

Аліна С. Олійник¹, Володимир С. Тютюнник²

ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

У статті досліджено особливості розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. Обґрунтовано роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення інноваційної активності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації, технологічних змін і трансформації бізнес-середовища. Проведено оцінювання сучасного стану розвитку компетентностей персоналу на основі анкетного опитування працівників підприємств. Визначено основні напрями професійного розвитку, форми навчання, мотиваційні чинники та проблеми, що стримують формування необхідних компетентностей. Встановлено, що особливого значення для інноваційного розвитку набувають цифрові навички, креативність, інноваційне мислення, здатність до командної роботи та професійного навчання. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління компетентностями персоналу шляхом інтеграції процесів оцінювання, навчання, мотивації та професійного розвитку в загальну систему інноваційного менеджменту підприємств. Запропоновано розглядати розвиток компетентностей не лише як кадровий інструмент, а як стратегічний ресурс забезпечення сталого розвитку та інноваційної трансформації підприємств агропродовольчої сфери.

Ключові слова: компетентності персоналу, інноваційний менеджмент, підприємства агропродовольчої сфери, розвиток персоналу, цифрові навички, людський капітал, інноваційний розвиток.

Табл. 11. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-58-72

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5136-6916>

Alina Oliinyk, Volodymyr Tiutiunnyk

ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPETENCES IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF AGRI-FOOD ENTERPRISES

The article examines the features of the development of personnel competencies in the system of innovation management of agri-food enterprises. The role of human capital as a key factor in ensuring innovative activity, adaptability and competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization, technological changes and transformation of the business environment is substantiated. The current state of development of personnel competencies is assessed based on a questionnaire survey of enterprise employees. The main areas of professional development, forms of training, motivational factors and problems that hinder the formation of the necessary competencies are identified. It is established that digital skills, creativity, innovative thinking, the ability to work in a team and professional training are of particular importance for innovative development. The need to improve the system of personnel competency management by integrating the processes of assessment, training, motivation and professional development into the general system of innovation

¹ Poltava State Agrarian University, Ukraine.

² Poltava State Agrarian University, Ukraine.

management of enterprises is substantiated. It is proposed to consider the development of competencies not only as a personnel tool, but as a strategic resource for ensuring sustainable development and innovative transformation of agri-food enterprises.

Keywords: personnel competencies, innovation management, agri-food enterprises, personnel development, digital skills, human capital, innovative development.

Peer-reviewed, approved and placed: 07.06.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування підприємств агропродовольчої сфери, що характеризуються посиленням конкуренції, цифровізацією виробничих процесів, необхідністю впровадження інновацій та адаптації до безпекових і економічних викликів, особливого значення набуває розвиток компетентностей персоналу. Саме людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення інноваційного розвитку підприємств, оскільки здатність працівників генерувати нові ідеї, опановувати сучасні технології, приймати ефективні управлінські рішення та адаптуватися до змін визначає рівень конкурентоспроможності суб'єктів агропродовольчого сектору.

Інноваційний менеджмент підприємств агропродовольчої сфери потребує не лише технологічного оновлення, а й формування відповідного кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію інноваційних стратегій. Водночас існуючі системи управління персоналом часто недостатньо орієнтовані на комплексний розвиток професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей працівників. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінювання рівня сформованості компетентностей персоналу та визначення напрямів їх подальшого розвитку.

Особливої актуальності набуває питання оцінювання компетентностей персоналу як основи прийняття управлінських рішень щодо навчання, професійного розвитку, мотивації та формування інноваційної культури підприємства. Об'єктивна оцінка рівня компетентності працівників дозволяє виявити наявний кадровий потенціал, визначити проблемні аспекти та сформувати ефективні механізми його розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, дослідження оцінювання розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери є актуальним як із теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на пошук ефективних інструментів управління людськими ресурсами, здатних забезпечити інноваційну активність, адаптивність та сталий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Питання розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств останніми роками набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал визначає здатність підприємств адаптуватися до технологічних змін, цифрової трансформації та нових вимог конкурентного середовища. У сучасних дослідженнях персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний фактор забезпечення інноваційної

активності підприємства, що потребує постійного розвитку професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей.

Проблеми інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору досліджує В. В. Скрипник, який зазначає, що ефективне впровадження інновацій в аграрних підприємствах залежить не лише від рівня технологічного забезпечення, а й від готовності персоналу до освоєння нових виробничих та управлінських практик. Автор акцентує увагу на необхідності модернізації системи управління підприємствами, що передбачає розвиток кадрового потенціалу та формування здатності працівників працювати в умовах інноваційних змін [1].

Сучасні підходи до управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери розглядають компетентності персоналу як важливу складову механізму забезпечення конкурентоспроможності. Т. О. Сазонова та Д. В. Лютий доводять, що цифровізація виробничих і управлінських процесів потребує формування нових компетентностей працівників, зокрема цифрової грамотності, навичок роботи з інформаційно-аналітичними системами та здатності адаптуватися до технологічних змін [2].

Організаційні аспекти управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери досліджують Д. В. Дячков, Т. О. Сазонова та Д. В. Лютий. Науковці обґрунтовують необхідність трансформації управлінських систем підприємств на основі поєднання технологічного оновлення, організаційних змін та розвитку кадрового потенціалу. Особлива увага приділяється ролі персоналу у забезпеченні ефективного використання цифрових технологій та реалізації інноваційних стратегій [3].

Важливим напрямом досліджень є розвиток кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери. У цьому контексті Т. О. Сазонова та Ю. В. Вовковінський розглядають інтеграцію діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом. Автори зазначають, що цифрова трансформація кадрових процесів потребує формування нової моделі компетентностей працівників, яка включає здатність до навчання, використання цифрових інструментів, прийняття управлінських рішень на основі даних та готовність до організаційних змін [4].

Загальні питання управління персоналом та розвитку компетентнісного підходу досліджуються багатьма науковцями, які акцентують увагу на необхідності переходу від традиційного управління кадрами до системи стратегічного розвитку людського капіталу. Такий підхід передбачає не лише оцінювання рівня професійної підготовки працівників, а й визначення їх здатності створювати та реалізовувати інноваційні рішення.

Проблематика оцінювання компетентностей персоналу набуває особливого значення в умовах формування інноваційної економіки, оскільки результативність інноваційної діяльності підприємства залежить від рівня сформованості знань, навичок і поведінкових характеристик працівників. У цьому напрямі важливим є застосування комплексних методик оцінювання, які дозволяють визначити рівень професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей персоналу.

Разом із тим, аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджено на питаннях інноваційного розвитку підприємств, цифровізації

управління або загального формування кадрового потенціалу. Недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного оцінювання розвитку компетентностей персоналу саме в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. Потребують подальшого дослідження критерії та показники оцінювання компетентностей працівників, методичні підходи до визначення їх рівня розвитку та механізми інтеграції результатів оцінювання у систему стратегічного управління підприємством.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що розвиток компетентностей персоналу є одним із ключових чинників забезпечення інноваційної трансформації підприємств агропродовольчої сфери. Водночас актуальним залишається формування комплексного інструментарію оцінювання компетентностей працівників, який дозволить забезпечити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям інноваційного розвитку підприємств.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) полягає в оцінюванні розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Для розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери було проведено анкетне опитування 23 працівників різних категорій персоналу. Результати опитування свідчать, що вибірка респондентів характеризується достатньо високим рівнем представництва управлінського персоналу підприємств. Найбільшу частку серед опитаних становлять керівники структурних підрозділів – 30,4 %, що дозволяє врахувати позицію фахівців, безпосередньо залучених до реалізації управлінських рішень та організації виробничих процесів. Частка керівників підприємств становить 26,1 %, що забезпечує врахування стратегічного бачення проблем розвитку компетентностей персоналу та впровадження інноваційних змін на рівні підприємства.

Спеціалісти становлять 13,0 % опитаних, а працівники виробництва – 4,4 %. Такий розподіл свідчить про переважання респондентів, які мають управлінський досвід та безпосередньо впливають на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств. Категорія «Інше» представлена 26,1 % респондентів і може включати фахівців суміжних напрямів діяльності, що також мають вплив на процеси розвитку персоналу та інноваційного менеджменту.

Загалом структура вибірки є достатньо репрезентативною для дослідження питань оцінювання розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту підприємств, оскільки переважна більшість респондентів (56,5 %) займає керівні посади, а отже, має практичний досвід управління персоналом, оцінювання його потенціалу та визначення потреб у розвитку професійних і інноваційних компетентностей (табл. 1).

Аналіз розподілу респондентів за стажом роботи на підприємстві свідчить про переважання працівників із значним досвідом професійної діяльності. Найбільшу частку становлять респонденти зі стажом роботи понад 10 років –

39,1 %, що характеризує вибірку як таку, що включає значну кількість працівників із ґрунтовним знанням специфіки діяльності підприємств, особливостей організаційних процесів та практики управління персоналом.

Таблиця 1. Ваша посада

Посада	Питома вага, %
Керівник підприємства	26,1
Керівник структурного підрозділу	30,4
Спеціаліст	13,0
Працівник виробництва	4,4
Інше	26,1

Другою за чисельністю є група працівників зі стажем роботи від 4 до 10 років – 34,8 %. Сукупно частка респондентів, які працюють на підприємстві понад 4 роки, становить 73,9 %, що свідчить про високий рівень професійної стабільності вибірки та наявність у більшості опитаних достатнього досвіду для оцінювання стану розвитку компетентностей персоналу, ефективності системи навчання та готовності працівників до інноваційних змін.

Частка працівників зі стажем від 1 до 3 років становить 17,4 %, а найменшу групу формують працівники, які працюють на підприємстві до 1 року, – 8,7 %. Наявність цієї категорії респондентів дозволяє врахувати позицію працівників, які перебувають на етапі адаптації до організаційного середовища та можуть оцінити ефективність механізмів введення в посаду, професійного розвитку й формування необхідних компетентностей.

Таким чином, структура вибірки за стажем роботи демонструє достатню збалансованість між працівниками з різним рівнем досвіду, однак із переважанням фахівців, які мають тривалий період роботи на підприємствах. Це підвищує обґрунтованість отриманих результатів щодо оцінювання розвитку компетентностей персоналу в системі інноваційного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2. Стаж роботи на підприємстві

Стаж роботи	Питома вага, %
До 1 року	8,7
1-3 роки	17,4
4-10 років	34,8
Понад 10 років	39,1

Результати опитування демонструють високий рівень самооцінювання професійних компетентностей працівників підприємств. Найбільша частка респондентів – 69,6 % – оцінює власний рівень професійних компетентностей як високий, що свідчить про достатній рівень професійної підготовки, практичного досвіду та здатності виконувати функціональні завдання відповідно до сучасних вимог діяльності підприємств.

Ще 26,1 % опитаних визначили рівень своїх компетентностей як дуже високий. Таким чином, сукупна частка працівників, які оцінюють власні

професійні компетентності як високі та дуже високі, становить 95,7 %. Це свідчить про значний кадровий потенціал досліджуваних підприємств та наявність необхідної професійної бази для реалізації інноваційних змін, освоєння нових технологій і вдосконалення управлінських процесів.

Лише 4,3 % респондентів оцінили свої компетентності як середні. Водночас важливим є те, що жоден із опитаних не визначив власний рівень професійних компетентностей як низький. Це може свідчити про достатній рівень професійної адаптації персоналу та сформованість базових компетентностей, необхідних для ефективної роботи на підприємствах.

Отримані результати підтверджують високий рівень професійної впевненості персоналу, однак не виключають необхідності подальшого розвитку компетентностей, оскільки сучасне інноваційне середовище потребує постійного оновлення знань, набуття цифрових навичок, розвитку здатності до навчання та адаптації до організаційних змін. Саме тому оцінювання компетентностей має бути не лише інструментом визначення поточного стану персоналу, а й основою для формування програм його стратегічного розвитку в системі інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери (табл. 3).

Таблиця 3. Як Ви оцінюєте рівень своїх професійних компетентностей?

Рівень професійних компетентностей	Питома вага, %
Дуже високий	26,1
Високий	69,6
Середній	4,3
Низький	0

Результати дослідження свідчать про переважно позитивну ситуацію щодо організації заходів із підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах. Найбільша частка респондентів (47,8 %) зазначила, що такі заходи проводяться регулярно, що свідчить про усвідомлення підприємствами важливості системного розвитку знань, навичок і компетентностей працівників в умовах динамічного розвитку технологій та посилення інноваційних вимог.

Ще 39,1 % опитаних вказали, що підвищення кваліфікації здійснюється час від часу. Такий показник свідчить про наявність певної практики професійного розвитку персоналу, однак може вказувати на недостатню системність та залежність навчальних заходів від поточних потреб підприємства, змін виробничих процесів або зовнішніх факторів.

Незначна частка респондентів (4,4 %) зазначила, що заходи з підвищення кваліфікації проводяться рідко, а 8,7 % — що підприємство взагалі їх не проводить. Наявність таких відповідей свідчить про існування окремих проблем у сфері управління розвитком персоналу, зокрема недостатню увагу до довгострокового планування професійного навчання та формування компетентностей, необхідних для інноваційної діяльності.

Загалом 86,9 % респондентів підтвердили наявність регулярних або періодичних заходів із підвищення кваліфікації, що характеризує

досліджувані підприємства як такі, що приділяють увагу розвитку людського капіталу. Водночас результати демонструють необхідність переходу від ситуативного навчання до комплексної системи управління розвитком компетентностей персоналу, яка має бути інтегрована у стратегічну систему інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери (табл. 4).

Таблиця 4. Чи проводить підприємство заходи з підвищення кваліфікації працівників?

Рівень проведення заходів	Питома вага, %
Регулярно	47,8
Час від часу	39,1
Рідко	4,4
Не проводить	8,7

Результати опитування щодо форм розвитку компетентностей персоналу свідчать про переважання індивідуально орієнтованих та цифрових форм професійного розвитку. Найбільш поширеним інструментом розвитку компетентностей є самоосвіта, яку зазначили 95,7 % респондентів. Це свідчить про зростання ролі особистої відповідальності працівників за власний професійний розвиток та необхідність постійного оновлення знань в умовах динамічних змін у діяльності підприємств.

Другим за поширеністю напрямом розвитку компетентностей є використання онлайн-курсів, які обрали 78,3 % опитаних. Висока частка цього інструменту демонструє активне використання цифрових освітніх можливостей та підтверджує актуальність формування цифрових компетентностей персоналу. Онлайн-навчання забезпечує гнучкість, доступність і можливість адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб працівників.

Тренінги та семінари використовуються на підприємствах із однаковою частотою – 56,5 %. Зазначені форми розвитку компетентностей залишаються важливими інструментами професійного вдосконалення, оскільки сприяють обміну досвідом, формуванню практичних навичок та розвитку комунікаційних і управлінських компетентностей персоналу.

Водночас наставництво застосовується лише у 39,1 % випадків, що свідчить про недостатнє використання внутрішнього потенціалу підприємств щодо передачі знань і досвіду від більш досвідчених працівників до менш досвідчених. В умовах інноваційного розвитку саме наставництво може виступати ефективним механізмом збереження організаційних знань, прискорення адаптації нових працівників та формування корпоративної культури навчання.

Категорію «Інше» зазначили 21,7 % респондентів, що може включати спеціалізовані програми підвищення кваліфікації, участь у професійних заходах, консультаційні програми або навчання за межами підприємства.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що сучасна система розвитку компетентностей персоналу на підприємствах переважно базується на самостійному навчанні працівників та використанні цифрових освітніх

інструментів. Водночас для забезпечення ефективного інноваційного менеджменту доцільним є посилення ролі системних корпоративних програм розвитку, наставництва та цілеспрямованого формування компетентностей відповідно до стратегічних потреб підприємств агропродовольчої сфери (табл. 5).

Таблиця 5. Які форми розвитку компетентностей використовуються на підприємстві? (можна обрати декілька варіантів)

Форми розвитку	Питома вага, %
Тренінги	56,5
Семінари	56,5
Онлайн-курси	78,3
Наставництво	39,1
Самоосвіта	95,7
Інше	21,7

Результати опитування демонструють однозначне розуміння респондентами важливості розвитку компетентностей персоналу як передумови успішного впровадження інновацій на підприємствах. Так, 78,3 % опитаних визначили розвиток компетентностей як дуже важливий фактор, що свідчить про усвідомлення ролі людського капіталу у забезпеченні інноваційних перетворень, освоєнні нових технологій та підвищенні ефективності управлінських процесів.

Ще 21,7 % респондентів оцінили значення розвитку компетентностей як важливе. Таким чином, сукупна частка відповідей «дуже важливим» і «важливим» становить 100 %, що підтверджує відсутність заперечень щодо необхідності професійного розвитку персоналу в контексті інноваційної діяльності підприємств.

Водночас відсутність відповідей у категоріях «помірно важливим» та «неважливим» свідчить про сформоване розуміння серед працівників і керівників підприємств того, що саме компетентності персоналу визначають здатність організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та реалізовувати інноваційні стратегії.

Отримані результати підтверджують доцільність включення системи розвитку компетентностей персоналу до складу ключових елементів інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. Формування професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей працівників має розглядатися не як окремий кадровий захід, а як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у довгостроковій перспективі (табл. 6).

Таблиця 6. Наскільки важливим є розвиток компетентностей персоналу для впровадження інновацій?

Рівень важливості	Питома вага, %
Дуже важливим	78,3
Важливим	21,7
Помірно важливим	0
Неважливим	0

Результати опитування щодо визначення найбільш важливих компетентностей для інноваційного розвитку підприємства свідчать про пріоритетність тих характеристик персоналу, які забезпечують здатність генерувати нові ідеї, працювати в умовах змін та ефективно взаємодіяти в процесі реалізації інноваційних проєктів.

Найбільш значущою компетентністю респонденти визначили креативність та інноваційне мислення — 82,6 %. Такий результат підтверджує, що працівники розглядаються не лише як виконавці виробничих завдань, а як активні учасники процесів удосконалення діяльності підприємства, пошуку нових рішень та впровадження інновацій.

Другу позицію за рівнем важливості займає командна робота, яку зазначили 73,9 % опитаних. Це свідчить про розуміння необхідності колективної взаємодії у процесі реалізації інновацій, оскільки сучасні технологічні та організаційні зміни потребують координації зусиль працівників різних функціональних напрямів.

Високий рівень значущості мають також цифрові навички — 69,6 %. Отриманий результат відображає актуальність цифрової трансформації підприємств агропродовольчої сфери та необхідність підготовки персоналу до використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових інструментів прийняття рішень.

Комунікаційні навички визначили важливими 60,9 % респондентів. Це підтверджує роль ефективної внутрішньої комунікації, обміну знаннями та взаємодії між працівниками у процесах організаційних змін та інноваційного розвитку.

Управлінські навички та професійні (галузеві) знання отримали однаковий рівень оцінювання — по 56,5 %. Це свідчить про те, що базові професійні знання та управлінська компетентність залишаються важливими складовими інноваційного потенціалу персоналу, однак у сучасних умовах вони мають доповнюватися здатністю до творчого мислення, командної взаємодії та використання цифрових технологій.

Таким чином, результати дослідження демонструють трансформацію вимог до компетентностей персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємств. Поряд із традиційними професійними та управлінськими знаннями зростає роль креативності, цифрових навичок, здатності до командної роботи та адаптивності працівників. Це підтверджує необхідність формування комплексної системи розвитку компетентностей персоналу, орієнтованої на забезпечення інноваційної активності підприємств агропродовольчої сфери (табл. 7).

Таблиця 7. Які компетентності є найбільш важливими для інноваційного розвитку підприємства? (можна обрати декілька варіантів)

Компетентності	Питома вага, %
Цифрові навички	69,6
Управлінські навички	56,5
Комунікаційні навички	60,9
Креативність та інноваційне мислення	82,6
Командна робота	73,9
Професійні (галузеві) знання	56,5

Результати опитування свідчать про високий рівень готовності персоналу підприємств до участі у програмах навчання та професійного розвитку. Більше половини респондентів (56,5 %) однозначно підтвердили готовність брати участь у таких програмах, що демонструє усвідомлення працівниками необхідності постійного вдосконалення власних знань і навичок в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Ще 39,2 % опитаних обрали відповідь «скоріше так», що також свідчить про позитивне ставлення персоналу до професійного розвитку, хоча може вказувати на залежність готовності від конкретних умов навчання, його змісту, форми проведення або можливості поєднання з основною трудовою діяльністю. Загалом частка респондентів, які позитивно оцінюють власну готовність до навчання та розвитку, становить 95,7 %.

Лише 4,3 % працівників зазначили, що скоріше не готові брати участь у програмах професійного розвитку. При цьому жоден із респондентів не обрав варіант «ні», що свідчить про відсутність категоричного несприйняття процесів навчання та підвищення кваліфікації серед персоналу.

Отримані результати підтверджують наявність сприятливого кадрового середовища для впровадження системи розвитку компетентностей персоналу. Висока мотиваційна готовність працівників створює передумови для ефективного функціонування механізму інноваційного менеджменту, оскільки здатність підприємства реалізовувати інноваційні зміни значною мірою залежить від відкритості персоналу до навчання, освоєння нових технологій та набуття сучасних компетентностей.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що персонал підприємств агропродовольчої сфери має високий потенціал розвитку, а основним завданням управлінської системи є створення умов для реалізації цієї готовності через впровадження системних програм професійного навчання, розвитку цифрових навичок та формування інноваційного мислення працівників (табл. 8).

Таблиця 8. Чи готові Ви брати участь у програмах навчання та професійного розвитку?

Рівень готовності	Питома вага, %
Так	56,5
Скоріше так	39,21
Скоріше ні	4,3
Ні	0

Результати опитування щодо факторів мотивації працівників до розвитку компетентностей свідчать про переважання матеріальних та особистісно-професійних стимулів. Найбільш вагомим мотивуючим чинником респонденти визначили підвищення заробітної плати, який зазначили 82,6 % опитаних. Це свідчить про значну роль економічної мотивації у формуванні зацікавленості персоналу в підвищенні кваліфікації, набутті нових знань і розвитку професійних навичок.

Другим за значущістю фактором є особистий розвиток, який обрали 69,9 % респондентів. Такий результат демонструє, що працівники розглядають розвиток компетентностей не лише як засіб отримання матеріальних переваг, а й як можливість професійного самовдосконалення, розширення власних можливостей та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Кар'єрне зростання та потреба освоєння нових технологій отримали однаковий рівень оцінювання – по 56,5 %. Це свідчить про усвідомлення працівниками важливості професійного розвитку як передумови просування в організації та необхідності адаптації до технологічних змін, що супроводжують інноваційний розвиток підприємств.

Водночас лише 26,1 % опитаних зазначили визнання результатів роботи як мотивуючий фактор. Такий показник може свідчити про недостатню роль нематеріальних стимулів у системі управління персоналом підприємств. В умовах інноваційної діяльності саме визнання професійних досягнень, залучення працівників до прийняття рішень та формування культури підтримки ініціатив можуть посилювати внутрішню мотивацію до розвитку компетентностей.

Відсутність відповідей у категорії «Інше» свідчить про те, що запропонований перелік факторів охоплює основні причини, які спонукають працівників до професійного розвитку.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективна система розвитку компетентностей персоналу має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів. Для підприємств агропродовольчої сфери важливим завданням є формування такої системи мотивації, яка забезпечуватиме не лише зацікавленість працівників у навчанні, а й їх активну участь у процесах інноваційного розвитку підприємства (табл. 9).

Таблиця 9. Які фактори найбільше мотивують Вас до розвитку компетентностей? (можна обрати декілька варіантів)

Фактори	Питома вага, %
Підвищення заробітної плати	82,6
Кар'єрне зростання	56,5
Особистий розвиток	69,9
Визнання результатів роботи	26,1
Потреба освоєння нових технологій	56,5
Інше	0

Результати опитування свідчать про високий рівень усвідомлення працівниками ролі розвитку компетентностей персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Найбільша частка респондентів – 56,5 % – оцінює вплив розвитку компетентностей як дуже високий, що підтверджує розуміння важливості людського капіталу як одного з ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства.

Ще 39,1 % опитаних визначили цей вплив як високий. Таким чином, сукупна частка позитивних оцінок (рівні «дуже високий» і «високий»)

становить 95,6 %, що свідчить про практично одностайне визнання значення професійного розвитку персоналу для ефективності діяльності підприємств.

Лише 4,3 % респондентів оцінюють вплив розвитку компетентностей як середній, тоді як відповідей щодо низького рівня впливу не отримано. Це свідчить про сформоване розуміння того, що компетентності працівників безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати свої позиції на ринку.

Отримані результати підтверджують, що розвиток компетентностей персоналу має розглядатися як стратегічний елемент системи інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. Формування професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей створює передумови для ефективного використання технологічних можливостей, удосконалення організаційних процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, результати дослідження доводять, що персонал із високим рівнем компетентностей є не лише виконавчим ресурсом, а важливим джерелом інноваційного розвитку підприємства, здатним забезпечувати його адаптивність і стійкість у мінливому економічному середовищі (табл. 10).

Таблиця 10. Як Ви оцінюєте вплив розвитку компетентностей персоналу на конкурентоспроможність підприємства?

Вплив	Питома вага, %
Дуже високий	56,5
Високий	39,1
Середній	4,3
Низький	0

Результати опитування дозволяють визначити основні обмеження, які стримують розвиток компетентностей персоналу на підприємствах. Найбільш вагомою перешкодою респонденти визначили нестачу часу – 69,6 %. Такий результат свідчить, що значне виробниче навантаження та поточні операційні завдання часто обмежують можливості працівників щодо участі у навчальних заходах, підвищенні кваліфікації та саморозвитку.

Другим за значущістю фактором є нестача фінансування, яку зазначили 60,9 % опитаних. Це вказує на те, що обмеженість ресурсного забезпечення може стримувати впровадження системних програм професійного розвитку, залучення зовнішніх освітніх платформ, проведення тренінгів та інших заходів, спрямованих на формування нових компетентностей.

Відсутність мотивації як перешкоду визначили 39,1 % респондентів. Такий показник свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних механізмів розвитку персоналу, оскільки навіть за наявності можливостей для навчання результативність таких заходів значною мірою залежить від особистої зацікавленості працівників у професійному зростанні.

Недостатню підтримку керівництва зазначили 30,4 % опитаних. Це свідчить про те, що на окремих підприємствах розвиток компетентностей

персоналу ще не повністю інтегрований у систему стратегічного управління та може розглядатися як другорядний напрям діяльності. Водночас саме управлінська підтримка є важливою умовою формування культури безперервного навчання та інноваційного розвитку.

Відсутність якісних програм навчання визначили 36,1 % респондентів. Отриманий результат демонструє потребу у формуванні більш структурованої системи професійного розвитку, яка має враховувати специфіку діяльності підприємств, актуальні технологічні зміни та потреби працівників у нових компетентностях.

Категорію «Інше» зазначили 4,3 % опитаних, що свідчить про наявність окремих індивідуальних факторів, які можуть впливати на процес розвитку компетентностей.

Таким чином, основними бар'єрами розвитку компетентностей персоналу є часові та фінансові обмеження, а також недостатня системність організації навчання і мотивації працівників. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери через запровадження планування розвитку компетентностей, створення внутрішніх програм навчання, використання цифрових освітніх платформ та посилення ролі керівництва у підтримці професійного розвитку персоналу (табл. 11).

Таблиця 11. Які перешкоди існують для розвитку компетентностей працівників на Вашому підприємстві? (можна обрати декілька варіантів)

Перешкоди	Питома вага, %
Нестача часу	69,6
Нестача фінансування	60,9
Відсутність мотивації	39,1
Недостатня підтримка керівництва	30,4
Відсутність якісних програм навчання	36,1
Інше	4,3

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що розвиток компетентностей персоналу є важливою передумовою забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати адаптацію підприємств до технологічних змін, впровадження інновацій та підвищення ефективності управлінських процесів. Встановлено, що сучасні підприємства використовують різноманітні форми розвитку компетентностей, серед яких провідну роль відіграють самоосвіта, цифрові освітні інструменти та професійне навчання. Найбільш значущими для інноваційного розвитку є компетентності, пов'язані з креативністю, інноваційним мисленням, командною взаємодією та використанням цифрових технологій. Дослідження засвідчило високий рівень зацікавленості працівників у професійному розвитку та розуміння важливості компетентностей для формування конкурентних переваг підприємства. Водночас існують певні обмеження, пов'язані з недостатністю часу,

ресурсного забезпечення та необхідністю вдосконалення системи навчання персоналу. Отже, розвиток компетентностей працівників має бути інтегрованим у систему інноваційного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери через формування ефективних механізмів професійного навчання, мотивації та стратегічного управління людським капіталом.

1. Базалійська Н. П., Гичова Н. В. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. С. 47–51.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Дячков Д. В., Сазонова Т. О., Лютий Д. В. Організаційно-функціональна модель управління процесами інноваційно-цифрового розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 4. С. 144–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-21>
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: природа, виклики, стратегія змін. Київ: КНЕУ, 2019. 389 с.
5. Сазонова Т. О., Вовковінський Ю. Механізм інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери. Економічний простір. 2025. № 206. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.148-153>
6. Сазонова Т. О., Лютий Д. В. Механізм управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери України. Економічний простір. 2025. № 205. С. 225–230. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.225-230>
7. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 20. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
8. Чернікова Н. М., Жадан О. А., Пінченко О. С. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2025. Випуск 3. С. 3–11.
9. Kubitskyi S., Zos-Kior M., Saienko V., Hadzhun I. The concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. *Arpocbir*. 2026. №9. С. 195–202. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.195>
10. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414. ULR: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2519>

-
1. Bazaliys ka N. P., Hychova N. V. Suchasni pidkhody do upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva. *Visnyk Khmel nyts koho natsional noho universytetu*. Ekonomichni nauky. 2019. № 4. S. 47–51.
 2. Balabanova L. V., Sardak O. V. Upravlinnya personalom: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2019. 468 s.
 3. Dyachkov D. V., Sazonova T. O., Lyutyy D. V. Orhanizatsiyno-funktsional na model upravlinnya protsesamy innovatsiyno-tyfrovoho rozvytku pidpryyemstv ahroprodovol choyi sfery. *Ukrayins kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. T. 9. № 4. S. 144–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-21>
 4. Kolot A. M., Herasyemenko O. O. Sotsial no-trudovyy rozvytok u KHKHI stolitti: pryroda, vyklyky, stratehiya zmin. Kyiv: KNEU, 2019. 389 s.
 5. Sazonova T. O., Vovkovins kyy YU. Mekhanizm intehratsiyy didzhytal-menedzhmentu u stratehichnyy rozvytok upravlinnya personalom pidpryyemstv ahroprodovol choyi sfery. *Ekonomichnyy prostir*. 2025. № 206. S. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.148-153>

6. Sazonova T. O., Lyuty D. V. Mekhanizm upravlinnya innovatsiyno-tsyfrovym rozvytkom pidpryyemstv ahroprodovol'choyi sfery Ukrainy. *Ekonomichnyy prostir*. 2025. № 205. S. 225–230. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.225-230>
7. Skrypnyk V. V. Innovatsiynyy rozvytok ahrarnykh pidpryyemstv Ukrainy: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»*. 2021. № 20. S. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
8. Chernikova N. M., Zhadan O. A., Pinchenko O. S. Upravlinnya kompetentnostyamy personalu pidpryyemstva v umovakh tsyfrovyykh zmin. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriya «Ekonomika, upravlinnya ta finansy»)*. 2025. Vypusk 3. S. 3–11.
9. Kubitskyi S., Zos-Kior M., Saienko V., Hadzhun I. The concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. *Ahrosvit*. 2026. №9. S. 195–202. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.195>
10. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414. ULR: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsr/bid/article/view/2519>