передбачає вміння прогнозувати тенденції, формулювати довгострокові цілі та забезпечувати їх послідовну реалізацію відповідно до місії та стратегічних пріоритетів організації.

Ефективна модель компетенцій базується на дотриманні низки ключових критеріїв, що забезпечують її практичну цінність та узгодженість із цілями організації. Така модель має бути:

- вичерпною, тобто охоплювати весь спектр професійних функцій і завдань, пов'язаних із діяльністю працівника.
- дискретною, що означає чітке розмежування кожної компетенції відповідно до конкретного виду діяльності.
- сфокусованою, тобто мати чітко визначений зміст і межі застосування;
- доступною. Формулювання компетенцій повинно бути зрозумілим і універсальним, аби їх можна було використовувати в різних управлінських та кадрових процесах;
- конгруентною, тобто узгодженою з цінностями та культурою організації, сприяти реалізації її стратегічних і довгострокових цілей;
- сучасною, що передбачає регулярне оновлення та адаптацію до актуальних і прогнозованих потреб підприємства [12].

Таким чином, компетентнісний підхід у професійному розвитку персоналу орієнтований на цілісне вдосконалення фахівця як особистості, здатної поєднувати знання, практичний досвід, емоційний інтелект і соціальну відповідальність. Він дозволяє підприємству забезпечити стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність, а працівникам – професійне зростання й самореалізацію.

1.3. Управлінська парадигма професійного розвитку персоналу

Управління професійним розвитком персоналу виступає ключовим напрямом сучасного менеджменту, адже забезпечує цілеспрямоване формування, використання та відтворення трудового потенціалу організації. Воно не лише сприяє підвищенню професійної та соціальної мобільності працівників, але й забезпечує стратегічну відповідність людського капіталу вимогам ринку праці та організаційного середовища.

У сучасних умовах, коли організації стикаються з динамічними змінами технологій, економічних структур і трудових відносин, управління професійним розвитком стає не лише кадровою функцією, а стратегічним інструментом менеджменту. Воно забезпечує готовність працівників до інновацій, підтримує культуру безперервного навчання та створює умови для підвищення конкурентоспроможності як окремої особистості, так і всієї організації на ринку праці.

Під управлінням професійним розвитком персоналу розуміють систему діагностики потреб працівників у розвитку, а також планування, організації та контролю процесу набуття компетенцій для виконання тих чи інших посадових функцій працівників.

Головною метою управління розвитком персоналу є аналіз індивідуальних запитів персоналу у сфері професійного вдосконалення та створення відповідних умов для безперервного зростання компетентностей та потенціалу працівників, підвищення ефективності їх діяльності та зміцнення кадрового потенціалу організації.

Основні завдання управління професійним розвитком наступні:

- пошук кваліфікованих педагогів, формування фокус-групи менеджерів, які створюватимуть та координуватимуть процес навчання;
- створення відповідної матеріально-технічної бази та науково-методичних матеріалів, інструкцій тощо [24];
- визначення потреб у підвищенні кваліфікації працівників;

- забезпечення відповідності робочого місця вимогам працівників (рівню їх знань, умінь та компетентностей);
- формування внутрішнього кадрового резерву;
- створення умов для мобільності, що є потенційним фактором їх професійного зросту;
- ув'язка цілей розвитку персоналу із корпоративною культурою підприємства;
- залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства;
- стимулювання та сприяння кар'єрному зросту працівників та ін.

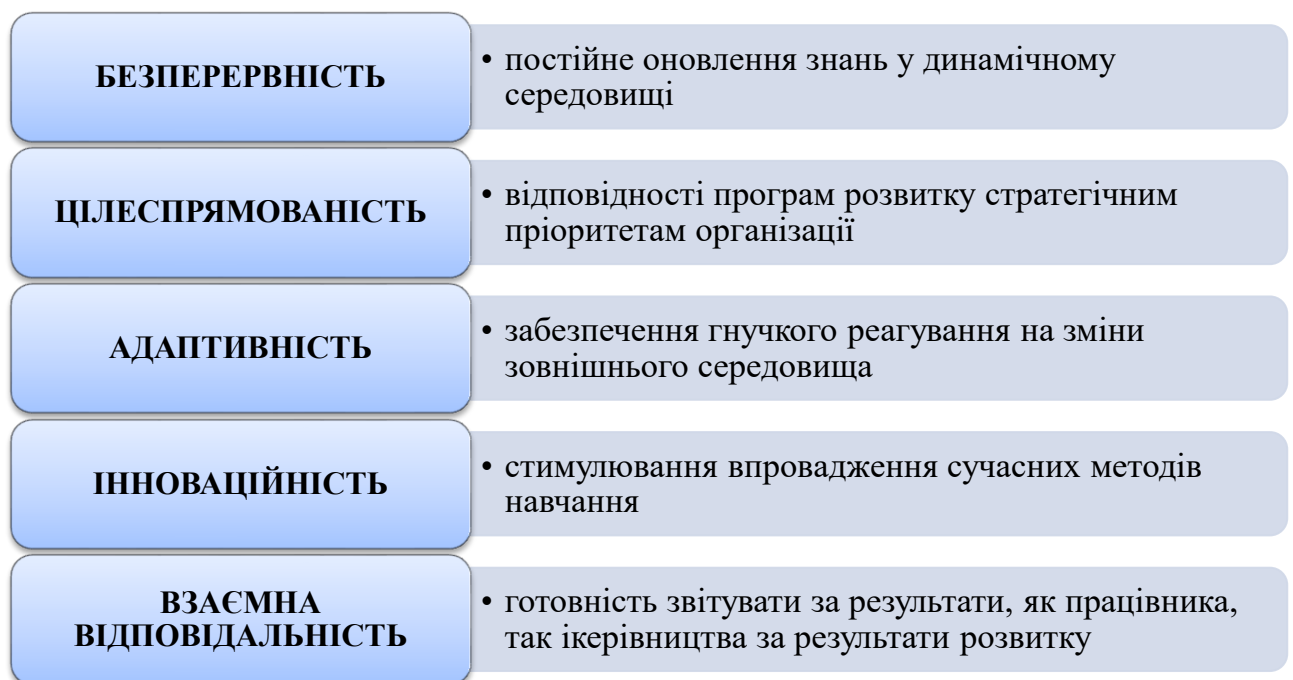


Рисунок 1.4 – Принципи професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [10]

Принципи професійного розвитку персоналу становлять концептуальну основу ефективного управління людськими ресурсами, визначаючи напрями, логіку та методи формування компетентного трудового потенціалу. Вони забезпечують системність, цілеспрямованість і безперервність процесу вдосконалення знань, умінь і навичок працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Найголовніші принципи, якими керується процес професійного розвитку персоналу зображено на рис. 1.4.

Із викладено вище видно, що управління професійним розвитком персоналу будь-якої організації являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на формування бажаних компетенцій та зростання професійного потенціалу працівників. Системний підхід щодо аналізу етапів управління професійним розвитком персоналу дозволяє комплексно поглянути на процес, враховувати взаємозалежність елементів, а також вплив на них зі сторони зовнішнього середовища.

Структура системи управління професійним розвитком персоналу охоплює суб'єкти управління (керівництво, HR-службу, лінійних менеджерів, самих працівників) та об'єкти управління (знання, компетентності, професійні якості персоналу).



Рисунок 1.5 - Цикл професійного розвитку персоналу

Джерело: [43]

Традиційно, процес управління професійним розвитком персоналу проходить ряд етапів – визначення потреб, формування бюджету, визначення цілей професійного розвитку, безпосередньо сам професійний розвиток, в

результаті чого формуються компетентності та оцінка ефективності навчання (рис.1.5).

Кожен із цих етапів є важливою ланкою процесу професійного розвитку, тому потребує уваги з боку менеджменту.

Так, з позиції управління процес визначення потреб у професійному розвитку передбачає аналіз стратегічних цілей підприємства, оцінку поточних компетенцій працівників та виявлення розривів між наявними й необхідними знаннями. Керівник на цьому етапі фокусує увагу на забезпеченні системного підходу до визначення пріоритетних напрямів навчання, що відповідають цілям організації.

Оцінювання професійного розвитку персоналу є важливим етапом системи управління людськими ресурсами, адже дозволяє визначити відповідність компетентностей працівників стратегічним цілям підприємства. У практиці менеджменту використовуються непрямі та безпосередні методи оцінювання, кожен із яких має свої переваги та обмеження (див табл. 1.2).

Непряма оцінка ґрунтується на аналізі загальної конкурентоспроможності підприємства. Рівень ефективності персоналу визначається через результати діяльності організації в порівнянні з конкурентами. Передбачається, що високі результати підприємства свідчать про наявність розвиненого й кваліфікованого кадрового потенціалу.

Безпосередня оцінка, навпаки, орієнтована на вивчення рівня професійної підготовки, компетенцій і розвитку персоналу з позицій відповідності вимогам організації та її стратегічним орієнтирам. Такий підхід забезпечує глибший аналіз ефективності управління людськими ресурсами й дозволяє розробляти персоналізовані програми розвитку [39].

Для ефективного визначення потреб у професійному розвитку персоналу необхідно комплексно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які зумовлюють необхідність безперервного удосконалення трудового потенціалу організації.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика методів оцінювання розвитку персоналу

Методи	Переваги застосування	Недоліки та обмеження
Непряма оцінка	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє оцінити ефективність системи управління персоналом через загальні результати діяльності підприємства (прибутковість, продуктивність, конкурентоспроможність); - показує взаємозв'язок між професійним потенціалом працівників та економічними показниками підприємства; - є відносно простою у реалізації, не потребує значних ресурсів та спеціальних інструментів; - може бути автоматизованою; - сприяє стратегічному аналізу конкурентних переваг підприємства на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - не дає можливості оцінити індивідуальні результати розвитку кожного працівника; - може спотворювати реальну картину через вплив зовнішніх чинників (ринкових, політичних, економічних); - не дозволяє виявити конкретні потреби у навчанні чи розвитку персоналу; - використовується лише як додатковий індикатор, а не основний інструмент оцінювання.
Безпосередня оцінка	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує глибокий аналіз професійного рівня та компетентностей персоналу відповідно до вимог організації; - дозволяє формувати індивідуальні програми розвитку, плани навчання й кар'єрного зростання; - стимулює працівників до саморозвитку, підвищення кваліфікації та самооцінки; - сприяє вдосконаленню HR-процесів (атестації, ротації, кадрового резерву); - може поєднуватися з цифровими системами HR-аналітики (LMS, TMS, KPI dashboards). 	<ul style="list-style-type: none"> - є трудомісткою, вимагає спеціальної підготовки оцінювачів і методичного забезпечення; - може бути суб'єктивною у разі відсутності стандартизованих критеріїв оцінювання; - потребує значних часових і фінансових ресурсів, особливо на етапі впровадження; - у разі неправильної комунікації може викликати психологічний дискомфорт у працівників.

Джерело: складено автором

До таких чинників належать:

- динамічні зміни у зовнішньому середовищі (вимоги споживачів, посилення конкуренції, коливання ринкових умов, регуляторний вплив держави);
- технологічний прогрес, що стимулює появу нових продуктів, послуг і методів виробництва;

- трансформація стратегії розвитку підприємства чи оновлення його організаційної структури;

- освоєння нових напрямів діяльності, які потребують адаптації працівників до змінених умов функціонування [12].

Серед основних інструментів і методів ідентифікації потреб у професійному розвитку виділяють проведення атестації персоналу, розроблення індивідуальних планів розвитку працівників, а також впровадження системи оплати праці, орієнтованої на знання та компетенції. Такий підхід передбачає матеріальне стимулювання працівників за набуття нових професійних умінь і формування компетентностей, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності їхньої діяльності та загальної продуктивності праці в організації [12].

Ефективне бюджетування підвищує рентабельність управлінських рішень. При визначенні витрат на програми розвитку завдання менеджера зводяться до аналізу фінансових можливостей підприємства; оцінки економічної доцільності інвестицій у навчання; розробки оптимального співвідношення між витратами й очікуваними результатами.

Перехід до визначення цілей професійного розвитку є логічним продовженням процесу бюджетування, оскільки саме фінансові рамки формують реалістичні орієнтири для побудови програм навчання. На цьому етапі управлінці деталізують стратегічні завдання у вигляді конкретних цілей розвитку персоналу, визначають зміст навчальних програм, підбирають інструменти, що забезпечать досягнення поставлених результатів. Керівництво формулює конкретні, вимірювані цілі розвитку персоналу, які узгоджуються із кадровою політикою та стратегічним вектором підприємства. До управлінських рішень належать вибір змісту програм, підбір форматів і методів навчання.

Управлінська функція під час безпосереднього процесу професійного розвитку полягає в організації й координації навчального процесу, забезпеченні мотивації персоналу до розвитку, контролі за участю та прогресом працівників.

Менеджер виступає фасилітатором процесу навчання та зміни корпоративної культури.

Етап формування навичок та знань відображає реалізацію управлінських рішень щодо впровадження здобутих знань у практику. Тут роль керівництва у створенні умов для закріплення нових компетенцій – через систему наставництва, практичні завдання, оцінку результативності роботи тощо.

Оцінка ефективності навчання є заключним етапом циклу професійного розвитку. Завдання менеджменту на цьому етапі – оцінити, наскільки отримані знання вплинули на ефективність праці, командну взаємодію та результати підприємства. Аналіз здійснюється через КРІ, опитування, спостереження або порівняння показників до і після навчання. Результати оцінки стають основою для нового циклу розвитку.

Мажник Н.А. і Костін Д.А. організацію процесу професійного розвитку, спрямованого на формування ефективної системи зростання працівників у межах підприємства, вбачають у такій послідовності:

- визначення еталонного образу працівника, який відповідає не лише вимогам зовнішнього ринку праці, а й стратегічним потребам самої організації;
- аналізу особливостей професійного розвитку персоналу; що включає вивчення наявних компетенцій та рівня кваліфікації;
- впровадження програми професійного розвитку, яка охоплює заплановані заходи з навчання та вдосконалення професійних умінь;
- мотивація персоналу до самостійного професійного вдосконалення, коли працівник виявляє ініціативу до самоосвіти й саморозвитку. Саме цей рівень є свідченням найвищого ступеня сформованості культури професійного зростання в організації [24].

Отже, ефективне управління професійним розвитком персоналу має системний характер і є не лише елементом кадрової політики, а й важливим стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах постійних викликів і трансформацій ринку праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агрореммаш-Плюс»

Об'єктом дослідження обрано мале підприємство аграрного сектору Приватне підприємство «Агрореммаш-Плюс». Воно було засноване 17 листопада 2003 року та розташоване у м. Кропивницький (вул. Заміська, 5), є одним із стабільних реалізаторів сільськогосподарської техніки в Україні. Уже 22 роки підприємство функціонує на ринку машинобудування для аграрного сектору, формуючи стійку репутацію надійного постачальника технологічного обладнання.

Основними споживачами продукції є аграрні підприємства Кіровоградської області та інших регіонів України, але протягом років діяльності компанія розширила географію збуту й стала відомою за межами держави. Інформація про її продукцію та виробничі можливості поширена в Польщі, Казахстані, Румунії, Грузії, Молдові та Угорщині, що свідчить про формування конкурентної позиції на міжнародному ринку.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, підприємство продовжує нарощувати виробничі потужності та розширювати ринки збуту, що відображає високу адаптивність, інноваційну орієнтацію та стійкий попит на сучасну сільськогосподарську техніку. Зростання попиту на обладнання для відновлення й підвищення ефективності аграрного сектору України підсилює значущість діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» як виробника технологічних рішень, що сприяють зміцненню продовольчої безпеки та аграрної спроможності держави.

Місія ПП «Агрореммаш-Плюс» - забезпечувати аграрний сектор України та міжнародних партнерів сучасною, надійною й технологічною

сільськогосподарською технікою, сприяючи підвищенню ефективності агровиробництва, зміцненню продовольчої безпеки та сталому розвитку галузі.

Керівництвом ПП «Агрореммаш-Плюс» визначено наступні стратегічні цілі:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Розроблення, модернізація та вдосконалення техніки відповідно до сучасних агротехнологій, міжнародних стандартів якості та зростаючих вимог агровиробників.

2. Розширення ринкової присутності в Україні та за кордоном. Збільшення частки ринку в регіонах України, поглиблення співпраці з аграрними підприємствами, а також зміцнення позицій на зовнішніх ринках – Польщі, Румунії, Молдови, Угорщині, Грузії, Казахстані та інших країнах.

3. Забезпечення технологічної інноваційності виробництва. Впровадження сучасних технологічних процесів, цифрових інструментів конструювання й виробництва, автоматизація виробничих операцій для покращення якості та надійності сільськогосподарських машин.

4. Розвиток людського капіталу підприємства. Створення системи професійного розвитку та формування компетентного персоналу, здатного ефективно працювати з сучасною технікою, цифровими сервісами та інструментами управління.

5. Забезпечення операційної стійкості в умовах воєнних ризиків. Оптимізація виробничих процесів, диверсифікація каналів постачання й продажу, підвищення гнучкості управлінських рішень для стабільного функціонування підприємства у кризових умовах.

6. Підвищення клієнтоорієнтованості. Формування високого рівня сервісного обслуговування, консультаційної підтримки клієнтів, післяпродажного супроводу та індивідуального підходу до аграрних суб'єктів господарювання.

7. Створення довгострокових партнерств. Поглиблення співпраці з агрохолдингами, дилерами, дистриб'юторами, а також науковими установами та освітніми центрами для спільних інноваційних проєктів і підготовки кадрів.

8. Сприяння відновленню та модернізації аграрного сектору України. Виробництво техніки, що відповідає потребам сучасного українського фермерства, підвищує ефективність обробітку ґрунту, догляду за посівами та технологічних процесів у період відбудови країни.

Основна діяльність компанії охоплює виробництво та реалізацію машин і устаткування для сільського та лісового господарства, зокрема агрегатів для збору врожаю, догляду за рослинами, міжрядного обробітку, обробки ґрунту та виконання технологічних операцій відповідно до сучасних агротехнологій. Така спеціалізація визначає підприємство як важливого учасника агропромислової інфраструктури країни.

Найбільший акцент у своїй діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» ставить на реалізацію техніки. Так, підприємство спеціалізується на продажі такої техніки:

- техніка для садів і виноградників;
- техніка для ягідників і овочів;
- техніка для лісових і комунальних господарств;
- обладнання та інструменти для органічного землеробства;
- обладнання для посіву трав та сидераторів;
- техніка для зернових культур;
- техніка для дорожнього виробництва;
- техніка для обслуговування сонячних електростанцій;
- електрогенератори;
- різці та запасні частини для лісових мульчерів [29].

У керівництва ПП «Агрореммаш-Плюс» налагоджена робота із сільськогосподарськими виробниками техніки з Італії та Німеччини. Так, в асортименті продукції від підприємства можна побачити такі торгові марки, як Breviglieri, Rinieri S.R.L, Seppi M., Clemens GmbH, Fischer GmbH, Stehr та багато інших.

Сервісні послуги ПП «Агрореммаш-Плюс» включають в себе:

- обрізки дерев (лісосмуг, садів);
- корчування старих садів;
- відновлення садових обприскувачів;
- внесення КАС (карбамідо-аміачна суміш) за технологією CULTAN;
- встановлення переднього валу відбору потужності;
- мульчування;
- відновлення лісових, садових і польових мульчерів;
- стабілізація ґрунтів на майданчиках і сільських дорогах;
- ремонт та обслуговування власної та партнерської техніки [29].

Окрім цього підприємство:

- виробляє ін'єкційні підживлювачі, які дозволяють вносити рідкі добрива (КАС, UAN) без втрат - прямо під корінь рослин, що значно підвищує ефективність їх використання.

- виступає дилером брендів (наприклад, MaxiMarin), що дозволяє пропонувати інноваційні технології агровиробникам [29].

Завдяки технологіям внесення добрив без втрат, компанія сприяє раціоналізації використання живильних речовин, що підтримує екологічно сталий підхід у агровиробництві.



Рисунок 2.1 - Структура MaxiMarin Group

Джерело: [29]

ПП «Агрореммаш-Плюс» входить у MaxiMarin Group – промислова група компаній (див. рис. 2.1), основна мета якої «Надати українському фермеру нові ефективні технології, які раніше не були доступні» [44].

MaxiMarin Group – це об'єднання підприємств, що функціонують у взаємодоповнюваних сегментах аграрного, машинобудівного та сервісно-правового секторів, а саме:

- ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Спеціалізується на виробництві та ремонті с/г техніки, переважно для садівництва та виноградарства [30];
- об'єкт дослідження – ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- ПП Науково-виробничий центр з інноваційних технологій «Максимарин» - розробка та впровадження новітніх технологій вологообміну у ґрунтах, що підвищує їх якість та забезпечує ефективність використання водних ресурсів.
- Юридична компанія «ЛІГА ЗАХИСТУ ПРАВ» - спеціалізована правова установа, що надає комплексні юридичні послуги підприємствам, діяльність яких пов'язана з виробництвом, продажем та обслуговуванням сільськогосподарської техніки. Компанія здійснює правовий супровід аграрного бізнесу, включаючи захист інтересів суб'єктів господарювання у господарських та адміністративних спорах, консультування щодо нормативно-правових вимог, супровід контрактів, тендерних процедур та експортних операцій. Завдяки галузевій спеціалізації компанія забезпечує підприємствам аграрної сфери високий рівень правової безпеки та знижує ризики, пов'язані з веденням діяльності у динамічному регуляторному середовищі;
- ТОВ «Синтез Агро». Основним видом діяльності є виробництво і продаж спеціалізованої техніки для сільського господарства та комунальних послуг, зокрема, дорожньо-будівельна техніка (асфальтоукладальники, дорожні фрези та щітки, гідромолоти, лазерні бетоноукладальники та ін).

Така структура формує інтегровану екосистему, у межах якої кожен учасник виконує окрему функцію, забезпечуючи замкнений цикл підтримки аграрного виробництва – від техніки і технологій до юридичного супроводу.

Функціонування цих підприємств у складі єдиної групи формує систему взаємного підсилення, оскільки кожен учасник компенсує потенційні слабкі місця інших: виробничі компанії забезпечують широкий спектр техніки підсилюючи конкурентоспроможність групи; інноваційний центр сприяє модернізації техніки та її адаптації до сучасних змін клімату та умов землеробства; юридична компанія знижує ризики і прискорює вихід на міжнародні ринки за рахунок правової підтримки.

Разом це формує інтегровану бізнес-систему, яка володіє спільною технічною базою, єдиним інформаційним простором, синхронізованими управлінськими процесами, економією масштабів та взаємною підтримкою в умовах військової та економічної нестабільності.

У цій ланці ПП «Агрореммаш-Плюс» є центрально-виробничо-збутовою ланкою групи та займає ключове місце у структурі MaxiMarin Group завдяки універсальному профілю. Воно є найбільшим і найвідомішим брендом групи, формує основний товарообіг і забезпечує зовнішню присутність, підтримує імідж групи на міжнародних ринках – Польща, Грузія, Казахстан, Угорщина тощо, а також визначає потребу в інноваціях та кадрах, стимулюючи розвиток інших учасників.

Саме навколо ПП «Агрореммаш-Плюс» фактично вибудовано виробничу та збутову діяльність групи, що робить це підприємство стрижневим елементом корпоративної структури MaxiMarin Group.

Внутрішня організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс» має лінійно-функціональний принцип побудови (див. рис. 2.2)

У центрі організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс» знаходиться директор, що здійснює загальне керівництво та координує діяльність усіх функціональних підрозділів. Пряма підпорядкованість підрозділів директору забезпечує прозорість управлінських потоків, швидкість прийняття виробничих та комерційних рішень та персоналізацію відповідальності.

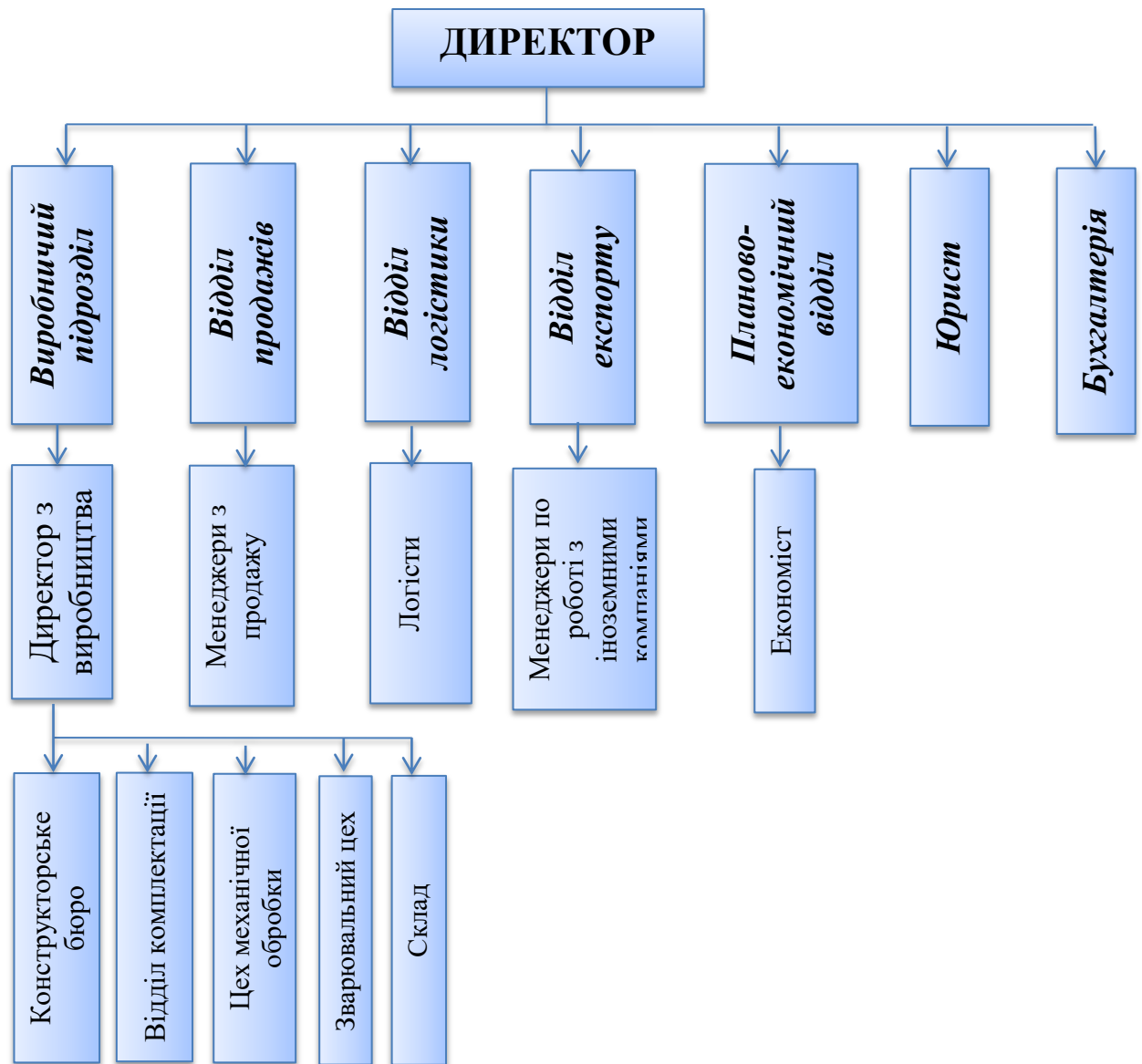


Рисунок 2.2 – Структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Це відповідає потребам малого та середнього підприємства, яке функціонує в умовах високої конкуренції й воєнної турбулентності.

Аналіз структури управління дозволяє виявити переваги та недоліки її організації. Так, серед переваг:

- чіткий розподіл обов'язків, що мінімізує дублювання функцій;
- висока керованість та прозорість, важлива для виробничих підприємств;

- оперативність рішень, особливо в умовах війни, нестабільності та швидко змінного ринку аграрної техніки;
- синергія між виробництвом, продажами та логістикою, що формує єдиний виробничо-комерційний цикл.

Недоліки організації структури управління вбачаються ну наступному:

- високе навантаження на директора - усі підрозділи підпорядковуються одному керівнику, що створює ризик управлінського перевантаження;
- недостатня гнучкість для впровадження цифрових HR-інструментів і сучасних методів управління персоналом;
- відсутність окремої HR-служби, що ускладнює реалізацію систем професійного розвитку, оцінювання персоналу та побудови кадрового резерву.

Отже, організаційна структура ПП «Агрореммаш-Плюс» ефективно відповідає специфіці аграрно-машинобудівного підприємства малого та середнього масштабу, орієнтованого на виробництво техніки, експорт і збут. Вона забезпечує логічний розподіл функцій, чіткий вертикальний контроль і синергію виробничого та комерційного напрямів.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Аналіз динаміки основних економічних показників підприємства є ключовим елементом оцінювання його господарської діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку. Повноцінне дослідження фінансово-економічного стану формує інформаційну основу для стратегічного й оперативного управління, забезпечує можливість об'єктивно оцінити ефективність використання ресурсів, стійкість підприємства до зовнішніх ризиків і здатність реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У табл. 2.1 зведено основні економічні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» із динамікою. Джерела даних – форми бухгалтерської звітності підприємства за 2020-2025 роки (Додатки А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, И, К та Л).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	Од.в иміру	Роки					Відхилення							
			2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020		2022/2021		2023/2022		2024/2023	
								абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Чисельність працівників	осіб	63	45	10	14	42	-18	-28,6	-35	-77,8	4	40	28	200
2.	Чистий дохід	тис. грн.	26700	3727	6443	6958	8901	-22973	-86	2716	72,9	515	8	1943	27,9
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	10092	477	1223	1425	2181	-9615	-95,3	746	156,4	202	16,5	756	53,1
4.	Чистий прибуток	тис. грн.	4583	61	63	181	335	-4522	-98,7	2	3,3	118	187,3	154	85,1
5.	Активи, в т.ч.	тис. грн.	22224	9556	4339	5001	9485	-12668	-57,0	-5217	-54,6	662	15,3	4484	89,7
6.	- необоротні активи		13427	4147	1071	1114	3319	-9280	-69,1	-3076	-74,2	43	4,0	2205	197,9
7.	- оборотні активи		8797	5409	3268	3887	6166	-3388	-38,5	-2141	-39,6	619	18,9	2279	58,6
8.	Основні засоби	тис. грн.	20499	11445	9073	9834	12973	-9054	-44,2	-2372	20,7	761	8,4	3139	31,9
9.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	16608	3250	5220	5533	6720	-13358	-86	1970	72,9	313	6	1187	21,5
10.	Адміністративні витрати	тис. грн.	3183	256	637	675	1069	-2927	-92	381	148,8	38	6,0	394	58,4
11.	Продуктивність праці	Тис. грн на 1 особу	423,8	82,8	644,3	497	211,9	-341,0	-80,5	561,4	677,9	-147,3	-33,9	285,1	-57,4

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.1 видно, що чисельність працівників була найменшою в 2022 році - переломного для всієї України та українського бізнесу – 10 осіб. Підприємство не в змозі було утримувати повний штат працівників по відомими причинами. Для порівняння: в 2021 році підприємство налічувало в середньому на рік 45 осіб. За період 2023-2024 відбувся ріст чисельності працюючих. Так, чисельність виросла на 40% в 2023 році, та у 3 рази в 2024 році.

Чистий дохід підприємства протягом досліджуваного періоду (2020–2024 рр.) демонструє хвилеподібний, але загалом позитивний тренд відновлення. Найбільший його показник спостерігався у 2021 році –3727 тис.грн, що на 86% менше за попередній період. Зміни даного у показника в період 2022-2023 роки наступні: спостерігається поступове відновлення у 2023 році (ріст 8%) та відчутне зростання у 2024 році до 8 901 тис.грн, що на 28% більше.

Подібну структуру мають валовий прибуток та чистий прибуток. Динаміка цих показників зображена на рис. 2.3.

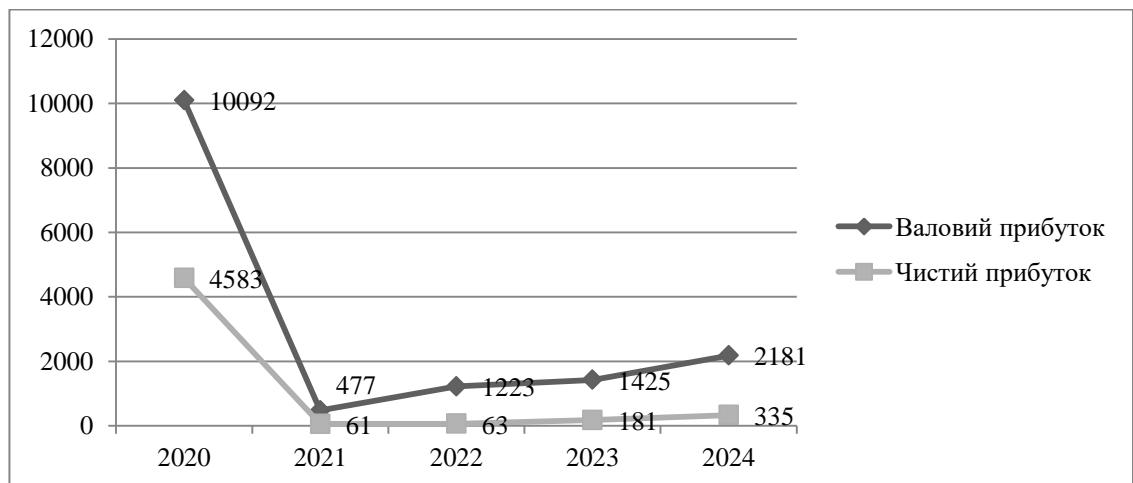


Рисунок 2.3 – Динаміка прибутків ПП «Агрореммаш-Плюс», тис.грн

Джерело: складено автором

Після суттєвого зниження у 2021 році, підприємство демонструє поступове відновлення та стабілізацію прибутковості.

Причинами позитивної динаміки є:

- стабілізація операційної діяльності;

- підвищення продуктивності праці завдяки відновленню кадрового складу;
- розширення географії продажів;
- участь у тендерах та отримання нових контрактів;
- зростання попиту на агротехніку через активне відновлення агросектору.

Для забезпечення комплексності оцінки господарської діяльності підприємства недостатньо проаналізувати лише динаміку доходів і прибутковості. Фінансові результати відображають кінцевий ефект роботи, однак вони формуються під впливом структури й ефективності використання ресурсної бази підприємства – активів в першу чергу.

Активи підприємства – це «ресурси, що контролюються підприємством внаслідок минулих подій і від яких очікується отримання економічної вигоди в майбутньому. Вони включають різні форми власності і ресурси, які використовуються для ведення бізнесу» [4].

Динаміка активів ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2020-2024 роках демонструє суттєві коливання їх загального обсягу та структури, що відображає адаптацію підприємства до кризових умов, спадів і поступового відновлення економічної активності (див. табл. 2.1). Загальна вартість активів різко скорочується після 2020 року, що можна пов'язати з початком воєнних дій, зниженням інвестиційної активності та вимушеною оптимізацією виробничих ресурсів. Однак у подальші роки спостерігається поступове зростання активів, зокрема у 2024 році (майже на 90% більше, ніж у минулому), що свідчить про укріплення фінансової позиції підприємства, розширення виробничих можливостей і поступове відновлення попиту на техніку.

Структурний аналіз активів засвідчує зміну співвідношення між необоротними та оборотними ресурсами. На початку періоду необоротні активи становили найбільшу частку, що є характерним для виробничих підприємств машинобудівного напрямку, оскільки вони потребують значних інвестицій у техніку, обладнання та основні засоби. У наступні роки відбувається суттєве

скорочення саме цієї складової, що може є наслідком часткового вибуття основних фондів та зміщення акценту на торговельний напрямок. Поступове відновлення необоротних активів у 2023-2024 роках свідчить про повернення підприємства до модернізації та оновлення матеріально-технічної бази.

Оборотні активи демонструють більш стабільну позитивну динаміку. Після скорочення у період найбільшої економічної турбулентності підприємство нарощує їх обсяг, що пов'язано з активізацією продажів, збільшенням обсягів запасів, відновленням обігових коштів і поступовим розширенням операційної діяльності. Зростання оборотних активів до 2024 року свідчить про стабілізацію фінансових потоків та відновлення платоспроможності підприємства. Більш детально фінансово-економічний стан підприємства можна проаналізувати через такі показники, як: рентабельність активів, розмір власного капіталу, коефіцієнтів фінансової стабільності та автономії. Їх динаміка міститься у табл. 2.2 .

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.	Рентабельність активів, %	120,1	39,0	148,5	139,1	93,8
2.	Власний капітал, тис. грн.	-554	-542	-528	153	488
3.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,3	0,4	-0,1	0,0	0,1
4.	Коефіцієнт автономії	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,1

Джерело: складено автором

Динаміка фінансових показників ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2020-2024 роках демонструє як періоди суттєвих коливань, так і поступове відновлення фінансової стабільності. Рентабельність активів у 2020 році була надзвичайно високою (120,1 %), що свідчило про високу ефективність використання активів. Проте у 2021 році цей показник різко знижується до 39,0%, що відображає падіння прибутковості та вплив кризових умов. У 2022-2023 рр. рентабельність зростає до 148,5% та 139,1%, що є позитивним сигналом відновлення операційної ефективності, однак у 2024 році зменшується до 93,8 %, що свідчить про стабілізацію, але не повернення до пікових значень.

Коефіцієнт фінансової стабільності також демонструє поступове покращення: від 0,3 у 2020 році до 0,4 у 2021-му, далі спостерігається критичне падіння до $-0,1$ у 2022 році, що свідчить про дисбаланс джерел фінансування. Проте у 2023–2024 роках показник повертається до нульових і позитивних значень (0,0 та 0,1), що підтверджує поступове відновлення фінансової рівноваги.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів, також має позитивну динаміку: від нульового та від'ємних значень у 2020–2022 роках (0,0; $-0,1$; $-0,1$ відповідно) він підвищується до 0,0 у 2023 році і до 0,1 у 2024 році. Це вказує на початок формування більш стійкої моделі фінансування, у якій частка власних коштів поступово зростає.

Динаміка адміністративних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2020–2024 роках демонструє значні коливання, які тісно пов'язані зі зміною чисельності персоналу та структурною трансформацією підприємства. У 2020 році адміністративні витрати становили 3183 тис. грн, що відповідає періоду, коли на підприємстві працювало найбільше працівників (63 особи) та зберігалася розширена управлінська структура. У 2021 році витрати різко знижуються до 256 тис. грн, що корелює з істотним скороченням чисельності персоналу (до 45 осіб) та оптимізацією управлінських функцій. Це свідчить про реакцію підприємства на кризовий період та необхідність зниження постійних витрат.

У 2022–2023 роках адміністративні витрати зростають до 637 та 675 тис. грн відповідно, що відбувається паралельно зі збільшенням чисельності персоналу після кризового мінімуму 2021–2022 років. У 2024 році адміністративні витрати зростають до 1069 тис. грн, що співпадає зі збільшенням чисельності працівників до 42 осіб та активізацією участі підприємства в тендерах, грантових програмах і розширенням ринкової діяльності.

Продуктивність праці розраховується як обсяг чистого доходу, що припадає на одного працівника. Динаміка цього показника на ПП

«Агрореммаш-Плюс» характеризується нерівномірністю та значною залежністю від коливань чисельності персоналу (див рис. 2.4).

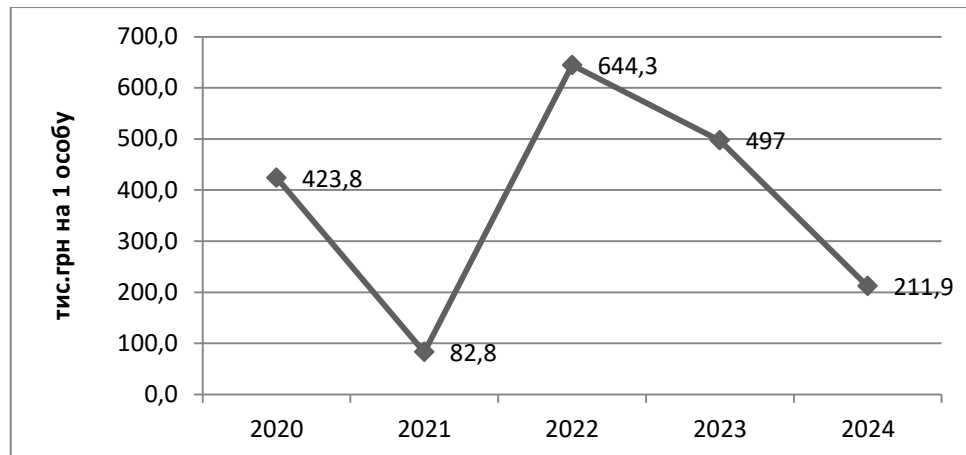


Рисунок 2.4 – Коливання значення показника продуктивності праці на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

У 2022 році продуктивність різко підвищується до 644,3 тис. грн на одного працівника – це максимальне значення, яке пояснюється мінімальною чисельністю персоналу (10 осіб) та поступовим відновленням виробничої активності. У 2023 році показник дещо знижується до 497 тис. грн, що все ж залишається значно вищим за рівень 2020-2021 років. У 2024 році продуктивність падає до 211,9 тис. грн, що пов'язано зі зростанням чисельності працівників до 42 осіб та збільшенням витрат на відновлення діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу основних економічних показників ПП «Агрореммаш-Плюс», можна констатувати, що підприємство пройшло через суттєвий кризовий спад у 2020-2022 роках, однак у подальший період продемонструвало стабільне фінансове відновлення. Динаміка чистого доходу, валового й чистого прибутку, а також структура активів підтверджують зростання виробничої активності та зміцнення економічної стійкості підприємства. Паралельно спостерігається значна залежність фінансових результатів від кадрових процесів: зміни чисельності персоналу впливали як на продуктивність праці, так і на рівень адміністративних витрат, що підтверджує ключову роль трудових ресурсів у формуванні економічної результативності.

Поступове збільшення активів та їх збалансованіша структура свідчать про відновлення інвестиційної спроможності підприємства й готовність до подальшої модернізації та розширення. Сукупність цих тенденцій демонструє, що ПП «Агрореммаш-Плюс» виходить на етап сталого розвитку, що вимагає впорядкованої та системної роботи з персоналом. У таких умовах професійний розвиток стає важливим стратегічним інструментом зміцнення кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності та підтримки зростаючого виробничого навантаження.

2.3. Оцінка організації професійного розвитку на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Оцінювання професійного розвитку персоналу є невід'ємною складовою сучасної системи управління людськими ресурсами, оскільки воно дозволяє своєчасно визначати реальний рівень компетентностей працівників, виявляти прогалини у знаннях і навичках, а також оцінювати ефективність уже проведених навчальних заходів. Такий процес створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації, розподілу функцій, формування кадрового резерву та оптимізації внутрішніх процесів.

Процес оцінки рівня професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» передбачає п'ять послідовних етапів, які забезпечують комплексне, системне та важливе з точки зору управління, оцінювання результатів професійного розвитку.

На першому етапі доцільно здійснити аналіз вихідних кадрових показників для того, щоб визначити, наскільки професійний розвиток впливає на стабільність і якість персоналу. Динаміка показників руху персоналу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
5.	Чисельність працівників, осіб	63	45	10	14	42
6.	Звільнено працівників, осіб	38	37	3	3	4
7.	Оборот по прийняттю, %	33,3	15,6	10	50	26,2
8.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	60,3	82,2	30,0	21,4	9,5

Джерело: складено автором

Оцінка основних показників руху персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2020-2024 роках демонструє складну і водночас показову кадрову динаміку, яка безпосередньо впливає на можливості професійного розвитку та формування кадрового потенціалу підприємства. Найбільш критичними є показники 2020-2021 роках, коли коефіцієнт плинності становив відповідно 60,3% та 82,2%, що свідчить про значну нестабільність у кадровому складі та низьку здатність підприємства утримувати працівників. Високі масштаби звільнень у ці роки фактично нівелювали ефект від набору персоналу та ускладнювали формування стабільного професійного середовища.

Зниження чисельності персоналу до лише 10 осіб у 2022 році відображає кризовий період, пов'язаний із постковідним періодом, воєнними подіями та зовнішніми ризиками. Водночас у 2023-2024 роках спостерігається відчутне відновлення кадрового потенціалу: збільшення чисельності персоналу, зростання коефіцієнта прийому (до 50% у 2023 році), а також різке скорочення плинності кадрів – до 21,4% у 2023 році і 9,5% у 2024 році. Це свідчить про стабілізацію кадрових процесів, появу мотиваційних факторів утримання працівників та відновлення стійкості підприємства.

Важливою тенденцією є підвищення ефективності кадрової політики: від 2022 р. обсяги прийому перевищують звільнення, що створює умови для поступового нарощування кадрового потенціалу. Проте нерівномірність набору та наявність періодів кадрового скорочення вказують на потребу системного

підходу до кадрової стратегії, включаючи розвиток професійних компетентностей персоналу.

Для оптимального підбору інструментів для професійного розвитку доцільно провести оцінки вікової структури персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс». Це буде другим етапом оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка вікової структури працівників ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Вік, років	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1.	До 25	3	4,8	1	2,2	1	10	3	21,4	3	7,1
2.	26-35	28	44,4	8	17,8	3	30	6	42,9	9	21,4
3.	36-45	25	39,7	20	44,4	4	40	3	21,4	15	35,7
4.	46-60	5	7,9	13	28,9	1	10	1	7,1	13	31,0
5.	Більше 61	2	3,2	3	6,7	1	10	1	7,1	2	4,8
	Всього	63	100,0	45	100,0	10	100	14	100,0	42	100,0

Джерело: складено автором

З табл. 2.4 видно, що в 2020 році на підприємстві переважають працівники віком 26-35 років (44% від загальної кількості працівників), в 2021 та 2022 роках – 36-45 років (44% та 40% відповідно), в 2023 – 26-35 років (43%) та в 2024 році – 36-45 років (36%). Також важливо відзначити суттєву частку працівників у віці 46-60 років у 2021 та 2024 роках – 29% та 31% відповідно. Працівників віком до 25 років мало, їх частка не перевищує 10%. Подібна ситуація і з віковою категорією «більше 61 року».

Також необхідним є аналіз кваліфікаційно-функціональної структури персоналу, оскільки його результати є базою формування системи професійного розвитку на підприємстві. Він дає змогу визначити реальний кадровий потенціал, виявити дисбаланси між управлінськими, спеціалізованими та допоміжними функціями та окреслити потребу в нових компетенціях.

Дані рис. 2.5 свідчать про помітні коливання у структурі кадрів підприємства, що відображають як внутрішні трансформації, так і загальний

вплив зовнішніх умов (насамперед – війни, скорочення ринків, коливання обсягів виробництва та продажів).

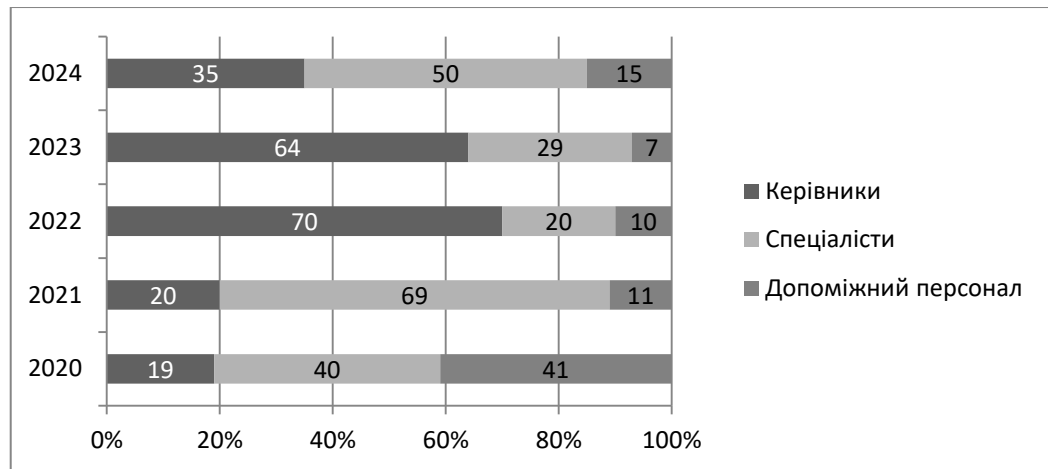


Рисунок 2.5 - Кваліфікаційно-функціональна структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

У 2022-2023 роках спостерігається різкий стрибок частки управлінського персоналу. Це, ймовірно, пов'язано з різким зменшенням загальної чисельності працівників у період активної фази війни та необхідністю зберегти ключові управлінські функції для підтримки життєдіяльності підприємства. У 2024 році ця частка суттєво зменшується до 35 %, що є позитивним структурним сигналом: підприємство відновлює баланс між управлінськими та виробничо-функціональними ролями, посилюючи команду фахівців.

Спеціалісти – ключова категорія для підприємства, що виробляє й продає сільськогосподарську техніку. У 2022-2023 роках їх частка суттєво падає, що відображає виїзд кадрів за кордон, призов, скорочення обсягів робіт.

Проте у 2024 році частка спеціалістів зростає до 50 %, що вказує на:

- стабілізацію виробничої діяльності;
- активніше залучення технічних, інженерних і збутових фахівців;
- зміщення фокусу від «утримання підприємства» до «нарощування операційної ефективності».

Зменшення частки допоміжного персоналу після 2020 року є закономірним – підприємство оптимізує несуттєві функції та переводить частину процесів на аутсорсинг.

У 2024 році незначне зростання (до 15 %) свідчить про відновлення окремих операційних служб, необхідних для розширення діяльності. Структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2020–2024 рр. демонструє адаптацію до кризових умов, а в 2024 році – поступове повернення до збалансованої моделі кадрового забезпечення. Зростання питомої ваги спеціалістів та зниження частки керівників формує оптимальний фундамент для подальшого професійного розвитку працівників, впровадження цифрових інструментів та розвитку компетенцій, необхідних для розширення ринку та участі у грантових і тендерних програмах.

Така аналітика створює об'єктивне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо підготовки, перепідготовки та розвитку працівників, забезпечуючи узгодженість кадрової політики із стратегічними цілями підприємства та вимогами сучасного ринку аграрної техніки.

Аналіз стану професійного розвитку працівників ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволив виявити наступне. Навчання працівників відбувається епізодично, без фіксації результатів і подальшого аналізу, що обмежує можливість вимірювання ефективності та побудови довгострокової стратегії. Водночас суттєвим кроком у напрямі підвищення управлінської компетентності є здобуття керівником підприємства ступеня магістра зі спеціальності «Менеджмент» ОПП «Управління фінансово-економічною діяльністю» в Центральноукраїнському національному технічному університеті (м. Кропивницький) у 2021 році, що підсилює потенціал організації до запровадження сучасних підходів у роботі з персоналом і створює умови для формування більш професійної кадрової політики.

Для забезпечення системності аналізу потреб у компетенціях нами запропоновано застосовувати метод опитування. Спеціально розроблений опитувальний лист представить можливість оцінити рівень технічних,

цифрових, комунікативних та особистісних компетентностей працівників. Така форма діагностики забезпечує структуроване збирання інформації, підвищує об'єктивність оцінювання та слугує підґрунтям для формування індивідуальних і колективних програм професійного розвитку. У Додатку М даної кваліфікаційної роботи міститься зразок опитувального листа, який розроблений нами та може бути застосований для аналізу компетенцій.

Метою такого опитування визначено оцінку рівня професійних компетенцій для планування індивідуальної програми розвитку персоналу.

Так, даний опитувальний лист направлений на оцінку рівня володіння такими компетенціями, як: технічні, цифрові, особистісні та комунікативні.

Опитування здійснювалося виключно із менеджерами з продажів, адже торговельний напрям наразі для ПП «Агрореммаш-Плюс» є стратегічно важливим. Загальна кількість менеджерів у відділі продажів станом на 01.10.2025 року підприємства складає 10 осіб.

Аналіз відповідей 10 менеджерів із продажу ПП «Агрореммаш-Плюс» демонструє нерівномірність розвитку компетентностей, що є типовим для малих підприємств аграрного сектору, де переважає практичний досвід над системним професійним навчанням. Отримані дані дають можливість виокремити кілька ключових тенденцій.

Щодо технічних компетенцій, то було виявлено середній рівень, але потреба в структурованому навчанні зростає. Працівники у середньому оцінили свої технічні вміння на 3-4 бали, що свідчить про базове й середнє володіння обслуговуванням техніки та розумінням її принципів роботи. Однак низка показників – зокрема вміння самостійно усувати несправності й працювати з технічною документацією – продемонстрували низьку впевненість.

Найслабшим блоком став блок «Цифрові компетенції». Більшість менеджерів поставили собі 2-3 бали за питання, пов'язані з:

- роботою з CRM/ERP (Customer Relationship Management/Enterprise Resource Planning),
- використанням цифрових інструментів продажу,

- веденням обліку і плануванням у цифровому форматі.

Працівники вільно користуються базовими месенджерами, але не орієнтуються у системах управління клієнтами, не володіють навичками цифрової аналітики, що обмежує їх ефективність у продажах.

В блоці «Особистісні компетенції» відзначено висока мотивація, але слабка самоорганізація. Працівники демонструють високий рівень відповідальності та мотивації (4–5 балів). Особливо важливо, що майже всі респонденти відзначили зацікавленість у навчанні.

Проте після опитування виявилось, що проблемними моментами є в основному: уміння планувати свій робочий час та відсутність стійкості до стресу. У воєнний час це вразлива зона, яка безпосередньо впливає на продажі та комунікацію з клієнтами.

Комунікативні компетенції визначені, як достатні, але без системного розвитку. Уміння спілкуватися з клієнтами, залагоджувати конфлікти та працювати в команді також мають середні оцінки (3-4 бали). Для менеджерів з продажу це критично важливо, адже аграрні клієнти часто потребують індивідуального консультування та пояснення складної технічної інформації.

В V розділі опитувального листка працівники самі вказали на цифрову та технічну потребу. Серед форм навчання більшість обрали: онлайн-курси, наставництво та самоосвіту. А серед інструментів, які хочуть опанувати: CRM, Google Sheets, цифрові інструменти планування, програми для аналітики продажів. Це прямо показує, що працівники самі усвідомлюють нестачу цифрових компетентностей і прагнуть їх розвивати.

Сукупність отриманих результатів демонструє чітку необхідність:

- запровадження програми професійного розвитку,
- цифровізації HR-процесів,
- формування культури системного саморозвитку.

Менеджери демонструють мотивацію та готовність навчатися, але:

- не мають структурованої системи розвитку,
- не володіють сучасними інструментами продажів,

- потребують цифрових навичок для роботи з CRM, онлайн-комунікацією та обліком,
- не мають чітких індивідуальних планів розвитку.

У контексті тендерної діяльності, конкуренції та роботи під час війни це створює ризики втрати клієнтів і зниження ефективності продажів.

Отже, аналіз показників руху персоналу демонструє, що для ПП «Агрореммаш-Плюс» питання професійного розвитку має стратегічне значення. Висока плінність у попередні роки свідчила про недостатність можливостей для кваліфікаційного зростання, обмеженість програм адаптації та відсутність системного підходу до підготовки співробітників. Поступова стабілізація кадрової ситуації у 2023–2024 рр. створює сприятливі умови для переходу до наступного етапу – формування довгострокової системи розвитку персоналу.

Зростання потреби у фахівцях, активна участь підприємства у тендерах і грантових програмах, вимоги до цифрових компетентностей та технічної підготовки персоналу значно підвищують важливість інвестицій у навчання. У таких умовах впровадження системи професійного розвитку має забезпечувати не лише підвищення кваліфікації існуючих працівників, але й формування кадрового резерву, утримання ключових спеціалістів та адаптивність колективу до змін ринкового середовища.

Таким чином, комплексна оцінка руху персоналу підтверджує необхідність створення цілісної програми професійного розвитку, яка стане інструментом управління кадровим потенціалом, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та високої технологічної динаміки аграрного ринку. Наразі ПП «Агрореммаш-Плюс» перебуває на тому етапі розвитку, коли підприємство об'єктивно спроможне переходити до комплексної та системної моделі професійного розвитку персоналу, а не діяти фрагментарно чи стихійно. Попри відсутність спеціалізованого HR-підрозділу та системи планування навчальних заходів, на підприємстві вже сформувалися передумови для впровадження цілісної програми розвитку кадрів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

3.1. Загальні напрямки удосконалення професійного розвитку персоналу на малих аграрних підприємствах та аналіз сучасних цифрових систем підтримки навчання

В умовах воєнного стану, складної політичної ситуації, економічної кризи та соціального напруження вітчизняні підприємницькі структури змушені переглядати свої стратегії управління, що часто відображається на зміні підходів щодо формування кадрової політики. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі вимагають від керівництва швидкої адаптації та прийняття нових управлінських рішень.

Якісно побудована система розвитку кадрів може стати ключовим інструментом зміцнення конкурентних позицій підприємства, підтримкою інноваційності та стійкості бізнесу. Так, Іванісов О. В., Ачкасова О. В. визначають ряд загроз і обмежень, що перешкоджають процесу формування ефективної моделі професійного розвитку в Україні. Серед них наступні:

- зниження обсягів інвестиційних вкладень через фінансову нестабільність підприємств;
- тривала корупція, економічна та політична нестабільність;
- відсутність чіткої стратегії професійного розвитку, що призводить до несистемності у навчанні, втрати послідовності в розвитку компетенцій, а також неможливості адаптувати кадрову політику до майбутніх викликів [20].

Також значною загрозою є кадрова міграція. Масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон, зокрема внаслідок економічних труднощів, воєнних дій та відсутності належних умов праці, призводить до втрати інтелектуального потенціалу та зменшення можливостей для розвитку кадрового резерву всередині країни. Для роботодавців це означає нестачу

компетентних фахівців, збільшення витрат на підготовку нових кадрів та зниження ефективності інвестицій у навчання персоналу, адже працівники можуть покинути підприємство одразу після підвищення кваліфікації. Така ситуація також гальмує передачу досвіду між поколіннями працівників, обмежує можливості наставництва й послаблює внутрішню корпоративну культуру. У довгостроковій перспективі кадрова міграція становить загрозу не лише для окремих підприємств, а й для загального відтворення професійного потенціалу національної економіки.

Додатковими бар'єрами виступають низька цифрова компетентність значної частини працівників, обмеженість фінансових ресурсів у малому та середньому бізнесі, а також слабка інтеграція між навчальними закладами, центрами підготовки кадрів і підприємницьким сектором. У результаті підприємства втрачають гнучкість і кадрову стабільність, що ускладнює формування високопрофесійного та конкурентоспроможного персоналу.

Водночас процеси євроінтеграції, впровадження стандартів сталого розвитку та цифровізація економіки створюють потребу у нових підходах до навчання, перепідготовки та мотивації персоналу.

У цьому контексті особливої важливості набуває розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу, які враховують як специфіку українського ринку праці, так і виклики зовнішнього середовища. Такі рекомендації мають забезпечити перехід від епізодичних форм навчання до системної політики управління знаннями, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства та потреби його працівників.

Головною вимогою до формування рекомендації щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу є комплексність та багаторівневність, адже цей процес є багаторівневою системою, ефективність якої залежить від узгодженої взаємодії держави, роботодавця та самого працівника (рис. 3.1). Такий підхід забезпечує не лише зростання індивідуальних компетенцій, а й сталий розвиток національної економіки.



Рисунок 3.1 – Рівні вдосконалення системи професійного розвитку

Джерело: складено автором

Держава має посилити роль політики безперервної освіти як ключового чинника економічного зростання та стійкості ринку праці. Першочерговим завданням є розроблення та впровадження національної стратегії розвитку людського капіталу, яка включає підтримку програм професійного навчання, перекваліфікації та цифрової освіти. Стоїть задача стимулювати партнерство між державними структурами, бізнесом та освітніми закладами, сприяти розвитку дуальної освіти та підвищенню якості корпоративного навчання.

Так, станом на 1 листопада 2025 році Національним агентством України з питань державної служби створено Реєстри програм підвищення кваліфікації, що розміщені на сайті Агентства [32]. Ці програми стосуються підвищення кваліфікації виключно місцевих депутатів, державних службовців місцевого самоврядування. Однак це може мати непрямий, але важливий вплив на професійний розвиток підприємств аграрної сфери. Обґрунтування цьому наступне:

- держслужбовці стають більш компетентними в питаннях регулювання, планування земельної політики, адміністративних процедур тощо. Це означає, що аграрні компанії можуть отримувати підтримку від більш

професійно підготовлених посадовців, що підвищує ефективність комунікації та впровадження інновацій;

- відбувається зростання управлінської культури в регіонах. Програми НАДС (наприклад, курси з публічного управління, стратегічного менеджменту, доброчесності) сприяють тому, щоб управлінці й чиновники мали сучасні управлінські компетенції. У регіонах з аграрним бізнесом, зокрема в Кіровоградській області, це стимулюватиме розвиток партнерств між підприємствами і владою, сприятиме формуванню прозорих умов діяльності й підтримки підприємництва;

- можливість залучення менеджерів агробізнесу до публічної служби. Так, менеджери аграрних підприємств здатні паралельно працювати у публічному секторі або брати участь у програмах місцевого самоврядування. Для них програми НАДС – це можливість підвищити управлінські компетенції, отримати сертифікати, які підсилюють їхній професійний статус, а також створювати міст між бізнесом і владою;

- зростає інституційна спроможність, що означає більш професійну компетентність, більш прогнозовані рішення і поліпшене управління. Аграрні підприємства отримують стабільніші умови для довгострокової співпраці;

- сприяння цифровізації та інноваціям. Програми підвищення кваліфікації НАДС включають навички цифрового управління, електронного урядування, використання ІТ в публічному секторі. Це важливо, оскільки аграрні підприємства, які активно працюють із державними структурами, можуть скористатися цифровими ініціативами (наприклад, електронні сервіси, онлайн-платформи для комунікації), якщо чиновники теж володіють відповідними навичками.

Важливим напрямом є створення податкових або грантових стимулів для підприємств, що інвестують у розвиток своїх працівників.

Наведемо кілька актуальних державних та грантових програм навчання чи підвищення кваліфікації, які діють в Україні та можуть бути релевантні для аграрного сектору:

1. Програма підвищення кваліфікації у Полтавський державний аграрний університет. Перелік курсів: «Агроекологічний моніторинг ґрунтів», «Технологія зберігання та переробки плодів і овочів», «Інтернет речей» тощо [31].

2. Державна грантова підтримка аграріїв у 2025 році: гранти на модернізацію підприємств агропромислового комплексу, садівництво, тепличний бізнес [11].

3. Грантові програми для українського бізнесу (включно з агросектором) на 2025 рік: добірка актуальних грантів, які охоплюють фінансування інновацій і навчання [9].

Заслуговує на увагу послуги цифрового освітнього простору для взаємообміну знаннями і навичками в агробізнесі «AgriAcademy». Портал пропонує наступні освітні послуги:

- AgriAcademy – онлайн-курси для аграріїв. Це безкоштовні онлайн-курси з агрономії, технологій, переробки та інших тем для працівників агросектору;

- Онлайн-курс «ЗЗР: регулювання, безпека та інновації у сфері застосування засобів захисту рослин». Це спеціалізований курс для агровиробників про законодавчі вимоги, безпечне застосування ЗЗР, інновації тощо [41].

Всі онлайн-курси на платформі AgriAcademy є безкоштовними та адаптовані для аграрного бізнесу. За результатами навчання учасники отримують сертифікати.

Таким чином, використання державних та грантових програм підвищення кваліфікації є вкрай доцільним для аграрного сектору, особливо для малого підприємництва. Завдяки таким ініціативам компанії мають можливість отримати ресурси для навчання своїх співробітників, впровадження

інноваційних технологій та цифрових рішень, що підвищує їхню конкурентоспроможність. Роль держави в цьому процесі – ключова: саме вона формує умови (фінансові, нормативні, освітні) для сталого розвитку людського капіталу в агросекторі, мотивуючи бізнес інвестувати у кваліфікацію кадрів і підтримуючи підприємців через цільові програми

Вдосконалення професійного розвитку на рівні підприємств доцільно впроваджувати на основі системного підходу, який базується на плануванні, моніторингу та оцінюванні результатів навчання. Важливо, щоб розвиток персоналу був пов'язаний із цілями організаційної стратегії та визначався як інвестиція, а не витрати.

Схематично, модель професійного розвитку персоналу на рівні підприємства зображена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Блок-схема моделі професійного розвитку персоналу (рівень – підприємство)

Джерело: складено автором

Запропонована модель професійного розвитку на рівні аграрного підприємства передбачає системну організацію управлінських рішень, спрямованих на формування адаптивного й компетентного персоналу в умовах технологічних змін, воєнних ризиків та нестабільності аграрного ринку. На першому етапі ініціюється діагностика кадрового потенціалу та виявлення

ключових прогалін у професійних, технічних, цифрових і управлінських компетентностях працівників. Такий підхід забезпечує основу для подальшої побудови персоналізованих траєкторій розвитку, необхідних для зменшення кадрових ризиків, підвищення продуктивності та стабільності виробничих процесів.

Після діагностики здійснюється стратегічне узгодження цілей професійного розвитку із загальною стратегією підприємства, з урахуванням вимог цифрової трансформації аграрного сектору, впровадження точного землеробства, інноваційного сервісного обслуговування техніки та стандартів сталого розвитку. Така інтеграція забезпечує орієнтацію персоналу на довгострокові результати та підвищує ефективність управління людськими ресурсами.

Наступним етапом доцільно сформулювати програми розвитку, що охоплюють мікронавчання, тренінги, наставництво, практичну підготовку, участь у грантових освітніх проєктах та внутрішні системи передачі знань. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетентностей та управлінських навичок працівників, відповідальних за обслуговування аграрної техніки, логістику, виробниче планування та взаємодію з клієнтами.

Фінансове планування професійного розвитку здійснюється з орієнтацією на раціональне використання бюджетів, а також на можливості залучення державних і міжнародних програм підтримки. Такий підхід підсилює економічну стійкість підприємства в умовах коливання ринку та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Реалізація програми розвитку супроводжується постійним управлінським контролем, моніторингом результатів та оцінкою змін у професійній діяльності працівників. На основі зібраних даних коригуються індивідуальні плани, уточнюються навчальні модулі та формуються рекомендації щодо вдосконалення внутрішньої системи управління кадровим потенціалом.

Завершальним етапом моделі виступає оцінка ефективності професійного розвитку, що дає змогу визначити його вплив на продуктивність, якість роботи,

рівень залученості персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати створюють основу для формування безперервного циклу удосконалення процесів управління персоналом, що є критично важливим для малого аграрного бізнесу в умовах зростаючих технологічних, економічних і безпекових викликів.

Оскільки модель професійного розвитку на рівні підприємства визначає структурований порядок діагностики компетентностей, планування навчання та оцінювання результатів, логічним продовженням постає вибір інструментального забезпечення цього процесу. Сучасні цифрові системи професійного розвитку, такі як LMS, LXP, HRM-платформи та галузеві освітні модулі – формують технічне середовище, у якому реалізуються управлінські рішення щодо навчання й підвищення кваліфікації персоналу аграрних підприємств.

Проведемо аналіз найбільш відомих у світі цифрових систем забезпечення професійного розвитку на підприємстві. Їх порівняльна характеристика міститься у табл. 3.1

Використання таких систем забезпечує керованість, відстежуваність та персоналізацію розвитку, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту, високого рівня технологізації агросектору та необхідності систематичного оновлення компетентностей працівників.

Високий рівень цифровізації аграрних і управлінських процесів суттєво трансформує вимоги до керівників, поєднуючи технологічні та соціально-психологічні компетентності. Передусім підвищується значущість цифрової грамотності: керівник працює з інформаційними потоками, використовує аналітичні інструменти, інтегрує цифрові системи управління та оцінює їх вплив на продуктивність. Управлінська діяльність переходить у формат даних та аналітики, що вимагає стратегічного бачення цифрової трансформації підприємства та здатності ухвалювати рішення на основі цифрових індикаторів.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика цифрових систем професійного розвитку персоналу

Тип системи	Основна мета	Ключові функції	Сильні сторони	Обмеження / недоліки	Специфіка сфери використання
LMS (Learning Management System)	Управління процесом навчання і адміністрування курсів	Керування курсами, реєстрація/реєстри, звіти, тести, сертифікації, календарі	Стандартизовано для корпоративного навчання; контроль і звітність	Може бути менш гнучким для персоналізації; потребує адміністрування	Корпоративне навчання, обов'язкові курси (безпека, комплаєнс), сертифікація
LXP (Learning Experience Platform)	Персоналізований доступ до контенту, самообслуговування навчання	Рекомендації контенту, соціальне навчання, агрегування зовнішніх ресурсів, мікронавчання	Велика залученість, UX-орієнтованість, персоналізація	Менше формальних інструментів оцінювання; потребує інтеграцій	Сучасні компанії, ті, що орієнтовані на розвиток талантів і самоосвіту
TMS (Talent Management System)	Управління життєвим циклом співробітника (рекрутинг → L&D → кар'єра)	Керування талантами, плани розвитку, оцінювання, кар'єрне планування	Зв'язок навчання з кар'єрним ростом; стратегічний HR	Дорога впровадження; складність налаштувань	Середні/великі компанії, підрозділи HR, холдинги
HRIS + L&D модуль	Централізований HR-облік з базовими L&D можливостями	Кадровий облік, навчальні плани, звіти, інтеграція з payroll	Єдине джерело даних; зручність управління персоналом	L&D-функції часто обмежені; слабка UX для навчання	Підприємства, що хочуть уніфікувати HR-дані та базове навчання
Система управління компетенціями	Визначення, оцінка та розвиток компетенцій	Матриці компетенцій, оцінювання, індивідуальні плани розвитку	Чітка прив'язка навчання до бізнес-цілей; прозора модель компетенцій	Потребує попередньої роботи з моделлю компетенцій	Галузі з вимогливими профстандартами, державні служби, агросектор при сертифікації
PMS (Performance Management System) + L&D	Підвищення продуктивності через оцінку та навчання	Рецензії результатів, KPI, плани навчання після оцінювання	Зв'язок оцінки → розвиток; мотивація через цілі	Ризик бюрократизації; потрібна культура зворотного зв'язку	Комерційні компанії, організації з метриками продуктивності
МООС / Платформи онлайн-курсів	Масове надання курсів і доступ до знань	Курсова платформа, форуми, відео, автоматичні тести, сертифікати	Велика бібліотека, доступ до світового контенту, гнучкість	Менш індивідуалізовано; складно вбудувати в HR-процеси	Підвищення кваліфікації, самоосвіта, співпраця з вузами
Віртуальний клас / платформи вебінарів	Живе навчання та синхронна комунікація	Відеоуроки, чат, опитування, запис сесій, інтерактивні дошки	Реальний контакт з тренером; інтерактивність	Залежність від інтернету; складність координації	Тренінги, наставництво, інструктажі, сезонні навчання
Мікронавчання / Авторингові інструменти / KMS	Швидкі знання, референс-матеріали, управління знаннями	Шорт-уроки, чек-листи, FAQ, база знань, мобільність	Висока доступність, зручність, мобільне споживання	Потребує дисципліни персоналу; довгострокова структуризація знань	Польові працівники, інструктажі, оперативна підтримка (агросектор)

Джерело: складено автором на основі [14; 22; 36; 43]

Паралельно зростає потреба в розвитку емоційного інтелекту. В умовах інтенсивних технологічних змін працівники стикаються зі стресом, невизначеністю, адаптаційними бар'єрами, а отже – потребують підтримки, прозорої комунікації та розуміння їх емоційних станів. Керівник виступає модератором психологічного клімату, застосовує емпатійні управлінські підходи, враховує індивідуальні реакції на інновації та створює безпечне середовище для навчання й розвитку.

Тому важливим є формування індивідуальних планів розвитку на основі оцінювання компетенцій та мотиваційних факторів персоналу. З цією метою доцільно розглянути модель професійного розвитку на індивідуальному рівні (див. рис 3.3)

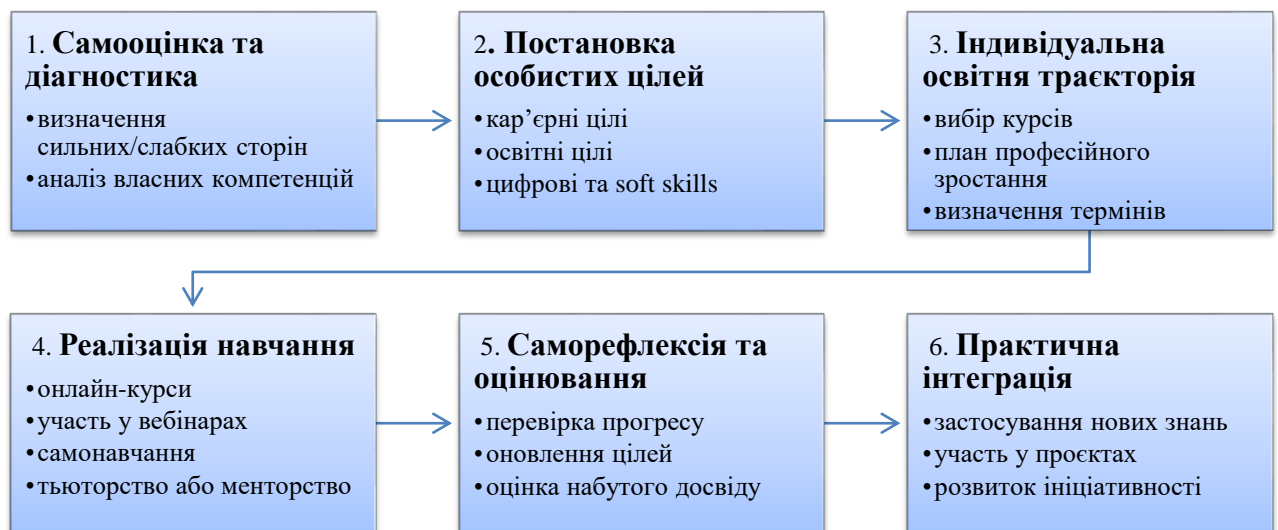


Рисунок 3.3 – Блок-схема моделі професійного розвитку персоналу
(рівень – працівник)

Джерело: складено автором

Модель професійного розвитку на рівні працівника формує індивідуальну траєкторію становлення компетентного та конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно діяти в умовах технологічних змін, нестабільної економічної ситуації й підвищених вимог до професійної гнучкості. На початковому етапі працівник здійснює самооцінку власних компетенцій, визначаючи сильні сторони та сфери, які потребують розвитку у межах

технічних, цифрових, комунікативних та управлінських навичок. Така рефлексія формує усвідомлене ставлення до професійного зростання та підвищує мотивацію до участі у розвиткових процесах.

Наступним етапом слугує постановка індивідуальних цілей розвитку відповідно до вимог конкретної посади, стратегічних орієнтирів підприємства та технологічних змін у аграрному секторі, таких як автоматизація виробництва, точне землеробство, дистанційний моніторинг техніки та цифрові сервіси для клієнтів. Узгодження особистих і організаційних цілей забезпечує синергію інтересів працівника та підприємства, підвищуючи його залученість і відповідальність.

Відповідно до визначених цілей формується індивідуальний план професійного розвитку.

Індивідуальний план професійного розвитку – це системний документ, що відображає персоналізовану траєкторію професійного зростання працівника у відповідності із стратегічними цілями організації. Він поєднує самооцінку, постановку кар'єрних та навчальних цілей, вибір засобів розвитку (курси, наставництво, ротація), а також використання цифрових платформ для мікронавчання і конкретні кроки для їх досягнення [34].

У контексті аграрного бізнесу пріоритет отримують компетентності, пов'язані з роботою з технікою, цифровими інструментами обслуговування обладнання, управлінням процесами та комунікацією з клієнтами й партнерами.

Реалізація індивідуального навчального плану супроводжується активним залученням працівника до практичної діяльності, що дозволяє закріпити нові навички та адаптувати їх до виробничих умов. Особливе значення мають механізми зворотного зв'язку з керівником, що забезпечують своєчасну корекцію плану розвитку та дають змогу своєчасно реагувати на виникнення нових технологічних чи організаційних вимог.

На завершальному етапі здійснюється оцінювання результативності професійного розвитку працівника через аналіз досягнутих компетентностей, рівня самостійності, якості виконання робіт та ефективності комунікації.

Результати оцінювання слугують основою для подальшого планування розвитку й визначають напрям майбутньої професійної спеціалізації чи просування працівника всередині підприємства.

Модель професійного розвитку на рівні працівника формує культуру безперервного навчання, підвищує стійкість персоналу до змін та сприяє зміцненню кадрового потенціалу аграрного малого бізнесу. Її реалізація є важливою умовою підвищення продуктивності праці та якості сервісу в умовах зростаючих викликів та цифрової модернізації агросфери.

Таким чином, сучасна система професійного розвитку в аграрному секторі формується як багаторівнева конструкція, де кожен рівень відіграє взаємодоповнювальну роль. На державному рівні створюються фінансові, нормативні та освітні умови, що стимулюють розвиток людського капіталу, забезпечують доступ до грантів, програм підвищення кваліфікації та сприяють упровадженню інновацій. Підприємство виступає центральною ланкою реалізації професійного розвитку, адже саме на його рівні визначаються потреби у компетенціях, впроваджуються цифрові рішення та організуються системні програми навчання, що зміцнюють конкурентоспроможність бізнесу. На рівні працівника професійний розвиток передбачає готовність до навчання, опанування цифрових технологій, формування емоційної стійкості й удосконалення комунікативних навичок.

3.2. Розробка та рекомендації щодо впровадження програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Професійний розвиток персоналу – це безперервний процес, який відбувається та видозмінюється залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. Як і будь-який процес управління, він має бути ретельно спланованим, щоб залишатись цілеспрямованим та відповідати можливостям підприємства.

Планування професійного розвитку відіграє ключову роль у формуванні кадрової стратегії підприємства та індивідуальної траєкторії зростання працівника. Чітко структурований підхід до розвитку компетенцій забезпечує відповідність персоналу поточним і перспективним вимогам ринку, підсилює ефективність управлінських рішень і створює умови для стабільного функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та технологічних змін. У аграрному секторі, де динаміка попиту, впровадження інновацій та цифровізація процесів відбуваються прискореними темпами, наявність продуманого плану розвитку стає важливим чинником організаційної стійкості та підвищення продуктивності.

Планування професійного розвитку становить собою комплексний, послідовний процес, що охоплює аналіз поточного рівня компетентностей, визначення індивідуальних і організаційних цілей, добір оптимальних інструментів навчання та формування системи управлінської підтримки, яка забезпечує безперервне зростання кваліфікації [34]. Такий підхід виконує функцію стратегічного орієнтира для працівника, сприяє досягненню вищих професійних результатів і підвищує здатність адаптуватися до трансформацій ринку праці, особливо в умовах цифровізації та зростання вимог до фахівців.

Релевантним у контексті дослідження процесу планування професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» є підхід Станьковської І. М. та Михайлова Т.О. Автори пропонують розглядати планування професійного розвитку через наступні ключові етапи:

1. Діагностика наявних навичок і визначення кар'єрних цілей персоналу.
2. Визначення необхідних ресурсів для подальшого професійного розвитку.
3. Пошук та підбір інструментів для професійного вдосконалення.
4. Імплементация плану в генеральний план розвитку підприємства та узгодження його із керівництвом.
5. Безперервний процес розвитку компетенцій персоналу [34].

Логічним продовженням процесу планування виступає розробка комплексної Програми професійного розвитку персоналу, яка дозволяє узгодити індивідуальні потреби працівників із стратегічними завданнями підприємства, систематизувати навчальні заходи та забезпечити цілеспрямоване формування кадрового потенціалу. Саме така програма створює основу для довгострокового розвитку малого аграрного бізнесу та його конкурентної переваги.

Розробка та впровадження програми професійного розвитку персоналу для ПП «Агрореммаш-Плюс» є стратегічно обґрунтованою необхідністю, зумовленою сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. Зростання попиту на аграрну продукцію, активна участь у тендерних процедурах та грантових програмах, а також намір підприємства збільшити обсяги продажів формують підвищені вимоги до компетентності працівників. За умов військового стану та нестабільного ринкового середовища персонал підприємства стикається з потребою швидкої адаптації до змін, оперативного опанування нових цифрових інструментів, технологій виробництва та методів сервісного супроводу техніки.

У таких умовах професійний розвиток виступає інструментом забезпечення організаційної стійкості: підвищує здатність колективу працювати в умовах ризику, підтримує якість управлінських рішень, забезпечує відповідність персоналу сучасним стандартам технічної та комунікативної компетентності. Системна програма розвитку дозволяє узгоджувати кадровий потенціал із стратегічними цілями підприємства, зміцнювати його позиції під час участі в грантових конкурсах, забезпечувати ефективну післяпродажну підтримку клієнтів і розширювати ринки збуту. Для малого аграрного виробника така програма слугує критично важливим механізмом нарощування конкурентоспроможності, підвищення продуктивності та довгострокової стабільності в умовах війни та зростаючої технологізації галузі.

Доцільно звернути на класичну структуру програм професійного розвитку та інтегрувати її у специфічну Програму, яка враховує особливості підприємницької діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс». Так, Програма

професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» буде містити наступні розділи: мета програми; основні завдання; етапи реалізації програми; напрями розвитку та цифровізація; способи навчання; орієнтовні терміни реалізації; очікувані результати.

Метою Програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» є Формування висококваліфікованого, мотивованого та гнучкого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифровізації аграрного виробництва, зростання конкуренції та потреби в інноваційних підходах до продажу та сервісу.

Основними завданнями Програми можуть стати:

- підвищення професійної компетенції працівників виробничого, збутового та сервісного напрямів;
- впровадження цифрових інструментів для управління виробництвом, обліком та комунікацією з клієнтами;
- сприяння розвитку навичок самоосвіти, критичного мислення та адаптивності;
- зменшення плинності кадрів та формування культури безперервного навчання.

Перед початком реалізації Програми професійного розвитку підприємства доцільно визначитись із учасниками, задіяними у цьому процесі з метою розподілу функцій та відповідальності. З аналізу організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс», висвітленого у пункті 2.1 даної кваліфікаційної роботи видно, що підприємство не має служби або керівника, який би чітко відповідав за HR-процеси. Тому пропонується покласти відповідальність на начальника планово-економічного відділу із подальшим підвищенням кваліфікації у напрямку управління персоналом. Як варіант, це може бути отримання другої вищою освіти у Центральноукраїнському національному технічному університеті за спеціальністю 051 «Економіка» за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». З метою економії бюджету на підвищення кваліфікації є можливість скористатись

ваучером на навчання від Державної служби зайнятості. Подати заявку на отримання ваучера можна безпосередньо на сайті Державної служби зайнятості. Сума відшкодування – не більше 30 280 грн [7]. У 2025 році сума навчання за 1 рік магістратури в ЦНТУ за вказаною спеціальністю становить 44900 грн (денна форма навчання) і 22300 грн (заочна) [27]. Період навчання – 1,4 роки. Відповідно ваучер на навчання майже покриває навчання в магістратурі на заочній формі (вартість повного навчання – 31220 грн), або покриє 48% вартості навчання на денній формі. Заочна форма є не тільки більш економічним варіантом, а й дозволить фахівцю не відриватись від основного місця роботи.

Отже, програма професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Аналіз потреб у персоналі та компетенцій.
2. Формування індивідуальних планів розвитку.
3. Навчання та цифровізація процесів.
4. Моніторинг навчальних процесів та наставництво.
5. Підсумкова оцінка результатів впровадження Програми

Аналіз потреб у кадрах та компетенціях становить ключовий елемент системи професійного розвитку персоналу, оскільки забезпечує об'єктивне визначення того, якими знаннями, навичками й поведінковими характеристиками повинні володіти працівники для ефективного виконання стратегічних і операційних цілей підприємства. Для ПП «Агрореммаш-Плюс», що працює в умовах високої конкуренції, зростаючих вимог ринку та нестабільного зовнішнього середовища, особливо важливо своєчасно виявляти розриви між наявними й необхідними компетенціями. Особливості проведення етапів Програми містяться у табл. 3.2.

. Такий аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики, цифровізації процесів, розвитку управлінського потенціалу та оптимізації організаційної структури.

Таблиця 3.2 - Етапи й організаційні параметри програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Етап	Зміст	Термін виконання	Відповідальні
1. Аналіз потреб	Опитування працівників, визначення слабких зон компетенцій (технічні, цифрові, комунікативні).	1 місяць	Керівник підприємства, начальник ПЕВ
2. Формування індивідуальних планів розвитку	Визначення для кожного працівника пріоритетів розвитку (виробництво, збут, ІТ, управління).	1 місяць	Керівник підрозділу
3. Навчання та цифровізація процесів	Проведення короткотермінових тренінгів, запровадження CRM-системи, автоматизації обліку, онлайн-навчання.	3–6 місяців	Зовнішні тренери, ІТ-фахівець
4. Моніторинг і наставництво	Оцінка результатів навчання, створення міні-груп для взаємного наставництва.	Постійно	Керівники груп
5. Підсумкова оцінка	Порівняння показників продуктивності до та після впровадження програми.	12 місяць	Керівник підприємства

Джерело: складено автором

У межах цього аналізу здійснюється кілька взаємопов'язаних дій:

- оцінювання поточного кадрового складу та здатності працівників виконувати наявні й перспективні функції;
- визначення компетентнісних вимог відповідно до ринкових, технологічних та виробничих трансформацій;
- ідентифікація потреб у додатковому навчанні, перепідготовці або цифровому підсиленні робочих процесів;
- визначення ступеня відповідності наявного персоналу стратегічним орієнтирам підприємства.

Особливої ваги цей процес набуває для підприємства, яке виготовляє та реалізує сільськогосподарську техніку, оскільки розвиток галузі пов'язаний із широким упровадженням цифрових та інженерних рішень. Відтак аналіз кадрових потреб дозволяє сформулювати чіткий профіль компетенцій, необхідний

для підтримання конкурентоспроможності, участі у грантових програмах, виконання технічних стандартів і забезпечення високого рівня сервісного супроводу клієнтів.

З огляду на це оцінювання компетенцій здійснюється не лише на рівні професійних знань, але й охоплює цифрову грамотність, здатність працювати з клієнтами, управлінські компетенції, командну взаємодію, а також особистісні характеристики, що визначають потенціал для навчання та кар'єрного розвитку. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про сильні сторони персоналу, наявні прогалини та напрямки розвитку.

На основі проведеного опитування з метою оцінки компетенцій працівників та реального стану їх підготовки до виконання професійних завдань, було виявлено ряд проблем.

Визначено низький рівень технічних компетенцій працівників ПП «Агрореммаш-Плюс», що посилює акцент на вдосконаленні їх навичок у цій сфері. У зв'язку із цим існує потреба у:

- стандартизованих технічних інструкціях;
- доступі до коротких цифрових чек-листів для швидкого навчання;
- регулярних мікронавчальних технічних модулів.

У контексті активної участі підприємства у тендерах і збільшення попиту на техніку рівень технічної експертизи менеджерів стає критично важливим.

Прогалини у цифрових компетенціях можна покрити за рахунок:

- впровадження цифрових HR-інструментів (LMS, CRM-навчальних модулів),
- навчання співробітників цифровим методикам роботи,
- запровадження цифрових стандартів ведення клієнтської бази.

Саме цифрова неготовність стає головним бар'єром продуктивності.

Вдосконалення комунікативних навичок рекомендовано досягти шляхом посиленої уваги до:

- тренінгів із переговорів;
- розвитку емоційного інтелекту;

- навчання управлінню стресом.

Результати опитування підтверджують доцільність упровадження цифрових HR-інструментів (LMS, мікронавчання, CRM-модулі), створення індивідуальних планів розвитку та регулярного технічного і комунікативного навчання. Це забезпечує підвищення продуктивності менеджерів, підтримує конкурентоспроможність підприємства й формує культуру постійного вдосконалення в умовах воєнної економіки.

Отже, на етапі оцінки потреб у персоналі та їх компетентностях визначено ключові вектори професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс». Їх суть коротко викладена у табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Основні напрямки професійного розвитку на ПП «Агрореммаш-Плюс».

Напрямок	Зміст розвитку	Цифрові інструменти / приклади
Технічний	Підвищення кваліфікації у сфері складання, обслуговування та модернізації сільгоспмашин	Онлайн-курси з технічної діагностики, AR-інструкції для сервісу
Збутовий	Освоєння сучасних методів продажу, клієнтоорієнтованість	CRM Bitrix24, Google Workspace, Telegram-бот для клієнтів
Управлінський	Розвиток лідерства, делегування, управління часом	Курси з менеджменту (Prometheus, EdEra), Microsoft Planner
Фінансово-аналітичний	Планування витрат, бюджетування, контроль запасів	ERP-модулі (Odoo, BAS Agro), Excel Power Query
Комунікаційний	Ефективна взаємодія в команді, переговори, цифрова етика	Zoom, Slack, внутрішній корпоративний чат
Еко-та інноваційний	Ознайомлення з принципами «зеленого» виробництва	Вебінари FAO, YouTube-курси з агроінновацій

Джерело: складено автором

На основі проведеної оцінки персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» та визначення рівня розвитку їхніх компетентностей сформовано об'єктивне уявлення про професійні сильні сторони працівників, наявні прогалини й потенційні зони зростання. Отримані результати створюють інформаційну основу для наступного етапу – розробки індивідуального плану професійного розвитку працівників, який дозволяє персоналізувати навчальні траєкторії,

узгодити потреби працівника зі стратегічними цілями підприємства та забезпечити системний підхід до підвищення кваліфікації.

Для прикладу, розробимо індивідуальний професійного розвитку менеджера з продажів ПП «Агрореммаш-Плюс», який потім може слугувати шаблоном для індивідуальних планів розвитку інших фахівців.

Розроблення індивідуального плану ґрунтується на виявлених компетентнісних прогалинах та стратегічних пріоритетах підприємства. Аналіз опитувальних листів (див. пункт 2.3) засвідчив недостатність цифрових навичок, нерівномірність технічної підготовки, знижену стресостійкість та потребу в розвитку комунікативних навичок – ключових для ефективної роботи у сфері B2B/B2G продажів сільськогосподарської техніки.

У сучасних умовах діяльності малих аграрних підприємств, які активно беруть участь у тендерних закупівлях, грантових програмах та технологічному оновленні виробництва, формування індивідуальних планів професійного розвитку слугує важливим інструментом узгодження інтересів підприємства та працівника. В міжнародній практиці HR-менеджменту активно використовується інструмент «Professional Development Plan (PDP).

PDP – це цілісна, системно структурована модель планування професійного зростання, що дає змогу працівнику чітко окреслити кар'єрні орієнтири, визначити необхідні ресурси та послідовність дій для їх досягнення. PDP формує адаптивну «карту професійного руху», що поєднує особисті амбіції фахівця з пріоритетами організації, забезпечуючи цілеспрямоване та кероване професійне зростання [34].

PDP забезпечує:

- системність професійного вдосконалення;
- персоналізований підхід до навчання;
- прозоре формулювання очікуваних результатів;
- підвищення відповідності компетентностей вимогам посади;

- узгодження розвитку працівника зі стратегічними цілями підприємства (розширення продажів, цифровізація, вихід у нові сегменти ринку).

Таким чином, індивідуальний план виступає не лише інструментом професійного зростання менеджера, а й чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

На основі інтернет-джерел, а саме порталів, що спеціалізуються на розробці автоматизованих HR-інструментів - HURMA [21] та Mike Pritula Talent Academy [26] створено рекомендаційний PDP для менеджерів із продажів ПП «Агрореммаш-Плюс».

Він складається із таких блоків:

1. Загальна інформація, де вказується посада, період реалізації плану та мета PDP.
2. Безпосередньо індивідуальний план професійного розвитку (маршрут дій) із зазначенням етапів, термінів виконання, очікувані результати та відповідальні за кожний напрямок розвитку..
3. Ключові напрямки розвитку менеджера з продажів.
4. Висновок.

Періодом реалізації PDP менеджера з продажів ПП «Агрореммаш-Плюс» визначено 12 місяців, метою PDP - підвищення результативності продажів шляхом розвитку цифрових, технічних, комунікативних та особистісних компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації та збільшення попиту на продукцію підприємства..

У табл. 3.4. розписано поетапно маршрут професійного розвитку працівника.

Після визначення етапів професійного розвитку логічним продовженням виступає конкретизація змістових напрямів, у межах яких відбуватиметься формування необхідних компетентностей менеджера з продажів.

Таблиця 3.4 - План розвитку компетентностей менеджера з продажів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Етап розвитку	Зміст (конкретні дії)	Термін виконання	Очікуваний результат	Відповідальні
1. Оцінка та постановка цілей	Проведення первинної оцінки цифрових, технічних і комунікативних компетентностей; визначення КРІ росту	1-й місяць	Визначені цілі розвитку, узгоджені з керівником	Начальник ПЕВ, керівник відділу продажів
2. Цифрова підготовка (LMS + тренінги)	Навчання роботі в CRM (облік клієнтів, ведення комунікацій, планування), освоєння Google Workspace, таблиць, аналітики	1–4 місяць	Підвищення цифрової грамотності (до рівня 4/5), точне ведення клієнтської бази	Начальник ПЕВ, тренер, наставник
3. Технічний розвиток	Вивчення технічних характеристик техніки (мікрокурси, інструкції, наставництво техспеціаліста)	2–6 місяць	Впевнена комунікація з клієнтами щодо технічних параметрів; зменшення помилок	Інженер-консультант
4. Розвиток комунікативних компетентностей	Тренінг з переговорів, роботи з запереченнями, стресостійкості, емоційного інтелекту	3–8 місяць	Зростання конверсії продажів, покращення взаємодії з клієнтами	Начальник ПЕВ, зовнішній тренер
5. Саморозвиток і самоосвіта	МООС-курси (Prometheus, EdEra), читання літератури, участь у вебінарах	Постійно	Підвищення внутрішньої мотивації та ефективності	Працівник
6. Наставництво та супервізія	Щомісячні зустрічі з наставником, аналіз «кейсових» ситуацій	Протягом року	Скорочення кількості помилок у роботі з клієнтами	Наставник
7. Підсумкова оцінка результатів	Порівняльна оцінка компетентностей, аналіз КРІ продажів, планування нового циклу	12-й місяць	Усталені професійні навички, готовність до складніших завдань	Начальник ПЕВ, керівник

Джерело: складено автором

Якщо етапи відображають структуру процесу (що і коли має відбуватися), то напрями розвитку окреслюють змістове наповнення цього процесу – тобто,

які саме навички підлягають удосконаленню та які інструменти забезпечують їх формування (див. рис. 3.4).

Цифрові компетентності	Технічні компетентності	Комунікативні навички	Особистісний розвиток
<ul style="list-style-type: none"> • CRM • електронний документообіг • Google Sheets, Google Calendar • цифрова аналітика продажів 	<ul style="list-style-type: none"> • застосування технічної документації • знання модельного ряду техніки • консультація клієнтів щодо аграрних машин 	<ul style="list-style-type: none"> • переговори • робота із запереченнями • управління конфліктами • емоційний інтелект у продажах 	<ul style="list-style-type: none"> • само-менеджмент • стресостійкість • самоосвіта

Рисунок 3.4 - Ключові напрями розвитку менеджера з продажів

Джерело: складено автором

Запропонований план професійного розвитку забезпечує системну траєкторію підвищення результативності менеджера з продажів у контексті цифровізації аграрного бізнесу. Він поєднує розвиток цифрових інструментів, технічної обізнаності та комунікативних навичок, що формує комплексну компетентнісну модель працівника, здатного працювати в умовах нестабільного ринкового середовища.

Після формування індивідуального плану професійного розвитку, який визначає персональну траєкторію зростання кожного працівника, наступним кроком у системі управління розвитком персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» постає перехід до третього етапу програми професійного розвитку підприємства – узагальнення пріоритетів і визначення стратегічних напрямів підготовки кадрів на організаційному рівні.

Індивідуальні PDP виступають важливим джерелом інформації для цього етапу, оскільки демонструють реальні потреби працівників, виявлені прогалини в компетентностях та запити на нові навички. Саме через аналіз таких планів підприємство отримує можливість перевести точкові потреби окремих

працівників у системні напрями розвитку всього колективу, що забезпечує цілісність і узгодженість кадрової політики.

У випадку ПП «Агрореммаш-Плюс» узагальнення результатів індивідуальних планів і проведеного опитування дозволяє окреслити пріоритетні напрями підготовки персоналу, які найбільшою мірою відповідають специфіці підприємства – виробництву та реалізації сільськогосподарської техніки в умовах активної цифровізації та зростаючої конкуренції ринку.

Пріоритетними напрямками навчання для ПП «Агрореммаш-Плюс» є:

- онлайн курси типу Prometheus, Coursera, AgriAcademy, BAS Агроосвіта тощо. Більшість із них є безкоштовними;
- наставництво (менторинг) - старший спеціаліст закріплюється за новачком;
- внутрішні тренінги (раз на квартал);
- стажування у партнерських, більш великих компаніях, наприклад у партнерській компанії «MaxiMargin»;
- участь у галузевих виставках та вебінарах (AgroExpo, InterAgro);
- обмін досвідом між відділами (крос-тренінг).

На ПП «Агрореммаш-Плюс» моніторинг процесів професійного навчання передбачає систематичне відстеження активності, прогресу та залученості працівників до навчальних заходів – як формальних (тренінги, онлайн-курси, технічні інструктажі), так і неформальних (обмін досвідом, консультації, практичні демонстрації техніки). Контроль доцільно здійснювати через використання цифрових журналів навчання, звітів про пройдені модулі, аналізу помилок у CRM та зворотного зв'язку від клієнтів. Особлива увага приділяється тому, наскільки працівники застосовують здобуті навички у реальних умовах продажів та післяпродажного супроводу клієнтів.

Наставництво на ПП «Агрореммаш-Плюс» також має стати важливим елементом підтримки працівників у процесі розвитку компетенцій. За новими працівниками або тими, хто демонструє потребу в додатковому професійному

супроводі, закріплюються досвідчені менеджери або технічні спеціалісти. Наставники допомагають адаптувати цифрові інструменти (CRM, електронний документообіг), удосконалювати технічну експертність щодо модельного ряду техніки, супроводжують під час перших переговорів і виїздів до клієнтів. Така модель забезпечує швидше закріплення нових знань, зменшує кількість помилок у роботі та створює умови для передачі досвіду в межах підприємства.

Після завершення визначеного циклу реалізації Програми професійного розвитку на ПП «Агрореммаш-Плюс» здійснюється комплексна оцінка її ефективності. Аналіз включає порівняння досягнутих результатів із початковими цілями: зростання обсягів продажів, підвищення точності роботи в CRM, зменшення кількості помилок у технічних консультаціях, збільшення кількості успішних переговорів та швидкості обробки клієнтських запитів. Оцінювання також охоплює відгуки працівників, їх рівень задоволеності навчанням, динаміку освоєння нових цифрових інструментів і зміни в технічній підготовці.

Підсумкова оцінка передбачає визначення сильних і слабких сторін програми, що дає змогу сформулювати рекомендації для наступного циклу розвитку. На основі результатів оновлюються методи навчання, коригуються напрями цифровізації, уточнюється зміст індивідуальних PDP працівників. Важливо, що оцінка не завершує процес, а слугує відправною точкою для наступного етапу розвитку кадрового потенціалу підприємства, забезпечуючи безперервність та системність професійного зростання персоналу.

Таблиця 3.5 - Орієнтовні терміни реалізації Програми професійного розвитку ПП «Агрореммаш-Плюс»

Період	Основні заходи
1–2 місяць	Діагностика потреб, створення планів розвитку
3–6 місяць	Навчання технічних та збутових спеціалістів
7–9 місяць	Впровадження цифрових інструментів, наставництво
10–12 місяць	Моніторинг результатів, підсумкова оцінка, коригування програми

Джерело: складено автором

Обов'язковим є визначення орієнтовних термінів реалізації (див. табл. 3.5). Передбачено дію Програми - 1 рік.

Очікується, що реалізація Програми принесе наступні результати:

- зростання продуктивності праці на 10-15 %;
- скорочення простоїв обладнання на 20 %;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- формування культури безперервного навчання;
- цифровізація основних бізнес-процесів.

Таким чином, Розробка та впровадження Програми професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» продемонстрували, що системний підхід до формування компетентностей працівників виступає ключовою умовою організаційної стійкості малого аграрного бізнесу. Проведений аналіз проміжних результатів засвідчив здатність програми не лише формувати необхідні навички, а й виявляти бар'єри, ризики та нові можливості розвитку кадрового потенціалу. Постійне уточнення стратегій професійного зростання забезпечує безперервність навчального процесу, його актуальність і відповідність динамічним викликам ринку. Підготовка працівників у технічному, цифровому, комунікативному й управлінському вимірах формує кадровий потенціал, здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства, стабільність виробничих процесів і розширення його участі у ринкових та грантових можливостях.

Отже, Програма професійного розвитку виступає фундаментом майбутнього зростання підприємства, створюючи умови для ефективного використання людського капіталу та зміцнюючи позиції ПП «Агрореммаш-Плюс» на ринку сільськогосподарської техніки.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було узагальнено теоретико-методичні підходи до професійного розвитку персоналу та підкреслено, що сучасні концепції формування компетентностей ґрунтуються на принципах безперервного навчання, адаптивності та орієнтації на стратегічні цілі організації. Розгляд систем компетентнісного управління показав, що саме чітко структуровані моделі компетентностей виступають основою для формування ефективних процесів навчання, оцінювання й планування кар'єрного зростання працівників.

Аналіз економічних тенденцій діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» засвідчив динамічний розвиток підприємства, розширення масштабів його ринкової діяльності та зростання потреб у кваліфікованих кадрах. Незважаючи на зовнішні виклики, пов'язані з воєнними умовами та ринковою нестабільністю, підприємство демонструє здатність до адаптації, оновлення виробництва та активної участі в тендерах і грантових програмах, що формує об'єктивну необхідність у підвищенні професійного та управлінського потенціалу персоналу.

Оцінка професійного розвитку підприємства, проведена на основі аналізу кадрових показників, анкетування менеджерів із продажів, визначення рівня їх компетентностей і потреб у навчанні, виявила наявність суттєвих прогалин у системності підходів до навчання та розвитку персоналу. Встановлено, що на підприємстві відсутня спеціалізована HR-функція, навчальні заходи проводяться епізодично, а результати навчання не фіксуються й не інтегруються у процеси управління персоналом. Разом із тим зросла потреба працівників у цифрових і комунікативних навичках, що підтверджено результатами опитувань.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити високий рівень необхідності впровадження комплексної системи професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах це стає передумовою ефективності роботи

підприємства, забезпечення його конкурентних переваг, технологічної модернізації та стабільного функціонування.

З огляду на актуальні виклики та обмежені кадрові ресурси малого підприємства, у роботі обґрунтовано доцільність використання державних та грантових програм професійного розвитку, а також сучасних цифрових інструментів навчання – таких як LMS, LXP, KMS-системи, мікронавчання, платформи для підвищення кваліфікації та онлайн-курси. Їхнє застосування формує підґрунтя для розвитку компетентностей персоналу без значних фінансових витрат та з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

На основі комплексної оцінки потреб, аналізу сучасних інструментів навчання та стратегічних орієнтирів підприємства розроблено Програму професійного розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс», що включає: модель професійного розвитку на рівні підприємства; індивідуальний план розвитку працівника (PDP); напрями формування цифрових, технічних, комунікативних та особистісних компетентностей; механізми моніторингу, наставництва та підсумкового оцінювання результатів навчання.

Запропонована програма формує цілісну, системну й адаптивну модель розвитку персоналу, яка відповідає стратегічним потребам ПП «Агрореммаш-Плюс» та сучасним умовам функціонування аграрного бізнесу. Її впровадження забезпечить підвищення якості кадрового потенціалу, оптимізацію процесів управління персоналом та зростання організаційної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. Лондон : Kogan Page, 2020. 720 с.
2. Бей, Г., & Дідик, Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Беляєв С. В. Управління розвитком персоналу підприємства: теорія та практика / С. В. Беляєв. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
4. Брагіна О.С. Економічна сутність активів підприємства / О.С. Брагіна, Д.Д. Стельмащук // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 16-24. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/16.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
5. Василенко Н., Матохнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія “Екологія. Публічне управління та адміністрування”, № 4, 2023. С. 58-64. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eo-pa/article/view/84> (дата звернення: 18.11.2025).
6. Василенко, О. М., Мартинюк, І. С., & Кузьмінський, С. І. Роль «soft skills» у розвитку професійної спрямованості та компетентності здобувачів вищої освіти. *Професійно-прикладні дидактики*. 2024. №2. С. 20-24. URL: <https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-2-3> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Ваучер на навчання : веб-сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/profnavch/voucher> (дата звернення: 22.11.2025).
8. Вербовська, Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. №151 С. 123-135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-11> (дата звернення: 21.11.2025).

9. Грантові програми для українського бізнесу: можливості фінансування у липні 2025 : *Бізнес-медіа* <https://bzns.media/biznes/grantovi-programy-dlya-ukrayinskiego-biznesu/> (дата звернення: 20.11.2025).

10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. / О. А. Грішнова. Київ : Знання, 2019. 541 с.

11. Державна підтримка аграріїв у 2025 році : *веб-сайт Роменської районної державної адміністрація*. URL: <https://rmn.sm.gov.ua/index.php/en/potochna-diyalnist/agropromislovist/21397-derzhavna-pidtrymka-ahraryiv-u-2025-rotsi> (дата звернення: 20.11.2025).

12. Довгань, Л. Є. Роль компетенцій в системі управління персоналом / Л. Є. Довгань, В. О. Пермінова. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2011. Вип. 20, ч. 1. С. 113-121. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/9afa92ca-d1b5-4a27-8e5b-e1b8fd2a212c/content> (дата звернення: 19.10.2025).

13. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Сер.: Економічна. 2014. № 5. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13 (дата звернення: 15.10.2025).

14. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10> (дата звернення: 22.10.2025).

15. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(2). С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%282%29__12 (дата звернення: 14.11.2025).

16. Жиденко Н. Професійний розвиток персоналу державної служби: основні складові процесу. *Збірник наукових праць Національної академії*

державного управління при Президентові України. 2013. Вип. 1. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2013_1_7 (дата звернення: 16.11.2025).

17. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / Л. О. Зайцева // *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_5_45 (дата звернення: 26.10.2025).

18. Закон України «Про професійний розвиток працівників». *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 39, ст. 462. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 03.10.2025).

19. Збрицька Т.П, Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 18.11.2025).

20. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134> (дата звернення: 23.11.2025).

21. Індивідуальний план розвитку співробітника (Personal Development Plan): що це і як скласти : *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/> (дата звернення: 23.11.2025).

22. Кравчук О. Цифрові технології управління навчанням: можливості LMS. *Цифрова екосистема сучасного університету: епідемічні обмеження та виклики воєнного стану* : зб. матеріалів наук.-метод. конф., м. Київ, 26 листоп. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 34-42. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39460> (дата звернення: 24.11.2025).

23. Літинська Л.А., Царук В.Ю. Мотиваційний вплив корпоративної культури на стрімкий професійний розвиток персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.18. С.144-149. URL: <http://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Litinska-V.-A.-1.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

24. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №1. С. 103–107. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

25. Мухіна Г. В. Характеристика структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Українська поліцейська: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1. С.51-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-1-9-12> (дата звернення: 11.10.2025).

26. План професійного розвитку: керівництво + шаблон : *Mike Pritula Talent Academy* <https://ukr.pritula.academy/tpost/hu5gu7hu71-plan-profesinogo-rozvitku-kervnitstvo-sh>

27. Плата за навчання здобувачами освіти, зарахованими в 2025 році : *веб-сайт Центральноукраїнського національного технічного університету* URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/19351/plata-za-navchannia-zdobuvachamy-osvity-zarakhovanymy-v-2025.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

28. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> (дата звернення: 08.10.2025).

29. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus> (дата звернення: 01.11.2025).

30. ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» : веб-сайт. URL: https://agroremmash-spetstehnika.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 03.11.2025).

31. Програма підвищення кваліфікації. Технологія зберігання та переробка плодів та овочів : *веб-сайт Полтавського державного аграрного університету*. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/12022/2.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

32. Реєстри програм підвищення кваліфікації та накази про погодження програм : *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/reyestr-pogodzhenih-program> (дата звернення: 14.11.2025).

33. Саєнко М. Зміст і структура професійної компетентності майбутніх лікарів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2018. № 1. С. 83-89. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/9707/1/12Sajenko.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

34. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47> (дата звернення: 22.11.2025).

35. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 03.10.2025).

36. Хоменко І., Кичко І., Фридрих Р. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025 № 8. С.158-165. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-21> (дата звернення: 18.11.2025).

37. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023, № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 21-29.*

39. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення: 15.10.2025).

40. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки НаУКМА*. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2015. Т. 175. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2015_175_4 (дата звернення: 13.10.2025).

41. AgriAcademy : веб-сайт. URL: <https://agriacademy.org/> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. New York : Pearson Education, 2020. 720 p.

43. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269> (дата звернення: 10.10.2025).

44. MaxiMarin Group : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 03.11.2025)

45. Ulrich D., Dulebohn J. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, No. 1. P. 1-5. URL: <https://2024.sci-hub.se/3623/b18468cca0ad88c45bc06a64ee1ca0cb/ulrich2015.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

ДОДАТКИ