

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві»

Виконала:

студентка групи ІН18-8-24-М1Е(2,0з)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Управління персоналом та економіка праці»

Спеціальності: 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Пушкеш Іванна Володимирівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентки
Пушкеш Іванни Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н., доц., проф. кафедри Казарян Г.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Тема роботи: «Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві»

Об'єкт дослідження: система управління кар'єрою та професійним розвитком працівників підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрним розвитком персоналу ТОВ «Марківці-агро».

Мета роботи: дослідження системи управління кар'єрою та професійним розвитком працівників і розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на ТОВ «Марківці-агро».

Основні завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи управління кар'єрою персоналу;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Марківці-агро»;
- оцінити кадровий потенціал підприємства;
- визначити напрями вдосконалення професійного розвитку працівників;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, статистичний метод, графічний і табличний методи.

Інформаційна база: нормативно-правові акти України, наукові джерела, статистичні матеріали, кадрова та економічна інформація ТОВ «Марківці-агро».

Орієнтовний обсяг роботи: 101 сторінка друкованого тексту.

Структура роботи: вступ, 3 розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 16 таблицях та 10 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Пушкаш Іванна Володимирівна. «Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю удосконалення системи управління кар'єрою та розвитком працівників на аграрних підприємствах з урахуванням сучасних економічних викликів, цифровізації управління, трансформації ринку праці та потреби у забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах саме інвестиції у професійний розвиток працівників, формування системи кар'єрного зростання та створення сприятливих умов для самореалізації персоналу стають важливими передумовами підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних засад управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу на прикладі ТОВ «Марківці-агро».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема: метод системного аналізу, узагальнення, порівняння, індукції та дедукції, економічного аналізу, графічний метод, метод аналізу документів, а також інші методи наукового пізнання.

Ключові слова: *управління кар'єрою, професійний розвиток персоналу, кадровий потенціал, кадровий резерв, мотивація працівників, управління персоналом, кар'єрне просування, аграрне підприємство.*

ANNOTATION

Pushkash Ivanna Volodymyrivna. «Career Management and Employee Development at the Enterprise» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the second (Master's) level of higher education— Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the necessity to improve the system of career management and employee development at agricultural enterprises, taking into account current economic challenges, digitalization of management processes, labor market transformation, and the need to ensure the effective use of human resources potential. Under modern conditions, investments in professional employee development, the formation of a career growth system, and the creation of favorable conditions for personnel self-realization become important prerequisites for increasing enterprise efficiency and competitiveness.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and practical foundations of career management and employee development at the enterprise, as well as to develop practical recommendations for improving the system of professional development and career advancement of personnel using LLC “Markivtsi-agro” as a case study.

In the process of completing the qualification thesis, both general scientific and special research methods were used, including: the **method** of system analysis, generalization, comparison, induction and deduction, economic analysis, graphical method, document analysis method, as well as other methods of scientific cognition.

Key words: *career management, professional staff development, human resource potential, personnel reserve, employee motivation, personnel management, career advancement, agricultural enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....

.....

.....

.....

.....

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТ ВА

.....

.....

1.1. Професійний
розвиток
персоналу як
базова складова
управління
трудовою
кар'єрою

.....

.....

.....

.....

1.2. Стратегічні
засади
формування
кадрового
резерву та
планування
кар'єрного
просування
персоналу

.....

.....

.....

1.3. Стратегічне
управління

професійною
кар'єрою
працівників в
сучасних умовах
розвитку
підприємства

.....

.....

Висновки до розділу 1

.....

.....

.....

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИ М РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАРКІВЦІ- АГРО»

.....

.....

.....

....

2.1. Сучасні
тенденції
кар'єрного
розвитку
працівників
підприємства

.....

2.2.
Організаційно-
економічна
оцінка діяльності
та кадрового
потенціалу ТОВ
«Марківці-агро»

.....

.....

2.3. Дослідження
 ефективності
 системи
 управління
 персоналом та
 професійного
 розвитку
 працівників ТОВ
 «Марківці-агро»

**Висновки до
 розділу 2**

.....
РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ
ВДОСКОНАЛЕ
ННЯ
УПРАВЛІННЯ
КАР'ЄРОЮ ТА
ПРОФЕСІЙНИ
М
РОЗВИТКОМ
ПРАЦІВНИКІВ
ТОВ
«МАРКІВЦІ-
АГРО»

3.1.
 Обґрунтування
 заходів щодо
 розвитку
 кадрового
 потенціалу та
 кар'єрного
 зростання
 персоналу ТОВ
 «Марківці-агро»

.....

....

3.2. Розробка
комплексної
системи
мотивації та
кар'єрного
стимулювання
персоналу ТОВ
«Марківці-агро»

.....

.....

.....

3.3. Економічне
обґрунтування
ефективності
заходів щодо
вдосконалення
системи
управління
кар'єрою та
розвитку
персоналу ТОВ
«Марківці-агро»

.....

.....

.....

.....

....

**Висновки до
розділу 3**

.....

.....

.....

ВИСНОВКИ

.....

.....

.....

.....

**СПИСОК
ВИКОРИСТАН
ИХ ДЖЕРЕЛ**

.....

.....

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації управлінських процесів та впливу воєнних викликів особливого значення набуває проблема ефективного управління людським капіталом підприємства. Саме персонал сьогодні розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив, від рівня професійної компетентності, мотивації, адаптивності та готовності до розвитку якого залежить стабільність функціонування й конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Для аграрного сектору економіки України дана проблема є особливо актуальною, оскільки агропромислові підприємства функціонують у складних соціально-економічних умовах, що супроводжуються нестачею кваліфікованих кадрів, трудовою міграцією, змінами у структурі зайнятості та необхідністю впровадження сучасних технологій управління персоналом.

У сучасній системі менеджменту управління кар'єрою працівників перестає бути другорядною функцією кадрової роботи та перетворюється на важливий елемент стратегічного розвитку підприємства. Формування ефективної системи професійного та кар'єрного зростання персоналу забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й сприяє зміцненню кадрового потенціалу, розвитку корпоративної культури, зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню рівня мотивації працівників. Особливої актуальності це набуває в аграрній сфері, де результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від професіоналізму працівників, їх здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах технологічної модернізації виробництва.

Сучасні аграрні підприємства України дедалі більше потребують комплексного підходу до розвитку персоналу, який передбачає не лише забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й створення умов для професійної самореалізації працівників, формування кадрового резерву, удосконалення системи навчання, оцінювання та планування кар'єри. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та постійних змін у ринковій

кон'юнктурі саме розвиток людського потенціалу стає одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості та конкурентних переваг підприємства.

Питання управління кар'єрою та розвитку персоналу набувають особливої ваги в умовах сучасного аграрного виробництва, яке характеризується високим рівнем відповідальності працівників, сезонністю робіт, потребою у багатофункціональних кадрах та необхідністю впровадження інноваційних технологій. За таких умов підприємства змушені формувати ефективні системи мотивації, професійного навчання та кар'єрного просування працівників, орієнтовані на довгострокове утримання кваліфікованого персоналу та забезпечення його професійного розвитку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю удосконалення системи управління кар'єрою та розвитком працівників на аграрних підприємствах з урахуванням сучасних економічних викликів, цифровізації управління, трансформації ринку праці та потреби у забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах саме інвестиції у професійний розвиток працівників, формування системи кар'єрного зростання та створення сприятливих умов для самореалізації персоналу стають важливими передумовами підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою, розвитку персоналу, кадрового менеджменту та мотивації праці досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких вагоме місце займають дослідження Л.В. Балабанової, О.В. Ачкасова, А.М. Колота, Є. В. О.О. Кравченка, С.В. Леськової та інших науковців. Разом із тим динамічність сучасного економічного середовища, особливості функціонування аграрного сектору та нові виклики у сфері управління персоналом потребують подальшого наукового осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрою працівників підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних засад управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку та кар'єрного зростання

персоналу на прикладі ТОВ «Марківці-агро».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Дослідити теоретичні засади управління кар'єрою та розвитком персоналу на підприємстві.
2. Охарактеризувати сучасні підходи до формування системи професійного розвитку працівників.
3. Визначити особливості планування та управління трудовою кар'єрою персоналу.
4. Дослідити механізми формування кадрового резерву підприємства.
5. Провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Марківці-агро».
6. Проаналізувати систему управління персоналом та професійного розвитку працівників на підприємстві.
7. Оцінити ефективність управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Марківці-агро».
8. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрою та розвитком працівників підприємства.
9. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності мотивації та професійного розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи управління кар'єрою та розвитком персоналу в ТОВ «Марківці-агро».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема: метод системного аналізу, узагальнення, порівняння, індукції та дедукції, економічного аналізу, графічний метод, метод аналізу документів, а також інші методи наукового пізнання.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, внутрішня документація підприємства, фінансова звітність

ТОВ «Марківці-агро», а також сучасні наукові публікації з питань управління персоналом, професійного розвитку та кар'єрного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності аграрних підприємств з метою підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення системи професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву та забезпечення ефективного кар'єрного зростання персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню рівня мотивації працівників та покращенню результативності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного дослідження пройшли апробацію шляхом виступу із доповіддю на науково-практичній конференції та публікації матеріалів у збірнику конференції. Зокрема, ключові висновки та пропозиції, що включені до кваліфікаційної роботи, були оприлюднені та обговорені на VIII щорічній Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті» (до Дня науки України), яка відбулася 15 травня 2026 р. у м. Одеса.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали, що дозволяють комплексно дослідити особливості управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Професійний розвиток персоналу як базова складова управління трудовою кар'єрою

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації економічних процесів та посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання особливого значення набуває формування ефективної системи професійного розвитку працівників [58]. Для українських підприємств, зокрема аграрного сектору, питання підготовки, адаптації та розвитку персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, трудової міграції та швидкого оновлення технологій підприємства змушені приділяти значну увагу розвитку людського капіталу, який виступає стратегічним ресурсом сучасної організації.

Сучасні роботодавці дедалі частіше орієнтуються не лише на наявність у працівника базової професійної освіти, а й на його здатність до безперервного навчання, професійної адаптації, саморозвитку та готовності до освоєння нових компетентностей. Це особливо актуально для аграрних підприємств, діяльність яких супроводжується впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією виробничих процесів, цифровими системами управління та підвищенням вимог до професійної мобільності персоналу. За таких умов освіта і професійний розвиток працівників стають не лише елементом кадрової політики, а стратегічною складовою управління трудовою кар'єрою персоналу.

Професійне навчання персоналу доцільно розглядати як

цілеспрямований, системно організований процес формування, оновлення та вдосконалення знань, умінь, практичних навичок і професійних компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства та сучасних вимог ринку праці. Ефективність такого процесу значною мірою залежить від якості організації навчання, рівня управлінської підтримки, наявності сучасних освітніх інструментів та мотивації працівників до професійного розвитку [52].

У сучасній системі менеджменту професійний розвиток персоналу вже не обмежується короткостроковими заходами підвищення кваліфікації. Він охоплює комплексний процес формування кадрового потенціалу підприємства, що включає адаптацію працівників, планування кар'єри, розвиток управлінських компетентностей, створення кадрового резерву, формування корпоративної культури та стимулювання професійного зростання [45]. Особливої ваги це набуває в аграрному секторі економіки, де ефективність виробничої діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу, його здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні технологічні рішення.

Освітній процес у системі розвитку персоналу виконує одночасно декілька важливих функцій: освітню, розвивальну та соціально-виховну. Освітня функція забезпечує формування професійних знань та практичних навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Розвивальна функція спрямована на формування аналітичного мислення, професійної мобільності, здатності до самонавчання та прийняття управлінських рішень. Соціально-виховна функція забезпечує формування відповідальності, дисциплінованості, комунікаційних навичок та корпоративних цінностей працівників [34].

В умовах сучасного господарювання професійний розвиток працівників є важливою передумовою ефективного управління кар'єрою персоналу. Саме систематичне навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, стажуваннях, професійних семінарах та програмах розвитку дозволяють

формувати кадровий резерв підприємства та забезпечувати внутрішнє кар'єрне просування працівників. У сучасних українських реаліях підприємства все більше орієнтуються на довгострокове утримання кваліфікованого персоналу шляхом створення умов для професійної самореалізації та кар'єрного зростання.

Важливим напрямом розвитку персоналу є також формування гнучких професійних компетентностей, які дозволяють працівникам ефективно функціонувати в умовах постійних змін [3]. Сучасний працівник аграрного підприємства повинен володіти не лише фаховими знаннями, а й навичками цифрової грамотності, командної взаємодії, стратегічного мислення та швидкої адаптації до нових виробничих умов. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних форм навчання до інтегрованих моделей професійного розвитку, що поєднують формальну освіту, корпоративне навчання, наставництво та самоосвіту.

Таким чином, професійний розвиток персоналу виступає однією з ключових складових ефективного управління трудовою кар'єрою працівників підприємства. Від рівня організації системи навчання, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку залежить не лише результативність праці окремого працівника, але й загальна ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до стабільного розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Логічним продовженням системи професійного розвитку персоналу є формування високого рівня організаційної лояльності працівників, що в сучасних умовах розглядається як важливий елемент стабільності та кадрової безпеки підприємства. Ефективно організований процес навчання не лише забезпечує підвищення професійної компетентності працівників, а й формує їхню психологічну прихильність до підприємства, посилює мотивацію до праці та сприяє розвитку корпоративної ідентичності [34]. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від згуртованості колективу, професійної відповідальності

персоналу та здатності працівників ефективно діяти в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Формування лояльності персоналу через систему навчання може реалізовуватися за декількома стратегічними напрямками. Насамперед важливе значення має ознайомлення працівників із місією, стратегічними цілями, корпоративними цінностями та соціальною відповідальністю підприємства. Усвідомлення працівниками значущості діяльності організації, її внеску в економічний розвиток держави та підтримку соціальної стабільності сприяє формуванню позитивного ставлення до роботодавця та посиленню корпоративної культури.

Не менш важливим чинником підвищення лояльності виступає створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання персоналу. Працівники значно більше зацікавлені у довгостроковій співпраці з підприємством у випадку, коли організація інвестує у їх розвиток, забезпечує доступ до сучасних освітніх програм, тренінгів, програм наставництва та підтримує професійну самореалізацію. У сучасних умовах це дозволяє не лише зменшити плинність кадрів, а й сформувати кадровий резерв підприємства.

Важливу роль у системі розвитку персоналу відіграє також підвищення рівня залученості працівників до корпоративного життя підприємства. Використання інтерактивних методів навчання, командних тренінгів, практичних кейсів та групових форм роботи сприяє розвитку комунікаційних навичок, формуванню командної взаємодії та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, сучасна практика управління персоналом свідчить про доцільність використання програм професійної переорієнтації та підтримки працівників у періоди організаційних змін, що дозволяє мінімізувати рівень стресу та знизити соціальну напругу в колективі [4].

Отже, система професійного навчання персоналу виступає не лише інструментом підвищення кваліфікації працівників, а й важливим механізмом

формування позитивного іміджу підприємства, розвитку корпоративної культури та забезпечення стабільності кадрового потенціалу організації.

У сучасній системі управління персоналом навчання працівників розглядається як комплексний процес, спрямований на забезпечення професійної підготовки, розвиток особистісного потенціалу та формування корпоративних цінностей. Основними завданнями професійного навчання є:

- забезпечення працівників необхідними знаннями та професійними компетентностями;
- розвиток інтелектуального, професійного та управлінського потенціалу персоналу;
- формування відповідальності, корпоративної етики та організаційної культури підприємства [46].

Сучасна практика управління людськими ресурсами передбачає використання різних форм організації навчального процесу залежно від стратегічних потреб підприємства, специфіки діяльності та рівня професійної підготовки персоналу.

Однією з найбільш поширених форм є формальне навчання, яке включає проведення лекцій, семінарів, сертифікаційних програм та професійних тренінгів. Такий формат забезпечує систематизоване отримання знань і дозволяє стандартизувати процес професійної підготовки працівників.

Поряд із формальним навчанням значної популярності набувають неформальні методи розвитку персоналу, серед яких наставництво, коучинг, обмін професійним досвідом, самоосвіта та командне навчання. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність працівників до самостійного пошуку та опрацювання інформації, що є важливою складовою розвитку професійної мобільності.

Активний розвиток цифрових технологій сприяв широкому впровадженню електронного навчання, яке сьогодні є невід'ємною складовою системи професійного розвитку персоналу. Онлайн-курси, вебінари, інтерактивні освітні платформи, мультимедійні програми та дистанційні

тренінги забезпечують доступність навчання незалежно від місця перебування працівників, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та територіальної мобільності персоналу. Поширення отримала також модель *blended learning*, яка поєднує традиційні та цифрові методи навчання, дозволяючи підвищити ефективність засвоєння матеріалу та забезпечити гнучкість освітнього процесу [52].

Окремої уваги заслуговує соціальне навчання, що базується на командній взаємодії, спільному вирішенні професійних завдань та використанні цифрових платформ для обміну знаннями. Такий підхід сприяє розвитку комунікативних навичок, підвищенню згуртованості колективу та формуванню інноваційного середовища в організації.

Залежно від місця проведення професійної підготовки навчання персоналу може здійснюватися у внутрішньому або зовнішньому форматі. Внутрішнє навчання проводиться безпосередньо на підприємстві та дозволяє адаптувати освітні програми до специфіки діяльності організації, оптимізувати витрати та забезпечити безперервність виробничого процесу. Разом із тим обмеженість внутрішніх ресурсів або відсутність вузькопрофільних спеціалістів можуть знижувати ефективність окремих напрямів підготовки персоналу.

Зовнішнє навчання, навпаки, забезпечує доступ до сучасних освітніх методик, професійних тренерів та інноваційних програм розвитку. Воно сприяє розширенню професійного світогляду працівників, підвищенню їхньої мотивації та засвоєнню нових управлінських підходів. Водночас такий формат потребує додаткових фінансових витрат і може супроводжуватися тимчасовим відривом працівників від виконання посадових обов'язків [64].

Важливими інструментами корпоративного навчання виступають лекції, семінари та тренінги, кожен із яких має власну функціональну спрямованість. Лекційна форма навчання забезпечує системне подання теоретичного матеріалу та використовується для формування базових професійних знань. Ефективна лекція повинна характеризуватися науковою обґрунтованістю,

логічністю викладу, доступністю матеріалу та здатністю підтримувати увагу аудиторії.

На відміну від лекцій, тренінги мають практико-орієнтований характер і спрямовані на формування конкретних професійних навичок та моделей поведінки. Їх особливістю є високий рівень інтерактивності, активне залучення учасників до виконання практичних завдань, аналізу ситуацій, рольових ігор та професійних симуляцій.

Семінари, у свою чергу, забезпечують поглиблене обговорення навчального матеріалу, розвиток аналітичного мислення та здатності до професійної дискусії. Гнучкість формату семінарських занять дозволяє поєднувати індивідуальну та групову роботу, що позитивно впливає на рівень засвоєння інформації та розвиток критичного мислення працівників.

У сучасній практиці управління персоналом значного поширення набули корпоративні тренінги, програми яких розробляються з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства. Такі заходи сприяють не лише розвитку професійних компетентностей працівників, а й формуванню командної взаємодії, покращенню внутрішньої комунікації та зміцненню корпоративної культури. Особливо важливими корпоративні тренінги є для аграрних підприємств, де ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій працівників та рівня їх професійної взаємодії [37].

Відкриті тренінги, на відміну від корпоративних, орієнтовані на широку аудиторію та не враховують специфіку окремого підприємства. Вони дозволяють працівникам отримати новий професійний досвід, ознайомитися із сучасними тенденціями розвитку галузі та перейняти практики інших організацій. Водночас різний рівень професійної підготовки учасників може ускладнювати процес адаптації отриманих знань до реальних потреб підприємства [34].

Система професійного навчання персоналу також диференціюється залежно від категорій працівників. Зокрема, окремо виділяють:

- навчання працівників виконавчого рівня;
- професійний розвиток середньої управлінської ланки;
- підготовку керівного персоналу підприємства.

Кожна з наведених категорій має власну функціональну спрямованість. Підготовка виконавчого персоналу орієнтована переважно на забезпечення якості виробничих процесів та дотримання техніко-технологічних стандартів. Навчання керівників сприяє вдосконаленню системи стратегічного управління та розвитку управлінських компетентностей. Підготовка менеджерів середньої ланки забезпечує ефективність комунікації між рівнями управління та полегшує процес впровадження організаційних змін [18].

Слід зазначити, що рівень мотивації до професійного розвитку та самоосвіти часто залежить від місця працівника в організаційній структурі підприємства. Працівники вищих рівнів управління зазвичай більш зацікавлені у професійному вдосконаленні, тоді як серед персоналу нижчих виробничих рівнів мотивація до навчання може бути нижчою [12]. Саме тому сучасна система управління персоналом повинна передбачати формування дієвих механізмів стимулювання професійного розвитку для всіх категорій працівників, незалежно від їх посадового статусу, що є важливою умовою забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Важливим напрямом сучасної системи професійного розвитку персоналу є навчання за суб'єктним підходом, яке може здійснюватися як за участю професійного тренера, так і у форматі самостійної або колективної взаємодії працівників. У практиці управління персоналом найбільш поширеними залишаються форми навчання із залученням фахівців, зокрема проведення семінарів, виробничих інструктажів, ділових ігор, професійних конференцій та аналізу виробничих ситуацій. Водночас сучасні підприємства дедалі активніше використовують альтернативні методи розвитку персоналу, серед яких створення груп якості, професійних спільнот для обміну досвідом, ротація працівників та інші інструменти професійної адаптації й розвитку [5].

Методи навчання персоналу являють собою сукупність управлінських,

організаційних та педагогічних підходів, спрямованих на формування у працівників нових професійних компетентностей, практичних навичок та управлінських здібностей. Різноманітність сучасних методів навчання дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні форми розвитку персоналу залежно від специфіки діяльності, стратегічних цілей та наявних ресурсів. Невдалий вибір методів навчання може призвести до низької результативності освітніх програм та неефективного використання фінансових ресурсів, тоді як грамотно побудована система професійного розвитку здатна покращити соціально-психологічний клімат у колективі, знизити рівень конфліктності та підвищити продуктивність праці [14].

Ефективна організація процесу навчання персоналу потребує системного підходу та поетапного планування. Насамперед важливим є чітке визначення цілей професійного навчання, які повинні відповідати стратегічним напрямам розвитку підприємства та потребам його кадрового потенціалу. Наступним етапом виступає оцінювання потреб у навчанні шляхом аналізу рівня професійної підготовки працівників, визначення дефіциту компетентностей та виявлення напрямів професійного вдосконалення персоналу.

Не менш важливими складовими є підготовка навчальних програм, вибір методів і форм навчання, забезпечення необхідних ресурсів, організація самого освітнього процесу та подальший контроль результативності навчання. Завершальним етапом виступає оцінка ефективності отриманих результатів, яка дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та вплив освітніх заходів на діяльність підприємства.

У сучасному менеджменті персоналу значного поширення набув принцип SMART, який використовується при формуванні цілей навчання персоналу [12]. Відповідно до даного підходу, цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, узгодженими, реалістичними та обмеженими у часових межах. Такий підхід забезпечує чіткість організації навчального процесу, дозволяє здійснювати контроль результативності та підвищує ефективність управління

професійним розвитком працівників.

Практична цінність правильно сформульованих цілей полягає у тому, що вони визначають вимоги до професійної підготовки працівників, формують основу змісту навчальних програм, впливають на вибір форм організації навчання та виступають критерієм подальшого оцінювання результативності освітнього процесу. Крім того, зрозумілі та доступні для працівників цілі сприяють формуванню особистої відповідальності за результати професійного розвитку та підвищують рівень мотивації до навчання.

Визначення потреб у навчанні персоналу є одним із найбільш важливих етапів формування системи професійного розвитку на підприємстві. Для цього доцільно проводити комплексний аналіз професійних компетентностей працівників, оцінювати їх відповідність сучасним вимогам виробництва та враховувати стратегічні цілі організації [31]. Важливу роль у цьому процесі відіграє комунікація між керівництвом та персоналом, що дозволяє визначити найбільш актуальні напрями професійного вдосконалення працівників.

У науковій та управлінській практиці застосовується широкий спектр методів визначення потреб у навчанні персоналу [35]. Серед найбільш ефективних варто виділити:

- аналіз стратегічних планів підприємства;
- вивчення досвіду інших організацій;
- аналіз заявок на професійне навчання;
- оцінювання впливу організаційних змін;
- планування кар'єри та формування кадрового резерву;
- аналіз результатів атестації працівників;
- спостереження за виробничою діяльністю персоналу;
- проведення опитувань та анкетування працівників;
- використання інформації кадрових служб щодо професійного

рівня персоналу.

Комплекс підготовчих заходів перед реалізацією програм професійного

навчання має важливе значення для забезпечення ефективності освітнього процесу. До таких заходів належать розробка навчальних програм, формування навчальних груп, вибір викладачів або тренерів, забезпечення необхідного технічного оснащення та створення сприятливих умов для навчання. У сучасних умовах цифровізації особливої актуальності набуває використання сучасних інформаційних технологій, мультимедійних платформ та дистанційних форм навчання, які дозволяють забезпечити безперервність професійного розвитку персоналу навіть в умовах кризових ситуацій та воєнного стану.

Важливою складовою процесу професійного розвитку є перевірка рівня засвоєння знань та оцінка результативності навчання. Для цього можуть застосовуватися різні методи контролю, зокрема письмові роботи, тестування, практичні завдання, професійні кейси, ділові ігри, публічні виступи та інші форми оцінювання. Вибір конкретного інструменту залежить від специфіки професійної діяльності працівників та поставлених навчальних цілей [39].

Особливого значення в сучасній системі управління персоналом набуває оцінка ефективності навчання. Вона дозволяє визначити, наскільки освітні програми впливають на професійний розвиток працівників, продуктивність праці та результати діяльності підприємства загалом. При цьому оцінювання може здійснюватися як за якісними, так і за кількісними показниками.

Якісна оцінка передбачає аналіз змін у поведінці працівників, рівня їх професійної активності, здатності до командної роботи, комунікації та прийняття управлінських рішень. Значну роль також відіграє зворотний зв'язок від самих учасників навчання, який дозволяє визначити рівень задоволеності освітнім процесом та його практичну цінність для професійної діяльності персоналу.

Кількісне оцінювання ефективності навчання базується на використанні системи показників, які дозволяють об'єктивно визначити результативність освітніх програм. До таких показників можуть належати рівень продуктивності праці, якість виконання професійних завдань, скорочення

виробничих помилок, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та інші критерії. Використання інтегральних показників дозволяє порівнювати ефективність різних програм навчання та своєчасно коригувати напрями професійного розвитку персоналу [45].

Отже, професійне навчання персоналу є однією з ключових складових сучасної кадрової політики підприємства та важливим інструментом управління трудовою кар'єрою працівників. Ефективність даного процесу значною мірою залежить від якості планування, правильного вибору методів навчання, обґрунтованого визначення потреб персоналу та систематичного оцінювання результатів освітніх програм. У сучасних умовах функціонування українських підприємств розвиток персоналу виступає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності діяльності та довгострокового економічного розвитку організації [52].

1.2. Стратегічні засади формування кадрового резерву та планування кар'єрного просування персоналу

У сучасних умовах трансформації системи управління персоналом питання формування кадрового резерву набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності діяльності підприємства, його адаптивності до змін та довгострокового розвитку. Для українських підприємств, зокрема аграрного сектору, ефективне управління кадровим резервом є важливою передумовою підтримання безперервності управлінських процесів, мінімізації кадрових ризиків та забезпечення професійного наступництва в умовах економічної нестабільності, демографічних змін і дефіциту кваліфікованих кадрів.

Управління кар'єрою працівників та формування резерву керівних кадрів виступають взаємопов'язаними складовими сучасної кадрової політики підприємства. Система кадрового резервування дозволяє не лише забезпечити своєчасне заміщення вакантних посад, а й створює умови для професійного

розвитку працівників, їх кар'єрного зростання та формування високого рівня мотивації до праці. На практиці це сприяє уникненню хаотичного просування персоналу, забезпечує прозорість кадрових рішень та підвищує ефективність управління людськими ресурсами [3].

Система кадрового резерву повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, особливостей організаційної структури та перспектив розвитку окремих напрямів діяльності. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої залежності від зовнішніх факторів, сезонності виробництва та необхідності швидкого реагування на зміни ринкового середовища. За таких умов наявність підготовленого резерву керівників та фахівців дозволяє підприємству підтримувати стабільність управлінських процесів і забезпечувати безперервність виробничої діяльності.

Для оцінювання ефективності кар'єрного просування працівників та формування кадрового резерву використовуються спеціальні показники, які дозволяють визначити рівень внутрішньої професійної мобільності персоналу, перспективність кандидатів та ефективність кадрової політики підприємства. Основні з них наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні показники оцінювання кадрового резерву та кар'єрного розвитку персоналу

Показник	Характеристика
Показник потенційної мобільності	Відображає рівень заміщення вакансій шляхом внутрішнього просування працівників
Показник рівня кар'єрного просування	Характеризує інтенсивність переходу працівників на вищі рівні управління
Тривалість кар'єрного шляху	Визначає кількість посадових рівнів, які пройшов працівник у межах підприємства
Максимальна кар'єрна позиція	Відображає найвищий рівень професійного або управлінського зростання працівника

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Наведені показники дозволяють підприємству здійснювати комплексну оцінку кадрового потенціалу працівників, прогнозувати можливості їх

професійного просування та формувати ефективну систему управління кар'єрою персоналу.

У сучасній практиці управління персоналом кадровий резерв класифікується за декількома ознаками, зокрема за напрямом діяльності та термінами можливого призначення працівників на посади. За функціональним призначенням виділяють резерв функціонування та резерв розвитку. Резерв функціонування орієнтований на забезпечення стабільної діяльності підприємства та підготовку працівників до виконання керівних функцій у межах чинної організаційної структури. Резерв розвитку, своєю чергою, формується для реалізації перспективних напрямів діяльності, впровадження інноваційних технологій та освоєння нових сфер виробництва [46].

Залежно від термінів підготовки кандидатів резерв поділяється на:

- резерв оперативного призначення, до якого включаються працівники, готові до зайняття керівних посад у поточний період;
- перспективний резерв, що формується з працівників, професійний розвиток яких планується протягом найближчих років.
- Ефективне формування кадрового резерву базується на дотриманні низки принципів, серед яких особливе значення мають:
 - відповідність професійних та особистісних характеристик кандидата вимогам посади;
 - актуальність резерву відповідно до реальних потреб підприємства;
 - перспективність професійного розвитку працівника та його готовність до кар'єрного просування.

Система резервування кадрів повинна враховувати не лише рівень професійної підготовки працівників, але й їх лідерські якості, здатність до прийняття управлінських рішень, рівень відповідальності, комунікаційні навички та готовність до роботи в умовах підвищеного навантаження. Для аграрних підприємств особливо важливими є здатність персоналу швидко адаптуватися до змін виробничих умов, працювати в умовах ризику та приймати оперативні рішення в кризових ситуаціях [35].

Одним із ключових етапів формування кадрового резерву є визначення джерел його комплектування. У сучасній системі менеджменту персоналу доцільним є використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел резерву. Внутрішній резерв формується з працівників підприємства, які мають високий професійний потенціал та перспективи кар'єрного зростання. Використання внутрішнього кадрового резерву сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури та збереженню накопиченого професійного досвіду.

Зовнішній кадровий резерв формується за рахунок молодих спеціалістів, випускників закладів вищої освіти, фахівців інших підприємств та професійних управлінців. Такий підхід дозволяє залучати нові професійні компетентності, інноваційні ідеї та сучасні управлінські практики.

Процес формування кадрового резерву передбачає декілька послідовних етапів. Насамперед здійснюється аналіз кадрових потреб підприємства та визначення посад, для яких необхідне резервування. Далі проводиться оцінювання кандидатів за професійними, управлінськими та особистісними характеристиками. Після відбору працівників організовується їх професійний розвиток шляхом навчання, стажування, участі у тренінгах, наставництві та практичній підготовці.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває систематичний моніторинг ефективності кадрового резерву та його періодичне оновлення відповідно до змін стратегічних пріоритетів підприємства та тенденцій ринку праці [41]. Це дозволяє забезпечити актуальність кадрового потенціалу та підтримувати високий рівень управлінської готовності підприємства.

Формування списків кандидатів до кадрового резерву здійснюється з урахуванням професійної підготовки працівників, результатів їх діяльності, потенціалу до розвитку, рівня мотивації та рекомендацій керівників структурних підрозділів. Важливе значення також мають результати атестації персоналу, професійні досягнення працівників та їх готовність до освоєння нових функціональних обов'язків [35].

Серед основних методів оцінювання кандидатів до кадрового резерву використовуються:

- аналіз кадрової документації;
- професійні співбесіди;
- оцінювання результатів трудової діяльності;
- спостереження за поведінкою працівників;
- тестування професійних та управлінських компетентностей;
- методи групового оцінювання кандидатів.

Під час формування кадрового резерву значна увага приділяється визначенню професійних та особистісних характеристик майбутнього керівника. До ключових критеріїв належать:

- високий рівень професійної компетентності;
- здатність до стратегічного мислення;
- комунікабельність та лідерські якості;
- емоційна стійкість;
- здатність до прийняття управлінських рішень;
- готовність до професійного розвитку та самовдосконалення [29].

Підготовка кандидатів до кадрового резерву може здійснюватися шляхом участі у програмах підвищення кваліфікації, корпоративному навчанні, стажуванні, ротації посад, професійних семінарах, науково-практичних конференціях та управлінських тренінгах. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові освітні платформи, дистанційне навчання та використання інформаційних технологій у процесі професійного розвитку персоналу [16].

Важливим інструментом підтримки кадрового резерву є внутрішня ротація працівників, що дозволяє розширювати професійний досвід персоналу, формувати управлінські компетентності та підвищувати рівень адаптивності працівників до змін. Не менш важливим є раціональне просування працівників службовими щаблями, яке повинно базуватися на об'єктивній оцінці їх професійного потенціалу та результатів діяльності [29].

У сучасній міжнародній практиці значного поширення набули інноваційні моделі розвитку кадрового резерву, що базуються на підтримці внутрішнього підприємництва, створенні проєктних команд та стимулюванні професійної ініціативи працівників. Використання таких підходів дозволяє формувати середовище постійного професійного розвитку, підтримувати мотивацію персоналу та стимулювати впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства.

Таким чином, кадровий резерв виступає важливим елементом системи управління кар'єрою та розвитку персоналу підприємства. Ефективне резервування кадрів забезпечує безперервність управлінських процесів, підвищує рівень кадрової безпеки, сприяє формуванню професійного потенціалу працівників та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства. В умовах сучасних соціально-економічних викликів та цифрової трансформації економіки формування якісного кадрового резерву стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування на ринку.

1.3. Стратегічне управління професійною кар'єрою працівників в сучасних умовах розвитку підприємства

У сучасній системі управління персоналом професійна кар'єра працівника розглядається не лише як процес посадового просування, а як комплексний механізм професійної самореалізації, розвитку компетентностей, формування управлінського потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства [32]. В умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів, кадрового дефіциту та високого рівня конкуренції на ринку праці ефективне управління кар'єрою персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стабільності його функціонування. Особливого значення це питання набуває для аграрного

сектору, де результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їх мотивації до розвитку та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Професійна кар'єра являє собою послідовний процес професійного становлення особистості, що супроводжується набуттям нових знань, компетентностей, досвіду та управлінських навичок. Водночас кар'єрне зростання передбачає активну участь працівника у формуванні власної професійної траєкторії, прийнятті стратегічних рішень щодо саморозвитку та визначенні напрямів професійної реалізації. Таким чином, кар'єра є результатом поєднання індивідуальних прагнень працівника та кадрової політики підприємства [41].

У сучасних умовах управління персоналом процес планування кар'єри набуває стратегічного характеру та передбачає розробку комплексних програм професійного просування працівників. Основною метою такого планування є забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, формування внутрішнього кадрового резерву, підтримка професійної мотивації працівників та створення умов для їх довгострокового розвитку.

Реалізація стратегії кар'єрного розвитку працівників може здійснюватися за допомогою різних інструментів професійного вдосконалення. До найбільш поширених належать:

- професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- участь у стажуваннях та практичній підготовці;
- наставництво та професійне консультування;
- ротація посад і функціональних обов'язків;
- самостійний професійний розвиток та самоосвіта.

Використання наведених інструментів дозволяє працівникам розширювати професійні компетентності, накопичувати управлінський досвід та формувати необхідний рівень професійної мобільності, що є особливо важливим для аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ефективне планування кар'єри забезпечує низку переваг як для

працівників, так і для підприємства. Для персоналу воно створює умови для професійної самореалізації, підвищення рівня мотивації, покращення матеріального становища та досягнення професійної стабільності. Працівники, які мають чітке бачення власних перспектив професійного розвитку, демонструють вищий рівень залученості до діяльності підприємства, відповідальності та зацікавленості у досягненні стратегічних результатів.

Для підприємства система управління кар'єрою персоналу є важливим інструментом формування стабільного кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів. В умовах сучасної економічної нестабільності підприємства, які забезпечують можливості професійного розвитку та кар'єрного просування працівників, мають суттєві конкурентні переваги на ринку праці та здатні ефективніше утримувати кваліфікований персонал.

Важливою складовою системи стратегічного управління кар'єрою є інтеграція процесу кар'єрного планування у загальну систему управління персоналом підприємства. Це дозволяє організації своєчасно виявляти працівників із високим потенціалом, формувати кадровий резерв, прогнозувати майбутні кадрові потреби та забезпечувати наступність управлінських рішень. Крім того, індивідуалізація програм професійного розвитку сприяє врахуванню особистих цілей працівників та їх професійних інтересів, що позитивно впливає на рівень їх лояльності до підприємства.

Серед основних стратегічних переваг планування кар'єри для підприємства доцільно виділити:

- підвищення ефективності діяльності персоналу;
- зниження рівня плинності кадрів;
- формування позитивного іміджу роботодавця;
- підвищення рівня мотивації працівників;
- забезпечення підприємства підготовленими управлінськими кадрами [52].

З метою систематизації основних переваг стратегічного управління кар'єрою працівників доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги ефективного планування кар'єри для працівника та підприємства

Для працівника	Для підприємства
Професійне та особистісне зростання	Формування кадрового резерву
Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці	Зниження плинності кадрів
Підвищення рівня мотивації	Підвищення продуктивності праці
Розширення професійних компетентностей	Формування стабільного кадрового потенціалу
Зростання рівня доходу та професійної стабільності	Підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [58].

Отже, система управління кар'єрою забезпечує взаємозв'язок між професійними інтересами працівника та стратегічними потребами підприємства, створюючи умови для їх взаємного розвитку.

Важливим елементом сучасної системи кар'єрного менеджменту є взаємодія між професійною та внутрішньоорганізаційною кар'єрою. Для забезпечення ефективності цього процесу підприємство повинно здійснювати:

- оцінювання кар'єрного потенціалу працівників;
- формування прозорих критеріїв професійного просування;
- усунення бар'єрів кар'єрного розвитку;
- індивідуалізацію кар'єрних траєкторій;
- забезпечення відкритості кадрової політики;
- узгодження цілей працівників із цілями підприємства [43].

Логіку взаємодії між основними складовими стратегічного управління кар'єрою працівників доцільно представити у вигляді рисунка 1.1.



Рис. 1.1. Основні етапи стратегічного управління професійною кар'єрою працівників

Джерело: сформовано автором на основі [43].

У сучасній міжнародній практиці значний інтерес викликають моделі довгострокового управління кар'єрою персоналу, зокрема японська система довічного найму, яка базується на принципах стабільності зайнятості, внутрішнього професійного розвитку та поступового кар'єрного просування працівників. Основною перевагою такої системи є формування високого рівня лояльності персоналу, зміцнення корпоративної культури та стимулювання працівників до довгострокової професійної діяльності в межах однієї організації [35].

Водночас у сучасних українських реаліях повне застосування системи довічного найму є обмеженим через нестабільність економічного середовища, воєнні ризики, структурні зміни на ринку праці та високий рівень мобільності працівників. Проте окремі елементи даної моделі, зокрема довгострокове планування професійного розвитку, ротація посад, формування універсальних компетентностей та підтримка внутрішньої кар'єри працівників, можуть бути ефективно адаптовані до діяльності українських підприємств.

Сучасні тенденції розвитку систем управління персоналом свідчать про посилення ролі цифрових технологій у процесі планування кар'єри

працівників. Використання HR-аналітики, електронних систем оцінювання персоналу, цифрових платформ професійного розвитку та дистанційного навчання дозволяє підприємствам більш ефективно прогнозувати кадрові потреби, формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників та здійснювати моніторинг їх професійного зростання.

Для аграрних підприємств цифровізація процесів управління кар'єрою є особливо актуальною, оскільки дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між структурними підрозділами, оптимізувати процес професійного навчання та створити умови для швидкої адаптації персоналу до нових технологій виробництва.

Таким чином, стратегічне управління професійною кар'єрою працівників є важливою складовою сучасної системи менеджменту персоналу. Його ефективна реалізація забезпечує розвиток кадрового потенціалу підприємства, підвищення рівня професійної мотивації працівників, формування кадрового резерву та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади управління кар'єрою та розвитком працівників підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах трансформації економіки України, цифровізації управлінських процесів, дефіциту кваліфікованих кадрів та нестабільності зовнішнього середовища людський капітал стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Визначено, що професійний розвиток персоналу є стратегічною складовою системи управління трудовою кар'єрою працівників. Сучасні

підприємства, зокрема аграрного сектору, потребують не лише кваліфікованих працівників, а й персоналу, здатного до постійного професійного вдосконалення, адаптації до змін, освоєння нових технологій та прийняття ефективних управлінських рішень. Доведено, що система професійного навчання сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників, розвитку їхнього кадрового потенціалу, формуванню лояльності до підприємства та забезпеченню стабільності кадрового складу.

У ході дослідження встановлено, що ефективність системи професійного розвитку персоналу залежить від правильного вибору форм і методів навчання, рівня організації освітнього процесу, визначення потреб у професійному розвитку та систематичного оцінювання результативності навчальних програм. Обґрунтовано доцільність використання сучасних підходів до навчання персоналу, зокрема дистанційного навчання, *blended learning*, корпоративних тренінгів, наставництва, стажування та ротації кадрів. Визначено, що в сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання інформаційних технологій у процесі професійного розвитку працівників.

Дослідження теоретичних аспектів формування кадрового резерву дозволило встановити, що кадрове резервування є важливим елементом системи стратегічного управління персоналом. Воно забезпечує наступність управлінських процесів, формування внутрішнього кадрового потенціалу та підготовку працівників до професійного й управлінського просування. Визначено, що ефективна система кадрового резерву повинна базуватися на принципах професійної відповідності кандидатів, перспективності їх розвитку, актуальності кадрових потреб підприємства та системності професійної підготовки резервістів.

У роботі доведено, що процес формування кадрового резерву має здійснюватися на основі комплексного оцінювання професійних, управлінських та особистісних характеристик працівників. Особливого значення набуває використання сучасних методів оцінювання кадрового

потенціалу, моніторингу професійного розвитку персоналу та прогнозування потреб підприємства у кваліфікованих кадрах.

У результаті дослідження стратегічних засад управління професійною кар'єрою працівників встановлено, що ефективне планування кар'єри забезпечує взаємозв'язок між професійними інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства. Доведено, що управління кар'єрою сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку професійних компетентностей, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню кадрового резерву організації.

Обґрунтовано, що сучасна система кар'єрного менеджменту повинна передбачати індивідуалізацію професійного розвитку працівників, відкритість процедур кар'єрного просування, формування прозорих критеріїв оцінювання та використання цифрових інструментів управління персоналом. Встановлено, що для аграрних підприємств особливо важливими є гнучкість системи професійного розвитку, здатність персоналу до швидкої адаптації та формування багатofункціональних компетентностей.

Таким чином, результати проведеного теоретичного дослідження підтверджують, що ефективне управління кар'єрою та розвитком працівників є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»

2.1. Сучасні тенденції кар'єрного розвитку працівників підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки питання професійного та кар'єрного розвитку працівників набуває особливого значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. В умовах цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції на ринку праці, нестабільності зовнішнього середовища та воєнних викликів в Україні управління кар'єрою персоналу перетворюється на один із ключових напрямів кадрової політики підприємства. Особливої актуальності це питання набуває для аграрного сектору, де результативність виробничої діяльності значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їх здатності адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах високої відповідальності та ресурсних обмежень.

Кар'єрний розвиток працівника в сучасному розумінні вже не обмежується виключно вертикальним просуванням службовими щаблями. Сьогодні професійна кар'єра охоплює процес постійного вдосконалення компетентностей, набуття нових знань, розширення професійних функцій, участь у міжфункціональних проєктах та формування управлінського потенціалу. У сучасній системі управління персоналом кар'єра розглядається як результат свідомої професійної діяльності працівника, спрямованої на досягнення особистих і професійних цілей у межах підприємства та за його межами [46].

Сучасний ринок праці формує нові вимоги до працівників, серед яких

особливого значення набувають професійна мобільність, готовність до безперервного навчання, здатність до перекваліфікації та швидкої адаптації до змін. В умовах переходу до економіки знань кар'єрне зростання дедалі частіше пов'язується не лише з посадовим підвищенням, а й із розширенням професійних компетентностей, розвитком цифрових навичок, участю в інноваційних процесах та здатністю ефективно працювати в команді.

Українські науковці, зокрема Т. Балановська, Л. Балабанова, А. Колот, О. Шубалий, І. Петрова, наголошують, що сучасна система управління кар'єрою повинна базуватися на принципах безперервного професійного розвитку, індивідуалізації кар'єрних траєкторій та інтеграції професійних інтересів працівника зі стратегічними цілями підприємства [4; 5; 24; 43; 58]. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток концепцій кар'єрного менеджменту здійснили Д. Сьюпер, Е. Шейн, М. Армстронг, Д. Холл та Л. Ебі, які розглядали кар'єру як динамічний процес професійної самореалізації особистості в умовах постійних змін економічного середовища [70; 74; 76; 84; 85].

Важливо зазначити, що сучасна система кар'єрного розвитку персоналу формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать цифровізація економіки, розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні процеси, зміни у структурі зайнятості населення, воєнні ризики та трансформація ринку праці. Внутрішні фактори пов'язані з особливостями кадрової політики підприємства, корпоративною культурою, системою мотивації персоналу, рівнем організації професійного навчання та можливостями кар'єрного просування працівників.

У сучасних умовах кар'єрний розвиток працівників дедалі більше набуває індивідуалізованого характеру. Молоде покоління працівників орієнтується не лише на стабільність зайнятості, а й на можливість професійної самореалізації, гнучкість умов праці, швидке професійне зростання та можливість отримання нового досвіду. Це вимагає від підприємств формування нових підходів до управління кар'єрою персоналу,

заснованих на партнерській взаємодії між працівником і роботодавцем.

У контексті сучасних тенденцій розвитку ринку праці особливого значення набуває концепція безперервної освіти та професійного саморозвитку. Як зазначають українські дослідники у сфері управління персоналом, професійна освіта сьогодні виступає не одноразовим етапом підготовки працівника, а безперервним процесом оновлення знань і компетентностей протягом усього трудового життя. Це особливо актуально для аграрної галузі, де активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та сучасної техніки вимагає постійного підвищення кваліфікації персоналу.

З метою узагальнення основних факторів, що впливають на професійний розвиток працівників у сучасних умовах, доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Ключові фактори впливу на кар'єрний розвиток персоналу
підприємства**

Фактор	Характер впливу
Цифровізація економіки	Формування потреби у нових цифрових компетентностях
Воєнний стан та економічна нестабільність	Підвищення вимог до адаптивності та професійної мобільності персоналу
Розвиток технологій	Необхідність постійного професійного навчання
Конкуренція на ринку праці	Посилення ролі мотивації та професійного розвитку
Корпоративна культура	Формування сприятливого середовища для кар'єрного зростання
Система управління персоналом	Забезпечення прозорих механізмів професійного просування

Джерело: сформовано автором на основі сучасних наукових досліджень.

Під впливом зазначених факторів відбувається трансформація традиційних моделей кар'єрного розвитку. Якщо раніше кар'єра асоціювалася переважно із тривалим просуванням у межах однієї організації, то сьогодні професійне зростання дедалі частіше має динамічний і багатовекторний

характер. Працівники змінюють напрями діяльності, проходять перекваліфікацію, поєднують декілька професійних сфер та активно використовують можливості дистанційного навчання й цифрових платформ професійного розвитку.

Сучасна система управління кар'єрою повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, їх професійні інтереси, рівень мотивації та готовність до кар'єрного просування. У зв'язку з цим кадрові служби підприємств дедалі частіше застосовують індивідуальні плани розвитку персоналу, програми наставництва, оцінювання компетентностей та системи професійного консультування працівників.

Логіку сучасного процесу кар'єрного розвитку працівників підприємства доцільно представити у вигляді рисунка 2.1.



Рис. 2.1. Основні етапи сучасного кар'єрного розвитку працівника підприємства

Джерело: сформовано автором на основі сучасних концепцій управління кар'єрою персоналу.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває питання прогнозування кар'єрної поведінки працівників. Зарубіжні дослідники, зокрема М. Г. Клосон, Л. Т. Ебі та О. Ванде Грік, виділяють декілька моделей поведінки працівників щодо кар'єрного розвитку: активні працівники,

орієнтовані на професійне зростання; працівники зі стабільною мотивацією до розвитку; пасивні працівники з низьким рівнем кар'єрних прагнень; а також працівники, які надають перевагу професійній стабільності над кар'єрним просуванням [71; 73; 75].

Врахування таких моделей поведінки дозволяє підприємству більш ефективно формувати кадрову політику, прогнозувати потреби у професійному розвитку персоналу та створювати індивідуалізовані програми кар'єрного просування.

Таким чином, сучасна система кар'єрного розвитку працівників підприємства формується під впливом комплексних соціально-економічних, технологічних та організаційних факторів. В умовах сучасних викликів ефективне управління кар'єрою персоналу стає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, формування його кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Подальший розвиток системи управління кар'єрою працівників безпосередньо пов'язаний із формуванням ефективних механізмів мотивації персоналу, удосконаленням корпоративної культури та впровадженням сучасних підходів до професійного розвитку кадрів. У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються на індивідуалізацію кадрової політики, врахування вікових, професійних та психологічних особливостей працівників, що дозволяє підвищити результативність управління людськими ресурсами та забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу.

Дослідження зарубіжних учених Ю. Чжон та Н. Такеучі підтверджують, що рівень професійної мотивації персоналу значною мірою залежить від вікових характеристик працівників. Молоді працівники, як правило, демонструють вищий рівень кар'єрної активності, прагнення до професійного розвитку та готовність до освоєння нових компетентностей. Водночас працівники середнього віку частіше орієнтуються на стабільність зайнятості, визнання професійних досягнень та підтримання соціального статусу в організації [78].

Зазначені особливості потребують застосування диференційованого підходу до управління кар'єрним розвитком персоналу. Для працівників із високою кар'єрною мотивацією доцільним є використання програм професійного розвитку, корпоративного навчання, наставництва, участі у стратегічних проєктах та систем матеріального стимулювання за досягнення результатів. Для персоналу, орієнтованого на стабільність, більш ефективними можуть бути механізми соціальної підтримки, забезпечення комфортних умов праці, підтримання позитивного психологічного клімату та розвиток нематеріальної мотивації.

У сучасній системі управління персоналом особливого значення набуває створення сприятливого організаційного середовища, у якому працівник відчуває власну значущість для підприємства та має можливість реалізувати професійний потенціал. Це передбачає формування відкритої комунікації між керівництвом і персоналом, підтримку професійної ініціативи працівників, створення можливостей для розвитку та забезпечення прозорості кадрової політики підприємства [58].

Як свідчать сучасні наукові дослідження у сфері кадрового менеджменту, процес планування кар'єри доцільно розглядати як багатоступеневу систему, що включає:

- підготовчий етап;
- формування стратегії професійного розвитку;
- практичну реалізацію кар'єрних планів працівників [33].

На підготовчому етапі здійснюється оцінювання професійного потенціалу працівників, визначення їх кар'єрних цілей, професійних інтересів та рівня готовності до кар'єрного просування. Наступний етап передбачає розробку індивідуальних програм професійного розвитку, які мають враховувати стратегічні цілі підприємства та кадрові потреби організації. Завершальним етапом є реалізація заходів професійного розвитку, оцінювання результативності кар'єрного просування та моніторинг професійних досягнень працівників.

У сучасних умовах ефективно планування кар'єрного розвитку персоналу є важливою передумовою формування кадрового резерву підприємства. Наявність підготовлених працівників, здатних у майбутньому займати управлінські посади, забезпечує безперервність бізнес-процесів, знижує кадрові ризики та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від сезонних факторів, кадрової стабільності та оперативності управлінських рішень.

З метою узагальнення критеріїв оцінювання кар'єрного потенціалу працівників доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Критерії оцінювання кар'єрного потенціалу працівників
підприємства**

Критерій	Характеристика
Результативність праці	Систематичне виконання та перевиконання поставлених завдань
Професійна активність	Участь у професійному навчанні та саморозвитку
Командна взаємодія	Готовність до співпраці та підтримки колег
Ініціативність	Пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Лояльність до підприємства	Позитивне ставлення до корпоративних цілей та цінностей
Психологічна стійкість	Здатність працювати в умовах підвищеного навантаження

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Наведені критерії дозволяють комплексно оцінити готовність працівників до професійного та кар'єрного просування, а також визначити перспективних кандидатів для формування кадрового резерву підприємства.

Суттєвий вплив на професійний розвиток персоналу має корпоративна культура організації. У сучасних умовах вона виступає важливим елементом системи управління персоналом та формує загальні принципи взаємодії між

працівниками, стиль управління, рівень довіри в колективі та готовність персоналу до професійного розвитку. Формування корпоративної культури залежить від галузевої специфіки підприємства, особливостей організаційної структури, стилю керівництва та стратегічних цілей організації.

Для аграрних підприємств корпоративна культура має особливе значення, оскільки сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу, формуванню відповідального ставлення до праці та підтриманню стабільності кадрового складу. Важливо, щоб працівники були залучені до процесу формування корпоративних цінностей та усвідомлювали власну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Сучасні підходи до управління персоналом свідчать про суттєвий вплив стилю керівництва на кар'єрний розвиток працівників. Авторитарний стиль управління, як правило, характеризується централізацією влади, обмеженням професійної ініціативи працівників та недостатньою прозорістю кадрових рішень. У таких умовах можливості кар'єрного просування часто залежать не від професійних компетентностей працівника, а від суб'єктивних факторів, що негативно впливає на рівень мотивації персоналу та ефективність діяльності підприємства [5].

Натомість демократичний та партнерський стилі управління сприяють формуванню відкритого організаційного середовища, розвитку професійної ініціативи та активному залученню працівників до процесу прийняття управлінських рішень. За таких умов працівники більш чітко усвідомлюють взаємозв'язок між власними професійними результатами та ефективністю діяльності підприємства, що позитивно впливає на їх мотивацію до кар'єрного розвитку та професійного вдосконалення [35].

Логіку взаємозв'язку між корпоративною культурою, стилем управління та кар'єрним розвитком персоналу доцільно представити у вигляді рисунка 2.2.



Рис. 2.2. Вплив корпоративної культури на кар'єрний розвиток працівників

Джерело: сформовано автором на основі сучасних концепцій управління персоналом.

Важливим інструментом забезпечення професійного розвитку персоналу є система корпоративного навчання. У сучасних умовах навчання працівників розглядається як інвестиція у людський капітал підприємства, що забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток нових компетентностей та формування кадрового резерву організації. До основних форм професійного розвитку персоналу належать:

- стажування;
- курси підвищення кваліфікації;
- професійна перепідготовка;
- наставництво;
- коучинг;
- тренінги;
- участь у конференціях і професійних проєктах [34].

Особливого значення в сучасній системі професійного розвитку працівників набуває інститут наставництва. Наставництво забезпечує швидку

адаптацію нових працівників до умов діяльності підприємства, сприяє передачі професійного досвіду та формуванню позитивного ставлення до корпоративної культури організації. Крім того, наставництво дозволяє знизити ризики професійного вигорання персоналу та підтримує мотивацію працівників до подальшого професійного розвитку [29].

У сучасних умовах важливим напрямом управління кар'єрою працівників виступає також горизонтальний професійний розвиток, який передбачає розширення функціональних обов'язків, ротацію посад та залучення працівників до нових напрямів діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє підтримувати професійну мотивацію персоналу, формувати багатофункціональні компетентності та забезпечувати гнучкість кадрового потенціалу організації.

Отже, сучасна система управління кар'єрним розвитком персоналу повинна базуватися на комплексному поєднанні професійного навчання, ефективної мотивації, розвитку корпоративної культури та формування сприятливого організаційного середовища. Саме такі підходи забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення кадрового потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг у сучасних соціально-економічних умовах.

Важливим інструментом сучасної системи управління кар'єрою персоналу виступає ротація кадрів, яка забезпечує не лише професійний розвиток окремих працівників, але й підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Використання механізмів ротації дозволяє працівникам отримувати новий професійний досвід, розширювати компетентності, адаптуватися до різних напрямів діяльності та формувати універсальні професійні навички. Для аграрних підприємств такий підхід має особливе значення, оскільки забезпечує гнучкість кадрового потенціалу та створює умови для оперативного реагування на зміни виробничого середовища.

У сучасних умовах горизонтальний кар'єрний розвиток дедалі частіше

розглядається як ефективна альтернатива традиційному вертикальному просуванню. Якщо в організації існують обмежені можливості для підвищення посадового статусу, працівники можуть розвивати власний професійний потенціал шляхом розширення функціональних обов'язків, участі у міжфункціональних проєктах або переходу до суміжних напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє підтримувати професійну мотивацію персоналу та сприяє формуванню багатофункціональних компетентностей [24].

Ротація кадрів та розширення посадових функцій є важливими етапами професійного розвитку працівників, які мають потенціал до подальшого кар'єрного просування. Залучення працівників до нових напрямів діяльності сприяє розвитку управлінських здібностей, аналітичного мислення та навичок прийняття рішень. Водночас ефективність таких змін значною мірою залежить від готовності працівника до нових професійних викликів, рівня його мотивації та підтримки з боку керівництва підприємства.

У сучасній системі управління персоналом вагомого значення набуває командна та проєктна робота, яка виступає не лише інструментом організації праці, а й ефективним механізмом професійного розвитку персоналу. Групова взаємодія сприяє формуванню комунікаційних навичок, розвитку емоційного інтелекту, зміцненню корпоративних зв'язків та створює умови для виявлення лідерських якостей працівників. Особливо важливо це для аграрних підприємств, де результативність діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій працівників та ефективності внутрішньої комунікації.

Участь працівників у проєктній діяльності дозволяє підприємству здійснювати додаткове оцінювання професійного потенціалу персоналу в умовах обмежених ресурсів та часу. Проєктна робота створює можливості для виявлення працівників із високим рівнем професійної активності, управлінських здібностей та готовності до прийняття відповідальних рішень. Саме тому сучасні підприємства дедалі активніше використовують командні проєкти, конкурси та робочі групи як інструменти формування кадрового резерву та оцінювання перспективних працівників.

Окремого значення у процесі професійного розвитку персоналу набуває науково-дослідна діяльність, яка сприяє розвитку аналітичного мислення, інноваційного потенціалу та професійної компетентності працівників. Співпраця підприємств із закладами вищої освіти, науковими установами та професійними центрами дозволяє впроваджувати сучасні управлінські рішення, удосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати інноваційний розвиток організації. Для працівників участь у науково-практичних проєктах створює додаткові можливості професійного самовираження та кар'єрного просування [14].

У сучасних умовах ефективно управління кар'єрою неможливе без формування дієвої системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Мотиваційні механізми повинні забезпечувати взаємозв'язок між професійними результатами працівників та рівнем їх винагороди. До найбільш поширених інструментів стимулювання персоналу належать:

- преміювання за результати діяльності;
- участь працівників у прибутках підприємства;
- програми медичного страхування;
- додаткові соціальні гарантії;
- можливості професійного навчання;
- гнучкі форми організації праці;
- участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень [5].

З метою узагальнення сучасних інструментів стимулювання кар'єрного розвитку персоналу доцільно представити їх у вигляді рисунка 2.3.



Рис. 2.3. Основні механізми стимулювання кар'єрного розвитку працівників

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління персоналом.

Суттєвий вплив на професійний розвиток працівників має також рівень справедливості системи оплати праці та прозорість кадрової політики підприємства. Працівники значно більше мотивовані до професійного розвитку та досягнення високих результатів у випадку, коли система винагороди є об'єктивною, зрозумілою та базується на реальних результатах діяльності. Натомість непрозорість кадрових рішень, суб'єктивний розподіл винагород або нерівність умов праці можуть призводити до зниження мотивації персоналу, втрати довіри до керівництва та підвищення рівня плинності кадрів.

Важливими умовами забезпечення справедливого ставлення до персоналу є:

- відкритість системи оплати праці;
- чіткий зв'язок між результатами діяльності та винагородою;
- об'єктивність оцінювання працівників;
- прозорість кадрових процедур;

- дотримання принципів рівності та професійної етики [12].

У сучасних умовах значну роль у кар'єрному розвитку працівників відіграють непрямі чинники, серед яких корпоративна культура, стиль управління, можливість професійного навчання, участь у проєктній діяльності, доступ до наставництва та наявність відкритої інформації щодо перспектив кар'єрного просування. Саме ці фактори формують у працівників відчуття професійної стабільності, залученості до діяльності підприємства та мотивації до подальшого розвитку.

Практика сучасного кадрового менеджменту свідчить про доцільність використання комплексних механізмів стимулювання кар'єрного розвитку персоналу, серед яких:

- адресне мотивування працівників;
- формування конкурентного професійного середовища;
- участь персоналу у внутрішніх конкурсах та проєктах;
- підтримка професійної ініціативи;
- створення умов для творчої самореалізації працівників;
- розвиток системи наставництва та корпоративного навчання [26].

Важливо зазначити, що кар'єрний розвиток працівників є багаторівневим процесом, який охоплює особистісний, організаційний та соціальний рівні управління. На особистісному рівні кар'єра пов'язана із прагненням працівника до професійної самореалізації та підвищення власної конкурентоспроможності. На організаційному рівні управління кар'єрою забезпечує формування кадрового потенціалу підприємства та підтримання стабільності бізнес-процесів. Соціальний рівень кар'єрного розвитку визначається впливом економічних, культурних та суспільних факторів на професійну діяльність персоналу [35].

Отже, сучасна система управління кар'єрою працівників підприємства повинна базуватися на поєднанні професійного розвитку, ефективної мотивації, справедливої системи винагороди, корпоративної підтримки та створення сприятливого організаційного середовища. В умовах цифровізації

економіки, нестабільності ринку праці та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри саме розвиток людського капіталу стає ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування в сучасних соціально-економічних умовах.

2.2. Організаційно-економічна оцінка діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, забезпеченості виробничими ресурсами, фінансової стійкості та здатності формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, зростання логістичних ризиків та дефіциту кваліфікованих працівників. За таких умов підприємства аграрної сфери змушені не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, формувати сучасну систему управління персоналом та створювати умови для професійного розвитку працівників.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ТОВ «Марківці-агро» — підприємство аграрного сектору, яке здійснює господарську діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Відповідно до відкритих реєстраційних даних, підприємство розпочало свою діяльність у 2017 році та здійснює виробничу, організаційну й управлінську діяльність в умовах сучасного конкурентного середовища [42].

Організаційно підприємство поєднує централізовану систему управління із виробничою діяльністю, що здійснюється безпосередньо в

аграрному регіоні України. Юридична адреса підприємства зареєстрована у місті Києві, тоді як виробничі потужності та земельний фонд зосереджені переважно на території Одеської області. Такий підхід є характерним для сучасних аграрних підприємств, оскільки дозволяє ефективно поєднувати стратегічне управління, фінансовий контроль та виробничу діяльність у регіонах із високим аграрним потенціалом.

З позиції логістичної та геоекономічної ефективності розташування підприємства можна вважати достатньо вигідним. Наявність доступу до транспортної інфраструктури, автомобільних шляхів та залізничних вузлів створює передумови для ефективної організації постачання матеріально-технічних ресурсів і реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У сучасних умовах, коли логістичні витрати суттєво впливають на собівартість аграрної продукції, така перевага є важливим фактором підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Свою господарську діяльність ТОВ «Марківці-агро» здійснює відповідно до чинного законодавства України, зокрема положень Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів України. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування, здійснює розрахунково-фінансові операції, взаємодіє з банківськими установами та несе відповідальність за дотримання кредитної й фінансової дисципліни. Для забезпечення виробничої діяльності підприємство володіє необхідною матеріально-технічною базою, яка включає виробничі приміщення, технічне обладнання, транспортні засоби та інші ресурси, необхідні для безперервного здійснення виробничих процесів.

Важливим елементом функціонування підприємства є організаційна структура управління, яка визначає розподіл функціональних обов'язків, підпорядкованість працівників та координацію діяльності структурних підрозділів. У сучасних умовах ефективність організаційної структури безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, рівень внутрішньої комунікації та результативність використання трудового

потенціалу підприємства.

Логіку організаційної структури управління підприємством доцільно представити у вигляді рисунка 2.4.



**Рис. 2.4. Організаційно-управлінська структура
ТОВ «Марківці-агро»**

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрного підприємства важливе значення має рівень забезпеченості основними та оборотними засобами. Саме матеріально-технічна база визначає виробничий потенціал підприємства, його технологічні можливості та ефективність здійснення господарської діяльності.

Основні засоби підприємства являють собою сукупність матеріально-речових елементів, які використовуються у виробничому процесі протягом тривалого періоду та поступово переносять свою вартість на готову продукцію. До їх складу належать будівлі, споруди, машини, сільськогосподарська техніка, транспортні засоби, обладнання та інші матеріальні ресурси, що забезпечують безперервність виробничого циклу.

В умовах сучасного розвитку аграрної сфери рівень технічного забезпечення підприємства виступає одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та зміцнення конкурентних позицій

на ринку. Особливо важливим це є в сучасних українських реаліях, коли аграрні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільності ресурсного забезпечення, коливань цін на паливно-мастильні матеріали та зростання вартості технічного обслуговування.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів підприємства доцільно провести аналіз динаміки їх вартості та результативності використання у 2023–2025 роках.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та результативності використання
основного капіталу ТОВ «Марківці-агро»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп приросту, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	18600	19900	21600	+3000	16,1
Чистий дохід (виручка), тис. грн	33000	35600	40300	+7300	22,1
Фондовіддача, грн	1,74	1,80	1,88	+0,14	8,0
Фондомісткість, грн	0,59	0,57	0,54	-0,05	-8,5
Рентабельність основних засобів, %	18,6	19,9	22,4	+3,8	20,4

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Наведені дані свідчать про позитивну тенденцію розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Упродовж досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів зросла на 3 млн грн, або на 16,1%, що свідчить про оновлення технічної бази та розширення виробничого потенціалу підприємства. Одночасно спостерігається зростання обсягів виручки на 22,1%, що підтверджує підвищення результативності господарської діяльності.

Позитивною є також динаміка показника фондовіддачі, який у 2025 році становив 1,88 грн проти 1,74 грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та зростання обсягу виробленої продукції в розрахунку на одиницю вартості основного капіталу. Водночас зниження фондомісткості вказує на більш раціональне використання виробничих ресурсів підприємства.

Важливим показником результативності використання основних засобів є рівень їх рентабельності. У досліджуваному періоді даний показник зріс із 18,6% до 22,4%, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробничої діяльності підприємства та покращення результативності використання матеріально-технічної бази.

Поряд із матеріально-технічним забезпеченням важливу роль у діяльності аграрного підприємства відіграють трудові ресурси. Саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, використання технічного потенціалу підприємства та досягнення стратегічних цілей організації.

Трудові ресурси підприємства охоплюють сукупність працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки, практичних навичок та фізичних можливостей для здійснення виробничої діяльності. В сучасних умовах роль людського капіталу значно зростає, оскільки саме від рівня професійної компетентності працівників залежить ефективність використання технічних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства.

На ТОВ «Марківці-агро» персонал представлений постійними, сезонними та тимчасовими працівниками, що відповідає специфіці аграрного виробництва. Постійні працівники забезпечують безперервність виробничого процесу та виконують основні функціональні обов'язки. Сезонний персонал залучається переважно в періоди виконання польових робіт та збору врожаю, тоді як тимчасові працівники виконують окремі короткострокові завдання виробничого характеру.

З метою оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства доцільно провести аналіз динаміки чисельності персоналу та показників продуктивності праці.

Таблиця 2.4

**Оцінка структури персоналу та ефективності використання
трудових ресурсів ТОВ «Марківці-агро»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	75	78	82	+7	9,3
Постійні працівники, осіб	55	57	60	+5	9,1
Сезонні працівники, осіб	15	16	18	+3	20,0
Тимчасові працівники, осіб	5	5	5	0	0
Чистий дохід (виручка), тис. грн	33000	35600	40300	+7300	22,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	377,5	404,4	491,5	+114,0	30,2
Продуктивність праці, грн/люд.-год	215	230	250	+35	16,3

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Проведений аналіз свідчить про поступове зростання чисельності персоналу підприємства, що обумовлено розширенням виробничої діяльності та збільшенням обсягів господарських операцій. Упродовж 2023–2025 років середньооблікова чисельність працівників зросла на 7 осіб, або на 9,3%. При цьому найбільше зростання спостерігається серед сезонних працівників, чисельність яких збільшилася на 20%, що пов'язано із сезонним характером виробництва та потребою у додатковій робочій силі під час проведення польових робіт.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці. У 2025 році обсяг виручки в розрахунку на одного працівника становив 491,5 тис. грн, що на 30,2% більше порівняно з 2023 роком. Також спостерігається зростання продуктивності праці в розрахунку на одну людину-годину, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів.

З метою узагальнення динаміки результативності використання ресурсного потенціалу підприємства доцільно представити її у вигляді рисунка 2.5.

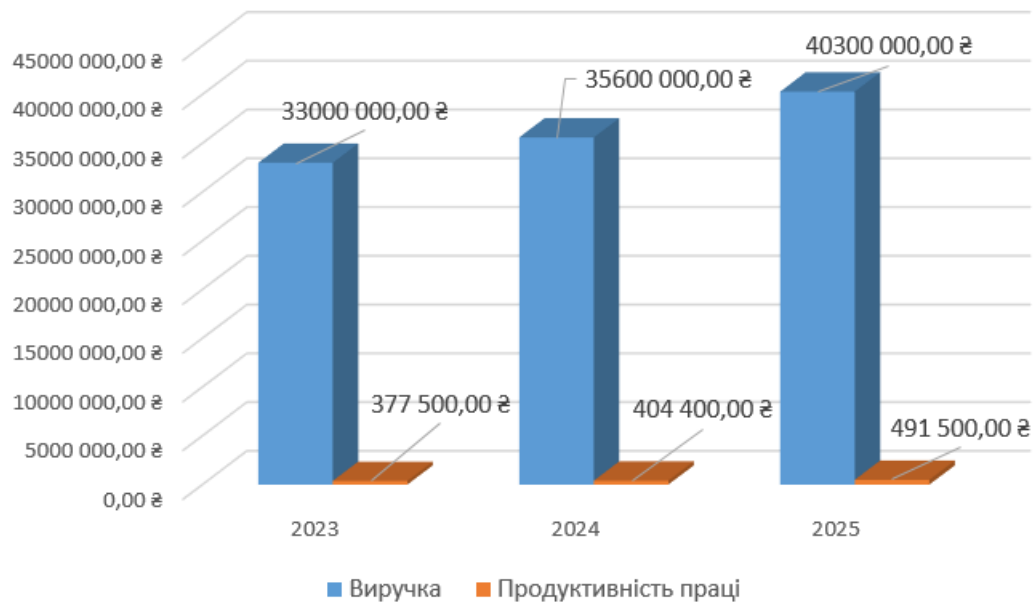


Рис. 2.5. Динаміка виручки та продуктивності праці ТОВ «Марківці-агро» у 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Марківці-агро» упродовж 2023–2025 років. Підприємство характеризується зростанням виробничого потенціалу, підвищенням ефективності використання основних засобів та покращенням результативності використання трудових ресурсів. Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору України потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та формування ефективної системи професійного й кар'єрного розвитку працівників, що є важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Дослідження ефективності системи управління персоналом та професійного розвитку працівників ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення

конкуренції на ринку праці, цифровізації управлінських процесів та впливу воєнних викликів особливого значення набуває проблема ефективного управління людськими ресурсами підприємства. Для аграрного сектору економіки питання кадрового забезпечення є одним із найбільш складних та стратегічно важливих, оскільки саме персонал визначає рівень ефективності використання виробничих ресурсів, якість виконання технологічних процесів, результативність управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах сучасного ринку праці аграрні підприємства України функціонують у складному соціально-економічному середовищі, яке характеризується дефіцитом кваліфікованих працівників, трудовою міграцією, нестабільністю кадрового забезпечення, підвищенням вимог до професійної компетентності персоналу та необхідністю швидкої адаптації працівників до цифровізації виробничих процесів. За таких умов ефективність системи управління персоналом стає важливим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та формування кадрового потенціалу для довгострокового розвитку.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Марківці-агро» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах поступового розвитку виробничої діяльності, розширення обсягів господарських операцій та необхідності вдосконалення кадрової політики відповідно до сучасних вимог аграрного ринку. Водночас результати аналізу дозволяють зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві перебуває на етапі функціонального розвитку та потребує подальшого удосконалення у напрямі стратегічного управління людськими ресурсами, професійного розвитку працівників та формування ефективної системи кар'єрного просування персоналу.

На сучасному етапі система управління персоналом ТОВ «Марківці-агро» охоплює комплекс адміністративних, організаційних та кадрових заходів, спрямованих на забезпечення виробничої діяльності підприємства,

підтримання трудової дисципліни та координацію діяльності працівників. Аналіз показав, що кадрова робота на підприємстві здійснюється переважно шляхом використання традиційних методів управління персоналом, які базуються на адміністративному регулюванні трудових відносин, виконанні посадових інструкцій та контролі результатів праці.

Разом із тим сучасні умови розвитку аграрного сектору вимагають переходу від переважно адміністративної моделі управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, який орієнтується на розвиток людського капіталу, підтримання професійної мотивації працівників, формування кадрового резерву та забезпечення професійного зростання персоналу.

У процесі дослідження встановлено, що основними напрямками кадрової роботи на підприємстві є:

- кадрове планування;
- підбір та найм працівників;
- організація трудових відносин;
- контроль трудової дисципліни;
- професійна підготовка персоналу;
- оцінювання результатів праці;
- матеріальне стимулювання працівників.

Незважаючи на наявність зазначених напрямів діяльності, система управління персоналом на підприємстві не має достатнього рівня інтегрованості та стратегічної орієнтації. Більшість кадрових рішень приймається відповідно до поточних виробничих потреб підприємства, тоді як питання довгострокового професійного розвитку працівників, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій та розвитку кадрового резерву реалізуються недостатньо системно.

З метою комплексного відображення функціонування кадрової системи підприємства доцільно представити її основні складові у вигляді рисунка 2.6.



**Рис. 2.6. Структурні елементи системи управління персоналом
ТОВ «Марківці-агро»**

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що кадрове планування на підприємстві здійснюється переважно на короткостроковий період та орієнтоване на забезпечення поточних виробничих потреб. Основними факторами, що впливають на формування потреби у персоналі, є сезонність виробництва, обсяги польових робіт, потреба в технічному обслуговуванні обладнання та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Разом із тим на підприємстві практично не здійснюється стратегічне прогнозування кадрових потреб, що може створювати ризики дефіциту кваліфікованих працівників у перспективі. В умовах сучасного аграрного ринку відсутність довгострокового кадрового планування може негативно впливати на стабільність виробничої діяльності та обмежувати можливості професійного розвитку працівників.

Особливу увагу в системі управління персоналом підприємства приділено процесу підбору та найму працівників. Аналіз показав, що підбір персоналу здійснюється переважно із використанням традиційних методів пошуку кандидатів, серед яких:

- оголошення про вакансії;
- рекомендації працівників;
- співпраця зі службами зайнятості;
- проведення співбесід із кандидатами.

У сучасних умовах такий підхід забезпечує базове кадрове забезпечення підприємства, проте має низку обмежень, пов'язаних із недостатнім використанням сучасних HR-технологій, цифрових платформ рекрутингу та систем оцінювання професійних компетентностей кандидатів.

Проведене дослідження свідчить про те, що під час підбору працівників основна увага приділяється:

- наявності практичного досвіду роботи;
- професійним навичкам;
- здатності працювати в умовах виробничого навантаження;
- дотриманню трудової дисципліни;
- фізичній готовності до виконання робіт аграрного характеру.

Водночас недостатньо уваги приділяється оцінюванню потенціалу професійного розвитку працівників, їх готовності до кар'єрного просування, розвитку управлінських компетентностей та адаптивності до змін сучасного виробничого середовища.

Важливим етапом кадрової роботи на підприємстві є адаптація нових працівників до умов діяльності організації. Дослідження показало, що адаптаційний процес у ТОВ «Марківці-агро» має переважно формальний характер та включає:

- проведення первинного інструктажу;
- ознайомлення з посадовими інструкціями;
- вивчення правил внутрішнього трудового розпорядку;

- ознайомлення з вимогами охорони праці.

Разом із тим сучасні системи адаптації персоналу повинні включати більш комплексний підхід до інтеграції працівників у професійне середовище підприємства. Зокрема, важливими складовими ефективної адаптації є наставництво, психологічна підтримка, поступове введення в професійні обов'язки, оцінювання результатів адаптації та формування індивідуального плану професійного розвитку працівника.

Особливо актуальним це є в сучасних умовах високої плинності кадрів та дефіциту кваліфікованого персоналу, коли швидкість адаптації працівника безпосередньо впливає на його продуктивність, професійну мотивацію та рівень лояльності до підприємства.

Важливим елементом дослідження виступає оцінювання системи професійного розвитку працівників підприємства. Аналіз показав, що професійне навчання на ТОВ «Марківці-агро» має переважно виробничо-інструктивний характер та орієнтоване на забезпечення виконання поточних функціональних обов'язків працівників [32].

До основних форм професійного навчання, що використовуються на підприємстві, належать:

- виробничі інструктажі;
- практичне навчання безпосередньо на робочому місці;
- консультування працівників керівниками структурних підрозділів;
- ознайомлення з технологічними процесами;
- навчання з питань охорони праці та техніки безпеки.

Разом із тим сучасні форми професійного розвитку персоналу, зокрема корпоративні тренінги, дистанційне навчання, коучинг, ротація кадрів, розвиток цифрових компетентностей та програми кар'єрного розвитку, на підприємстві використовуються обмежено.

З метою узагальнення результатів оцінювання кадрової системи підприємства доцільно представити їх у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати оцінювання системи управління персоналом ТОВ
«Марківці-агро»**

Напрямок кадрової діяльності	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Підбір персоналу	Забезпечення базової кадрової потреби	Недостатнє використання цифрового рекрутингу
Адаптація працівників	Наявність первинного інструктажу	Формальний характер адаптації
Професійне навчання	Проведення виробничих інструктажів	Відсутність системних програм розвитку
Мотивація персоналу	Використання матеріального стимулювання	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації
Кар'єрне планування	Наявність окремих елементів кадрового просування	Відсутність індивідуальних кар'єрних траєкторій
Кадровий резерв	Часткове використання внутрішнього просування	Відсутність системи кадрового резервування

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом підприємства забезпечує виконання базових кадрових функцій, проте потребує подальшого розвитку відповідно до сучасних тенденцій HR-менеджменту.

Особливої уваги потребує питання формування системи управління кар'єрою працівників. Дослідження показало, що на підприємстві кар'єрне просування працівників відбувається переважно ситуативно та залежить від поточних кадрових потреб організації.

Водночас у сучасних умовах ефективна система управління кар'єрою повинна базуватися на:

- оцінюванні професійного потенціалу працівників;
- формуванні індивідуальних планів розвитку;
- створенні кадрового резерву;
- розвитку управлінських компетентностей;
- систематичному професійному навчанні;
- прозорості кадрової політики підприємства.

Недостатній рівень розвитку системи кар'єрного планування може негативно впливати на професійну мотивацію працівників, знижувати рівень їх залученості до діяльності підприємства та посилювати ризики плинності кадрів.

З метою комплексного дослідження особливостей управління персоналом на ТОВ «Марківці-агро» доцільно проаналізувати діючу систему мотивації працівників, структуру кадрового складу, вікові характеристики персоналу та рівень плинності кадрів. Саме зазначені показники дозволяють оцінити стабільність кадрового потенціалу підприємства, рівень професійної залученості працівників та ефективність кадрової політики організації в сучасних умовах функціонування аграрного сектору України.

У сучасних умовах господарювання система мотивації персоналу виступає одним із ключових елементів забезпечення результативності діяльності підприємства. Для аграрних підприємств ефективне стимулювання працівників має особливе значення, оскільки рівень професійної мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих процесів, дисципліну праці та готовність працівників до професійного розвитку.

Проведене дослідження показало, що на ТОВ «Марківці-агро» використовується поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу. Основна увага приділяється забезпеченню стабільної оплати праці, преміюванню за результати виробничої діяльності, дотриманню соціальних гарантій та підтриманню трудової дисципліни. Разом із тим сучасні інструменти мотивації, пов'язані з розвитком кар'єри, професійним навчанням та індивідуалізацією підходів до стимулювання працівників, потребують подальшого розвитку.

З метою узагальнення основних елементів системи мотивації працівників підприємства доцільно представити їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика системи стимулювання персоналу
ТОВ «Марківці-агро»**

Напрямок мотивації	Особливості реалізації на підприємстві
Матеріальне стимулювання	Основна заробітна плата, преміювання за виробничі результати
Соціальна підтримка	Дотримання соціальних гарантій та вимог трудового законодавства
Організаційна мотивація	Контроль трудової дисципліни та регламентація обов'язків
Професійна мотивація	Проведення виробничих інструктажів та практичного навчання
Нематеріальне стимулювання	Усне заохочення, підтримання стабільності зайнятості
Кар'єрна мотивація	Часткове внутрішнє кадрове просування працівників

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження діяльності підприємства.

Наведені дані свідчать про те, що система мотивації персоналу на підприємстві переважно орієнтована на матеріальне стимулювання та підтримання стабільності виробничої діяльності. Водночас недостатній розвиток інструментів кар'єрної мотивації та професійного розвитку може негативно впливати на рівень залученості працівників до діяльності підприємства та їх довгострокову професійну мотивацію.

Важливою складовою дослідження кадрового потенціалу підприємства є аналіз структури персоналу за категоріями. Проведений аналіз свідчить про те, що кадровий склад ТОВ «Марківці-агро» характеризується відносною стабільністю та збалансованим співвідношенням між управлінським, виробничим і допоміжним персоналом. Це забезпечує безперервність виробничих процесів та підтримання ефективної організації праці на підприємстві.

Для більш детального аналізу кадрової структури доцільно розглянути динаміку чисельності працівників за категоріями упродовж 2023–2025 років.

Таблиця 2.7

**Динаміка кадрового складу ТОВ «Марківці-агро» за
функціональними категоріями**

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Питома вага 2025 р., %
Адміністративно-управлінський персонал	10	11	12	14,6
Основний виробничий персонал	48	50	53	64,6
Допоміжний персонал	12	12	12	14,6
Сезонні працівники	5	5	5	6,2
Усього	75	78	82	100,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства.

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове збільшення чисельності працівників підприємства, що обумовлено розширенням обсягів виробничої діяльності та зростанням потреби у трудових ресурсах. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займає основний виробничий персонал, частка якого у 2025 році становила 64,6%. Це відповідає виробничій специфіці аграрного підприємства, де основна частина працівників безпосередньо задіяна у виробничих процесах.

Водночас частка адміністративно-управлінського персоналу залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження раціональної структури управління підприємством та відсутність надмірного збільшення управлінського апарату.

Для оцінювання перспектив професійного розвитку працівників важливе значення має аналіз вікової структури персоналу. Саме віковий склад працівників визначає рівень кадрової стабільності підприємства, потенціал професійного розвитку та можливості формування кадрового резерву.

Результати дослідження показали, що на ТОВ «Марківці-агро» переважають працівники молодого та середнього віку, що створює сприятливі передумови для професійного розвитку персоналу та формування довгострокового кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.8

**Вікова характеристика персоналу ТОВ «Марківці-агро» станом на
2025 рік**

Вікова категорія	Кількість працівників	Питома вага, %
До 25 років	12	14,6
26–35 років	39	47,6
36–45 років	18	22,0
46–55 років	9	11,0
Понад 55 років	4	4,8
Усього	82	100,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства.

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшу частку персоналу підприємства становлять працівники віком від 26 до 35 років — 47,6% загальної чисельності персоналу. Це характеризує кадровий склад підприємства як відносно молодий та професійно перспективний. Наявність значної частки молодих працівників створює передумови для розвитку кадрового резерву, формування сучасних професійних компетентностей та впровадження нових підходів до управління кар'єрою персоналу.

Водночас частка працівників старших вікових категорій залишається порівняно невеликою, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу підприємства та залучення молодших працівників до виробничої діяльності.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики підприємства виступає рівень плинності кадрів. Саме цей показник характеризує стабільність кадрового складу, рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективність системи мотивації персоналу.

З метою оцінювання стабільності кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку показників плинності кадрів упродовж 2023–2025 років.

Таблиця 2.9

Оцінка динаміки плинності персоналу ТОВ «Марківці-агро»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	75	78	82
Кількість звільнених працівників, осіб	9	8	7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,0	10,3	8,5

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства.

Проведений аналіз свідчить про наявність відносно високого рівня плинності кадрів на підприємстві, хоча упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зниження даного показника. Якщо у 2023 році коефіцієнт плинності кадрів становив 12,0%, то у 2025 році він знизився до 8,5%.

Незважаючи на позитивну тенденцію до скорочення рівня плинності персоналу, отримані показники все ще перевищують умовно рекомендований рівень кадрової стабільності, який у сучасній практиці управління персоналом зазвичай не перевищує 5%. Це свідчить про наявність окремих проблем у сфері утримання персоналу, професійної мотивації працівників та організації кар'єрного розвитку.

Основними причинами плинності кадрів на підприємстві можуть виступати:

- складні умови праці в аграрному секторі;
- сезонний характер окремих видів робіт;
- недостатній рівень розвитку кар'єрного планування;
- обмежені можливості професійного просування;
- високий рівень трудової міграції в сучасних умовах.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кадровий потенціал ТОВ «Марківці-агро» характеризується достатнім рівнем професійної забезпеченості та наявністю перспектив для подальшого розвитку. Водночас система мотивації персоналу, механізми професійного розвитку та інструменти утримання працівників потребують подальшого

вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку аграрного ринку, цифровізації управління персоналом та посилення конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження системи управління персоналом, професійного розвитку та кар'єрного просування працівників ТОВ «Марківці-агро». У результаті аналізу встановлено, що підприємство функціонує в умовах поступового розвитку виробничої діяльності, зростання обсягів господарських операцій та необхідності адаптації кадрової політики до сучасних соціально-економічних викликів.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «Марківці-агро» характеризується позитивною динамікою розвитку основних економічних показників. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів виручки, підвищення ефективності використання основних засобів та збільшення продуктивності праці. Встановлено, що підприємство має достатній рівень матеріально-технічного забезпечення та функціонує в умовах відносно стабільної організаційної структури управління.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства дозволило встановити, що найбільшу частку персоналу становлять працівники виробничого напрямку, що відповідає специфіці діяльності аграрного підприємства. Аналіз вікової структури персоналу показав переважання працівників молодого та середнього віку, що створює сприятливі передумови для професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву та впровадження сучасних підходів до управління кар'єрою працівників.

У результаті дослідження системи управління персоналом встановлено,

що на підприємстві функціонують основні кадрові процеси, зокрема підбір персоналу, організація трудових відносин, професійне навчання, мотивація працівників та контроль трудової дисципліни. Разом із тим визначено, що кадрова політика підприємства має переважно адміністративно-організаційний характер та недостатньо орієнтована на стратегічний розвиток людського капіталу.

Проведений аналіз показав, що процес професійного розвитку працівників на підприємстві реалізується переважно через виробничі інструктажі та практичне навчання безпосередньо на робочих місцях. Водночас сучасні форми професійного розвитку персоналу, зокрема корпоративні тренінги, дистанційне навчання, наставництво, розвиток цифрових компетентностей та індивідуальне планування кар'єри, використовуються обмежено.

У ході дослідження встановлено, що на підприємстві недостатньо сформована система управління кар'єрою працівників та кадрового резерву. Кар'єрне просування персоналу здійснюється переважно ситуативно та залежить від поточних виробничих потреб підприємства. Відсутність системного підходу до планування професійного розвитку працівників може негативно впливати на рівень їх професійної мотивації, залученості до діяльності підприємства та довгострокову кадрову стабільність.

Дослідження системи мотивації персоналу показало, що основний акцент на підприємстві зроблено на використанні матеріальних стимулів, зокрема заробітної плати та преміювання за результати виробничої діяльності. Водночас нематеріальні механізми мотивації, пов'язані з професійним розвитком, кар'єрним просуванням, формуванням корпоративної культури та підтриманням професійної ініціативи працівників, потребують подальшого вдосконалення.

Проведений аналіз плинності кадрів дозволив встановити, що на підприємстві спостерігається поступове зниження рівня кадрової нестабільності, проте показники плинності персоналу все ще перевищують

рекомендовані значення. Це свідчить про наявність окремих проблем у сфері утримання працівників, професійної мотивації та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ТОВ «Марківці-агро» має достатній кадровий та виробничий потенціал для подальшого розвитку, однак система управління персоналом потребує модернізації відповідно до сучасних тенденцій HR-менеджменту. Особливої уваги потребують питання розвитку професійного навчання, формування кадрового резерву, впровадження сучасних механізмів мотивації персоналу та створення ефективної системи управління кар'єрою працівників. Саме реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу підприємства, зміцнити кадрову стабільність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Марківці-агро» в сучасних умовах функціонування аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА
ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ
ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку кадрового потенціалу та кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України питання професійного розвитку працівників та ефективного управління кар'єрою персоналу набувають стратегічного значення для забезпечення стабільності діяльності підприємств. В умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та посилення конкуренції на ринку праці аграрні підприємства змушені переглядати підходи до формування кадрової політики, орієнтуючись не лише на забезпечення поточних виробничих потреб, а й на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Результати проведеного дослідження діяльності ТОВ «Марківці-агро» свідчать про те, що підприємство має достатній виробничий та кадровий потенціал для подальшого розвитку, проте система професійного розвитку працівників та управління кар'єрою потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій HR-менеджменту та вимог ринку праці.

У сучасній практиці управління персоналом розвиток працівників розглядається як комплексний процес формування професійних компетентностей, управлінських здібностей та особистісного потенціалу працівника, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення можливостей кар'єрного просування персоналу. Для аграрних підприємств професійний розвиток працівників є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, ефективного використання сучасної техніки, цифрових технологій та впровадження

інноваційних методів управління виробництвом.

Проведений аналіз показав, що система розвитку персоналу на ТОВ «Марківці-агро» функціонує переважно у формі внутрішнього виробничого навчання та практичного інструктажу працівників безпосередньо на робочих місцях. Основна увага приділяється забезпеченню працівників необхідними знаннями та навичками для виконання поточних виробничих завдань, дотримання правил охорони праці та підтримання виробничої дисципліни.

Разом із тим сучасні умови функціонування аграрного підприємства вимагають формування більш комплексної системи професійного розвитку працівників, яка повинна охоплювати:

- професійне навчання персоналу;
- формування кадрового резерву;
- управління кар'єрним просуванням працівників;
- розвиток цифрових компетентностей;
- удосконалення системи мотивації;
- підготовку управлінських кадрів.

У сучасній системі управління персоналом розвиток кадрів доцільно розглядати як багатокomпонентний процес, що поєднує професійне навчання, адаптацію працівників до змін виробничого середовища та створення умов для їх професійної самореалізації.

З метою узагальнення основних складових системи розвитку персоналу доцільно представити їх у вигляді рисунка 3.1.



**Рис. 3.1. Основні елементи системи розвитку персоналу ТОВ
«Марківці-агро»**

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

У процесі дослідження встановлено, що професійне навчання працівників на підприємстві здійснюється переважно шляхом внутрішнього виробничого навчання. Працівники освоюють професійні навички безпосередньо під час виконання виробничих завдань, а також проходять інструктажі з питань охорони праці, техніки безпеки та експлуатації обладнання. Значну роль у процесі професійної підготовки відіграє наставництво, за якого нові працівники навчаються під контролем більш досвідчених співробітників підприємства.

Для працівників виробничого напрямку важливими є знання:

- сучасних агротехнологій;
- правил експлуатації сільськогосподарської техніки;
- цифрових систем контролю виробничих процесів;

- основ агрономічного супроводу;
- принципів організації виробничої діяльності;
- вимог охорони праці та екологічної безпеки.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливого значення набуває необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу. Використання GPS-моніторингу техніки, електронних систем обліку, автоматизованих програм управління ресурсами та цифрових платформ аграрного менеджменту вимагає від працівників нових професійних знань і навичок. Саме тому професійне навчання персоналу повинно враховувати тенденції цифровізації аграрного виробництва та забезпечувати готовність працівників до використання сучасних технологій у професійній діяльності.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві недостатньо використовуються сучасні форми професійного розвитку персоналу, серед яких:

- корпоративні тренінги;
- дистанційне навчання;
- професійні семінари;
- коучинг;
- ротація кадрів;
- програми розвитку управлінських компетентностей.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системного підходу до організації професійного навчання працівників підприємства.

З метою визначення основних напрямів удосконалення професійного розвитку персоналу доцільно представити їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ТОВ «Марківці-агро»

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Проведення професійних тренінгів	Підвищення рівня професійних компетентностей
Розвиток цифрових навичок	Підвищення ефективності використання сучасних технологій
Впровадження наставництва	Прискорення адаптації нових працівників
Організація дистанційного навчання	Забезпечення безперервного професійного розвитку
Формування кадрового резерву	Підготовка працівників до управлінської діяльності
Ротація персоналу	Формування багатофункціональних компетентностей

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Однією з найбільш проблемних складових кадрової політики підприємства є недостатній рівень розвитку системи кадрового резерву. Дослідження показало, що на підприємстві кадровий резерв формується переважно ситуативно та не має чітко визначених критеріїв оцінювання професійного потенціалу працівників.

Водночас сучасна система кадрового резервування повинна базуватися на:

- оцінюванні професійних компетентностей працівників;
- моніторингу результативності праці;
- розвитку управлінських здібностей;
- формуванні індивідуальних програм кар'єрного розвитку;
- підготовці перспективних працівників до управлінських посад.

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління кар'єрою працівників. Аналіз діяльності підприємства свідчить про те, що кар'єрне просування персоналу на ТОВ «Марківці-агро» здійснюється переважно відповідно до поточних кадрових потреб організації та не має системного характеру. Це може негативно впливати на рівень професійної мотивації працівників та їх зацікавленість у довгостроковій професійній діяльності на

підприємстві.

У сучасних умовах система управління кар'єрою повинна забезпечувати:

- прозорість кадрового просування;
- оцінювання професійного потенціалу працівників;
- створення індивідуальних кар'єрних траєкторій;
- підтримання професійної мотивації;
- розвиток управлінських компетентностей;
- формування лояльності персоналу до підприємства.

Важливою складовою професійного розвитку працівників є також удосконалення системи мотивації персоналу. Проведене дослідження свідчить про те, що на підприємстві переважають адміністративні та матеріальні методи стимулювання працівників, тоді як сучасні інструменти нематеріальної мотивації використовуються недостатньо активно.

У сучасній практиці управління персоналом ефективна система мотивації повинна включати:

- публічне визнання професійних досягнень;
- підтримання корпоративної культури;
- участь працівників у прийнятті рішень;
- організацію професійного навчання;
- розвиток наставництва;
- забезпечення соціальної підтримки персоналу.

Особливо актуальним у сучасних умовах є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримання професійної стабільності працівників та забезпечення соціальної відповідальності підприємства щодо персоналу.

В умовах сучасної нестабільності ринку праці важливого значення набуває також необхідність формування довгострокової програми розвитку персоналу підприємства. Така програма повинна включати:

- оновлення посадових інструкцій;

- проведення оцінювання персоналу;
- визначення професійних потреб працівників;
- організацію професійного навчання;
- розвиток кадрового резерву;
- моніторинг результативності кадрової політики.

Для оцінювання готовності працівників до професійного розвитку та кар'єрного просування доцільно використовувати систему атестації персоналу, яка дозволить:

- визначити рівень професійних компетентностей працівників;
- оцінити їх професійний потенціал;
- встановити перспективи кар'єрного розвитку;
- визначити потреби у професійному навчанні;
- сформувати кадровий резерв підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи професійного розвитку персоналу та управління кар'єрою працівників ТОВ «Марківці-агро». В умовах сучасних соціально-економічних викликів саме розвиток людського капіталу, підтримання професійної мотивації працівників, формування кадрового резерву та впровадження сучасних HR-технологій виступають важливими передумовами забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку України.

3.2 Розробка комплексної системи мотивації та кар'єрного стимулювання персоналу ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України ефективна система мотивації персоналу є однією з ключових передумов забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентоспроможного кадрового

потенціалу. В умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, посилення міграційних процесів та трансформації ринку праці аграрні підприємства змушені переглядати традиційні підходи до стимулювання працівників та формувати сучасні мотиваційні механізми, орієнтовані на довгострокове професійне залучення персоналу.

Проведене дослідження системи управління персоналом ТОВ «Марківці-агро» показало, що існуюча система мотивації працівників переважно базується на матеріальному стимулюванні та адміністративних методах управління. Основними інструментами впливу на працівників виступають заробітна плата, преміювання за результати виробничої діяльності, контроль трудової дисципліни та організаційно-розпорядчі методи управління. Водночас сучасні інструменти нематеріальної мотивації, професійного розвитку та кар'єрного стимулювання використовуються недостатньо активно, що негативно впливає на рівень професійної мотивації працівників та їх залученість до діяльності підприємства.

У сучасних умовах система мотивації персоналу повинна бути спрямована не лише на забезпечення матеріальної винагороди працівників, а й на формування сприятливого організаційного середовища, підтримання професійної ініціативи, розвиток кадрового потенціалу та створення умов для кар'єрного просування персоналу. Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, де результативність діяльності значною мірою залежить від професійної відповідальності працівників, їх готовності працювати в умовах високого виробничого навантаження та здатності швидко адаптуватися до технологічних змін.

На основі проведеного дослідження кадрової політики ТОВ «Марківці-агро» доцільним є впровадження комплексної моделі мотивації персоналу, яка повинна поєднувати:

- матеріальне стимулювання;
- професійний розвиток працівників;
- кар'єрне просування;

- соціальні гарантії;
- розвиток корпоративної культури;
- участь працівників у процесі управління підприємством.

З метою узагальнення ключових складових запропонованої системи мотивації доцільно представити їх у вигляді рисунка 3.2.



Рис. 3.2. Основні складові комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «Марківці-агро»

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є створення структурованої HR-функції на підприємстві. Проведене дослідження свідчить про те, що кадрова робота на ТОВ «Марківці-агро» здійснюється переважно керівництвом підприємства та адміністративним персоналом, що ускладнює реалізацію сучасних HR-процесів та системного управління розвитком персоналу.

У зв'язку з цим доцільним є введення окремої посади менеджера з

персоналу або створення відділу управління персоналом, основними функціями якого повинні стати:

- організація кадрового планування;
- підбір та адаптація працівників;
- проведення оцінювання персоналу;
- управління професійним розвитком;
- формування кадрового резерву;
- розвиток системи мотивації;
- врегулювання соціально-психологічних конфліктів;
- забезпечення дотримання трудового законодавства України.

Створення спеціалізованої HR-служби дозволить забезпечити більш системний підхід до управління людськими ресурсами та підвищити ефективність кадрової політики підприємства.

Важливим елементом модернізації системи управління персоналом є удосконалення процесу професійного розвитку працівників. На сьогодні професійне навчання на підприємстві має переважно виробничо-адаптаційний характер та спрямоване на виконання поточних виробничих завдань. Водночас сучасні умови розвитку аграрного сектору вимагають формування системи безперервного професійного навчання персоналу.

З цією метою доцільно впровадити:

- професійні тренінги;
- навчання цифровим технологіям аграрного виробництва;
- дистанційні освітні програми;
- наставництво;
- внутрішні семінари;
- програми розвитку управлінських компетентностей.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку цифрових компетентностей працівників, оскільки сучасне аграрне виробництво активно використовує автоматизовані системи управління, GPS-навігацію, електронний облік ресурсів та цифрові платформи контролю виробничих

процесів.

З метою підвищення результативності кадрової політики доцільно також запровадити систему оцінювання персоналу на основі індивідуальних результатів праці. Проведення регулярної атестації працівників дозволить:

- оцінити рівень професійних компетентностей;
- визначити перспективних працівників;
- виявити потреби у професійному навчанні;
- сформувати кадровий резерв;
- забезпечити прозорість кар’єрного просування персоналу.

З метою узагальнення основних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства доцільно представити їх у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Пріоритетні напрями модернізації системи управління персоналом
ТОВ «Марківці-агро»**

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Створення HR-служби	Підвищення ефективності кадрового менеджменту
Запровадження системи оцінювання персоналу	Об’єктивне оцінювання результатів праці
Формування кадрового резерву	Підготовка управлінських кадрів
Розвиток професійного навчання	Підвищення рівня професійних компетентностей
Впровадження цифрових HR-технологій	Оптимізація кадрових процесів
Розвиток системи нематеріальної мотивації	Підвищення професійної залученості працівників

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу повинно стати впровадження більш гнучкої та диференційованої системи оплати праці. Проведене дослідження свідчить про те, що існуюча система преміювання на підприємстві переважно орієнтована на забезпечення виробничої дисципліни та виконання планових показників. Водночас сучасна система мотивації повинна забезпечувати прямий взаємозв’язок між результатами праці працівника та рівнем його винагороди.

У сучасних умовах доцільним є використання комбінованої системи

оплати праці, яка повинна включати:

- основну заробітну плату;
- премії за виробничі результати;
- надбавки за професійні досягнення;
- винагороди за раціоналізаторські пропозиції;
- бонуси за ефективність роботи;
- участь працівників у прибутку підприємства.

Особливого значення набуває система участі працівників у прибутку підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, формуванню командної відповідальності та підтриманню професійної мотивації працівників. Важливо, щоб система преміювання була зрозумілою, прозорою та базувалася на показниках, на які працівники можуть реально впливати у процесі виконання своїх посадових обов'язків.

У сучасній практиці HR-менеджменту ефективність системи мотивації значною мірою залежить від поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Саме тому доцільним є розвиток соціальних програм підтримки працівників підприємства.

До основних напрямів соціального стимулювання персоналу ТОВ «Марківці-агро» доцільно віднести:

- медичне страхування працівників;
- підтримку професійного навчання;
- організацію програм оздоровлення;
- матеріальну допомогу у складних життєвих обставинах;
- підтримку молодих працівників;
- пільгові програми кредитування;
- розвиток корпоративної культури підприємства.

З метою систематизації запропонованих заходів соціально-економічного стимулювання персоналу доцільно представити їх у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Соціально-економічні інструменти стимулювання працівників
ТОВ «Марківці-агро»**

Інструмент стимулювання	Очікуваний вплив
Медичне страхування	Підвищення соціальної захищеності працівників
Підтримка професійного навчання	Розвиток кадрового потенціалу
Матеріальна допомога	Підвищення лояльності персоналу
Система преміювання	Підвищення продуктивності праці
Участь у прибутку	Зростання зацікавленості у результатах діяльності
Розвиток корпоративної культури	Формування позитивного психологічного клімату

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Закону України «Про колективні договори і угоди», а також нормативних актів у сфері охорони праці та соціального захисту працівників.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без формування сприятливої корпоративної культури та розвитку внутрішньої комунікації між працівниками й керівництвом підприємства. Саме позитивний психологічний клімат, підтримання професійної ініціативи та залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та розвитку його професійного потенціалу.

Таким чином, запропонована система мотивації та кар'єрного стимулювання працівників ТОВ «Марківці-агро» повинна базуватися на комплексному поєднанні матеріальних, професійних, соціальних та організаційних інструментів управління персоналом. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень професійної мотивації працівників, зміцнити кадрову стабільність підприємства, покращити результативність виробничої діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрою та розвитку персоналу ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу, професійної компетентності працівників та результативності системи управління персоналом. В умовах нестабільного економічного середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів, цифровізації виробничих процесів та посилення конкуренції за трудові ресурси особливого значення набуває економічне обґрунтування заходів, спрямованих на професійний розвиток працівників та вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Марківці-агро» дозволило встановити, що підприємство має достатній виробничий та кадровий потенціал для подальшого розвитку, проте існуюча система управління персоналом потребує модернізації відповідно до сучасних тенденцій HR-менеджменту. Зокрема, актуальними залишаються питання розвитку кадрового резерву, удосконалення професійного навчання, підвищення рівня мотивації персоналу та впровадження сучасних механізмів кар'єрного стимулювання працівників.

У зв'язку з цим у попередніх підрозділах були запропоновані заходи щодо:

- створення сучасної системи професійного розвитку працівників;
- удосконалення системи мотивації персоналу;
- формування кадрового резерву;
- запровадження HR-функції на підприємстві;
- розвитку цифрових компетентностей працівників;
- удосконалення системи оцінювання персоналу;
- підвищення ефективності управління кар'єрою працівників.

Впровадження зазначених заходів потребує відповідних фінансових витрат, проте їх реалізація повинна забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, покращення результативності діяльності працівників та зміцнення кадрової стабільності підприємства.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованих заходів доцільно визначити прогнозні витрати на реалізацію програми розвитку персоналу ТОВ «Марківці-агро».

Таблиця 3.4

**Прогнозні витрати на реалізацію заходів щодо розвитку персоналу
ТОВ «Марківці-агро»**

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Введення посади менеджера з персоналу	180
Організація професійних тренінгів	85
Розробка системи оцінювання персоналу	40
Проведення цифрового навчання працівників	65
Впровадження програм наставництва	25
Розробка системи мотивації та преміювання	55
Формування кадрового резерву	30
Витрати на соціальні програми підтримки персоналу	70
Загальна сума витрат	550

Джерело: розраховано автором за результатами власних досліджень.

Наведені розрахунки свідчать про те, що загальні витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть близько 550 тис. грн. Найбільшу частку витрат формують витрати на оплату праці менеджера з персоналу, професійне навчання працівників та реалізацію соціальних програм підтримки персоналу.

Разом із тим у сучасних умовах інвестиції у розвиток людського капіталу необхідно розглядати як довгострокові вкладення у підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведені наукові дослідження у сфері HR-менеджменту свідчать про те, що впровадження сучасних систем професійного розвитку персоналу дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;

- знизити рівень плинності кадрів;
- скоротити витрати на адаптацію працівників;
- покращити якість виконання виробничих процесів;
- підвищити рівень професійної мотивації персоналу;
- забезпечити стабільність кадрового складу підприємства.

Для оцінювання очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів доцільно визначити прогностні зміни основних показників ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка результативності впровадження заходів щодо розвитку персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	491,5	548,0	+56,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,5	5,2	-3,3
Рівень професійного навчання персоналу, %	35	70	+35
Рівень задоволеності працівників умовами праці, %	62	81	+19
Частка внутрішнього кадрового резерву, %	18	45	+27

Джерело: розраховано автором за результатами власних досліджень.

Проведені розрахунки свідчать про те, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити результати кадрової політики підприємства. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці на 56,5 тис. грн на одного працівника, що буде досягнуто за рахунок розвитку професійних компетентностей персоналу, удосконалення системи мотивації та покращення організації праці.

Важливим позитивним результатом стане також зниження рівня плинності кадрів із 8,5% до 5,2%, що дозволить скоротити витрати підприємства на пошук, підбір та адаптацію нових працівників. У сучасних умовах аграрного ринку саме кадрова стабільність виступає важливою передумовою забезпечення ефективності виробничих процесів та підтримання

безперервності господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також прогнозне зростання частки працівників, які проходитимуть професійне навчання, із 35% до 70%. Це свідчить про формування системного підходу до розвитку персоналу та створення умов для безперервного професійного вдосконалення працівників.

З метою узагальнення очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно представити його у вигляді рисунка 3.3.



Рис. 3.3. Очікувані результати впровадження системи розвитку персоналу ТОВ «Марківці-агро»

Джерело: оформлено автором за результатами власних досліджень.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є також цифровізація кадрових процесів. Впровадження сучасних HR-технологій дозволить:

- автоматизувати кадровий документообіг;
- оптимізувати процес оцінювання персоналу;

- забезпечити моніторинг професійного розвитку працівників;
- покращити внутрішню комунікацію;
- підвищити ефективність кадрового планування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває забезпечення відповідності кадрової політики підприємства вимогам чинного законодавства України. Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися відповідно до:

- Кодексу законів про працю України;
- Закону України «Про оплату праці»;
- Закону України «Про охорону праці»;
- Закону України «Про колективні договори і угоди»;
- Закону України «Про професійний розвиток працівників» [23; 47; 48; 49; 50].

Дотримання вимог законодавства дозволить забезпечити соціальний захист працівників, підвищити рівень довіри персоналу до підприємства та створити сприятливі умови для довгострокового розвитку кадрового потенціалу.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане також формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. У сучасних умовах аграрні підприємства конкурують не лише за ринки збуту продукції, а й за кваліфіковані трудові ресурси. Саме тому розвиток сучасної системи управління персоналом, підтримання професійного розвитку працівників та створення сприятливого організаційного середовища виступають важливими конкурентними перевагами підприємства.

Таким чином, результати проведеного економічного обґрунтування свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрою та професійного розвитку працівників ТОВ «Марківці-агро». Реалізація запропонованих напрямів розвитку кадрової політики дозволить підвищити рівень професійної мотивації персоналу, зміцнити кадрову стабільність підприємства, покращити

ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління кар'єрою та професійного розвитку працівників ТОВ «Марківці-Агро» з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору України, особливостей діяльності підприємства та актуальних тенденцій розвитку HR-менеджменту.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, професійної мотивації персоналу та здатності підприємства формувати конкурентоспроможну систему управління кадрами. В умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, високого рівня трудової міграції та цифровізації виробничих процесів питання професійного розвитку працівників та формування кадрового резерву набувають стратегічного значення для забезпечення стабільності діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Марківці-Агро» було визначено основні проблеми системи управління персоналом, серед яких:

- недостатній рівень розвитку системи професійного навчання працівників;
- відсутність системного підходу до управління кар'єрою персоналу;
- недостатнє використання сучасних HR-технологій;
- обмежений розвиток нематеріальної мотивації;
- відсутність структурованої системи кадрового резерву;
- недостатня інтеграція професійного розвитку працівників у

стратегічну систему управління підприємством.

У ході дослідження обґрунтовано необхідність створення комплексної системи професійного розвитку працівників, яка повинна включати професійне навчання, розвиток цифрових компетентностей, наставництво, формування кадрового резерву та удосконалення системи оцінювання персоналу. Доведено, що впровадження сучасних підходів до професійного розвитку працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих процесів та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Особливу увагу у розділі приділено удосконаленню системи мотивації персоналу. Запропоновано комплексну модель стимулювання працівників, яка поєднує матеріальні, професійні, соціальні та організаційні інструменти мотивації. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна забезпечувати взаємозв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх винагороди, а також створювати умови для професійної самореалізації та кар'єрного просування персоналу.

У процесі дослідження доведено доцільність створення на підприємстві окремої HR-функції шляхом введення посади менеджера з персоналу або формування спеціалізованої служби управління персоналом. Визначено, що це дозволить систематизувати кадрові процеси, покращити організацію професійного розвитку працівників, забезпечити ефективне кадрове планування та підвищити результативність управління людськими ресурсами.

У роботі також проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Результати розрахунків свідчать про те, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики забезпечить:

- підвищення продуктивності праці працівників;
- зниження рівня плинності кадрів;
- збільшення рівня професійної мотивації персоналу;
- розвиток кадрового резерву підприємства;
- покращення результативності використання трудового потенціалу;

– зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено, що впровадження системи професійного розвитку працівників та удосконалення системи управління кар'єрою сприятимуть не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, що є особливо важливим в умовах сучасного дефіциту кваліфікованих кадрів.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення системи управління кар'єрою та професійного розвитку працівників ТОВ «Марківці-Агро» є необхідною умовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та зміцнення його конкурентних позицій в сучасних умовах функціонування аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження особливостей управління кар'єрою та професійним розвитком працівників на підприємстві аграрного сектору на прикладі ТОВ «Марківці-агро». Актуальність обраної теми обумовлена сучасними трансформаційними процесами в економіці України, посиленням конкуренції за трудові ресурси, дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим рівнем трудової міграції та необхідністю адаптації систем управління персоналом до умов воєнного стану й цифровізації виробничих процесів.

У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах людський капітал виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його економічної стабільності та здатності до довгострокового розвитку. Доведено, що ефективне управління кар'єрою працівників повинно розглядатися не лише як інструмент кадрового просування, а як комплексна система професійного розвитку персоналу, спрямована на формування професійних компетентностей, підтримання мотивації працівників, розвиток кадрового резерву та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

У ході теоретичного дослідження було узагальнено сучасні наукові підходи до управління кар'єрою персоналу, визначено сутність професійного розвитку працівників та обґрунтовано роль кадрової політики у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що сучасна система управління кар'єрою повинна базуватися на принципах стратегічного HR-менеджменту, безперервного професійного навчання, прозорості кадрових процесів та інтеграції інтересів працівників і підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Марківці-агро» дозволив встановити, що підприємство характеризується позитивною динамікою основних економічних показників, достатнім рівнем виробничого потенціалу та стабільністю організаційної структури управління. Водночас у процесі дослідження виявлено низку проблем у сфері управління персоналом, які

потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, встановлено недостатній рівень розвитку системи професійного навчання працівників, відсутність системного підходу до управління кар'єрою персоналу, недостатнє використання сучасних HR-технологій та обмежений розвиток механізмів нематеріальної мотивації.

У роботі доведено, що кадрова політика підприємства переважно орієнтована на забезпечення поточних виробничих потреб та адміністративне регулювання трудових процесів, тоді як питання стратегічного розвитку людського капіталу реалізуються недостатньо системно. Встановлено, що процес професійного розвитку працівників на підприємстві має переважно виробничо-адаптаційний характер та не повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного ринку й цифровізації виробничих процесів.

У результаті дослідження кадрового потенціалу підприємства встановлено, що найбільшу частку персоналу становлять працівники молодого та середнього віку, що створює сприятливі передумови для розвитку кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів професійного розвитку. Разом із тим аналіз показав наявність відносно високого рівня плинності кадрів, що свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, кар'єрного стимулювання та механізмів утримання працівників.

На основі проведеного дослідження було обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрою та професійного розвитку працівників ТОВ «Марківці-агро». Запропоновано впровадження сучасної системи професійного навчання персоналу, розвитку цифрових компетентностей, формування кадрового резерву, удосконалення системи оцінювання працівників та розвитку HR-функції на підприємстві.

У роботі доведено доцільність створення комплексної системи мотивації персоналу, яка повинна поєднувати матеріальні, професійні, соціальні та організаційні механізми стимулювання працівників. Обґрунтовано необхідність розвитку нематеріальної мотивації, формування сприятливого

психологічного клімату, підтримання корпоративної культури та створення умов для професійної самореалізації персоналу.

Особливу увагу приділено необхідності цифровізації кадрових процесів та розвитку сучасних HR-технологій. Встановлено, що впровадження електронних систем кадрового обліку, цифрових платформ професійного навчання та автоматизованих систем оцінювання персоналу дозволить підвищити ефективність кадрового менеджменту, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити прозорість кадрової політики підприємства.

У процесі дослідження проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, результати якого підтвердили їх доцільність та ефективність. Встановлено, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, покращити професійну мотивацію працівників, підвищити рівень кадрової стабільності та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Марківці-агро» з метою вдосконалення системи управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та формування сучасної системи управління кар'єрою працівників. Запропоновані заходи можуть бути використані також іншими підприємствами аграрного сектору України в процесі модернізації кадрової політики та адаптації систем управління персоналом до сучасних соціально-економічних умов.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління кар'єрою та професійним розвитком працівників є важливою стратегічною передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення результативності використання людського капіталу та забезпечення довгострокового розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах функціонування економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрасович В., Кубіцький С. Сучасний зарубіжний досвід управління кар'єрним зростанням персоналу. Матеріали конференцій МЦНД (м. Харків, 10 травня 2024 р.). 2024. С. 54–60. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1190> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Атаєва О. А., Шевченко І. Ю., Гадяк І. В. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Ачкасова О. В., Шалений В.А., Шевченко С.О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 84-92. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-17> . (дата звернення: 19.01.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. - Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. - 466с.
6. 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: 02.03.2026).
7. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/xzusun> (дата звернення: 20.02.2026).
8. Білоус-Сергєєва С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2023. 1(38). С. 45–50. URL: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738). (дата звернення: 20.01.2026).

9. Бойко В. А. Феномен кар'єри в контексті сучасної соціокультурної ситуації: фактори детермінації та тренди прояву. Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках. 2023. Т. 6, № 1. С. 69–76. URL: <https://doi.org/10.15421/342310> (дата звернення: 12.02.2026).

10. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витоки управління розвитком інноваційного підприємництва. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Випуск 6 (39). С. 247-257. URL: <http://economics.kntu.kr.ua.26pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2025. - 292 с.

12. Вдовічена О. Г., Гнатюк М. О., Вдовічен Д. А. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2022. Вип. III (87). С.85-96. URL: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06>. (дата звернення: 24.01.2026).

13. Гастінгс Р., Маєр Е. Netflix і культура інновацій / пер. з англ. В. Галичиної. Харків : Віват, 2022. 352 с.

14. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. - 180 с.

15. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. Подільський науковий вісник. 2023. № 2 (26). С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-4> (дата звернення: 02.01.2026).

16. 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: 22.01.2026).

17. Економіка праці і соціально-трудоі відносини : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н. А.Г.

Бабенка. - Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. – 268 с.

18. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с. с.

19. Захарчин Г. М., Юрченко О. Б. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>. (дата звернення: 12.02.2026).

20. Іванова В., Кубіцький С. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Матеріали конференцій МЦНД (м. Полтава, 23 червня 2023 р.). 2023. С. 64–70. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628> (дата звернення: 14.01.2026).

21. Коваль Н., Федосєєв М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45> (дата звернення: 12.02.2026).

22. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. - 700 с.

23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 14.05.2026).

24. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. - Київ : КНЕУ, 2002. - 337 с.

25. Котова Л. В., Севост'янова К. А. Цифрова трансформація ринку праці: ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2025. № 2 (50). С. 134–145. URL: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145> (дата звернення: 05.02.2026).

26. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>. (дата звернення:

04.03.2026).

27. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. - Харків: ФОП Панов А. М. 2024. - 224 с.

28. Крикавський Є. В., Калинець К. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>. (дата звернення: 12.02.2026).

29. Крилов Д.В. Формування кадрового резерву як один із стратегічних напрямів управління підприємством. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-04-02> (дата звернення: 15.01.2026).

30. Кубіцький С., Урсакій Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. № 1 (93). С. 64–75. URL: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.06> (дата звернення: 05.03.2026).

31. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Шевченко І.Ю. Розвиток персоналу як засіб формування майбутньої кар'єри працівників. Актуальні питання економічних наук. 2026. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19397617> (дата звернення: 10.02.2026).

32. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (3). С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (дата звернення: 19.01.2026).

33. Литовченко І. В., Шевченко С. О. Сучасні підходи до управління кар'єрою фахівців інноваційних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. №3. С. 39-45. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-6> (дата звернення: 16.01.2026).

34. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку / О. Ю. Лінькова // Інтелект XXI. – 2021. – № 1. – С.

87-91. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/72220> (дата звернення: 10.02.2026).

35. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник. - Хмельницький : Цюпак А.А., 2015. - 187 с.

36. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/esqbru> (дата звернення: 20.02.2026).

37. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.

38. Макарець В.О. Психологічні чинники досягнення кар'єрних цілей працівниками. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2024. № 6 Том 35 (74). С. 48 -53. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.6/08> (дата звернення: 04.02.2026).

39. Навіщо та як розвивати внутрішню систему навчання співробітників зараз. Досвід Genesis. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2847/> (дата звернення: 20.02.2026).

40. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : [монографія]. - Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 268 с.

41. Олійник Н.Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління, 2022. №2 (78). С.86 – 91. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-13> (дата звернення: 18.01.2026).

42. Офіційні дані ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41602576/ (дата звернення: 11.02.2026).

43. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.посібник. – Київ: КНЕУ, 2013. – 466 с.

44. Пеню В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_21 (дата

звернення: 14.05.2026). (дата звернення: 11.03.2026).

45. 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: 10.01.2026).

46. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця. ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

47. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23 верес. 1999 р. № 1105-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 46-47. Ст. 403.

48. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361.

49. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.

50. Про охорону праці : Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 14.05.2026).

51. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. - Львів : ЛДУБЖД, 2025. - 217 с.

52. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>. (дата звернення: 02.01.2026).

53. Склярук Т., Базарник А. Вплив корпоративної культури на рівень плинності кадрів в організації в умовах сьогодення. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 2. С. 8–13. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-1> (дата звернення: 08.02.2026).

54. Сочинська-Сибірцева М., Доренська А., Тушевська Т. HR-менеджмент : навчальний посібник. - Кропивницький : ЦНТУ, 2022. - 278 с.

55. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / В. Г. Базелюк та ін. - Київ : Міленіум, 2022. - 424 с.

56. Турло Н.П., Осадчук О.В. Теоретичні основи побудови системи

мотивації праці персоналу на підприємствах України. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2023 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. 274 с. URL: https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-07 (дата звернення: 08.03.2026).

57. Управління організацією : навч. посіб. / Т. І. Балановська та ін. - Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. - 464 с.

58. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. - Луцьк : ЛНТУ, 2023. - 414 с.

59. Федорчук, Т. Ю., Можаровська, Т. В. Теоретичні аспекти психодогічних особливостей адаптації працівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 65-68. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12> (дата звернення: 09.01.2026).

60. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> (дата звернення: 07.02.2026).

61. Чугаєва Н. С., Мишко К. М. Корпоративна культура як чинник працездатності персоналу. Технології розвитку інтелекту. 2024. Т. 8, № 2 (36). URL: <https://doi.org/10.31108/3.2024.8.2.5> (дата звернення: 12.02.2026).

62. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. Economic Synergy, 2023. №(3). С. 38–54. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>. (дата звернення: 04.02.2026).

63. Швед В., Луценко С. Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 1 (115). С. 119–124. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-17> (дата звернення: 04.02.2026).

64. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. Причорноморські економічні студії. №74. 2022. С. 151-156

65. 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: 05.03.2026).

66. Шевчук В. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/ru/onbordyng-u-voyennyj-chas> (дата звернення: 03.03.2026).

67. Що таке онбординг і офбординг — визначення та суть. Енциклопедія. Matriks Press. URL: <https://www.matriks-pres.com.ua/shcho-take-onbordynh-i-ofbordynh-vyznachennia-ta-sut/> (дата звернення: 18.01.2026).

68. Як проходить адаптація до роботи в умовах війни – досвід великих компаній. Work.ua. 19.04.2022. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870/> (дата звернення: 11.03.2026).

69. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

70. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2017. 848 p.

71. Clawson J. G. Self-Assessment and Career Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1992. 423 p.

72. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 1999. 207 p.

73. Eby L. T., Butts M., Lockwood A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior. 2003. Vol. 24, No. 6. P. 689–708.

74. Eby L. T., VandeGriek O. H. Predicting career behaviors and outcomes. The Oxford Handbook of Career Development / ed. by P. J. Robertson, M. L. Hooley, P. M. McCash. Oxford : Oxford University Press, 2021. P. 155–170.

75. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M. Career Management. Los

Angeles : Sage Publications Inc., 2010. 485 p.

76. Hall D. T. Careers in Organizations. Pacific Palisades, CA : Goodyear Publishing Company, 1976. 236 p.

77. Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relations. New York: John Wiley & Sons. 1958. - 322 p.

78. Jung Y., Takeuchi N. A lifespan perspective on the relationships between job resources and job performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2018. Vol. 91, No. 4. P. 836–859. URL: <https://doi.org/10.1111/joop.12224> (дата звернення: 10.02.2026).

79. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989. 661 p.

80. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

81. Likert R. The Human Organization. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. – 258 p.

82. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.

83. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2004. – 592 p.

84. Schein E. H. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 125 p.

85. Super D. E. The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development. New York : Harper & Row, 1957. 362 p.