

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління кадровою стратегією підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Одарюк Владислав Віталійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	36
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день формування кадрової стратегії вважається одним із найефективніших підходів, оскільки саме стратегічний рівень управління персоналом дає змогу одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію зовнішнього середовища в цілому та ситуацію на ринку праці зокрема. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти зміни у потребах кадрового потенціалу підприємства, а також забезпечувати дотримання принципів довгострокового партнерства з працівниками та сприяти їх особистісному розвитку.

Кадрова стратегія, як і будь-яка інша стратегія, забезпечує досягнення довгострокових цілей, оскільки головне в ній – це розуміння, за допомогою яких ресурсів і підходів підприємство зможе ефективно реалізувати свої плани, зберігаючи та примножуючи свої конкурентні переваги. Науково обґрунтоване та своєчасне розроблення кадрової стратегії дає змогу підприємству, навіть у складних умовах економічної нестабільності чи проблем в системі управління персоналом, зберегти цінні кадри, підвищити їх мотивацію та ефективність використання.

Дослідження кадрової стратегії підприємства знайшло відображення у працях таких науковців як Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова, О. А. Гавриша, М. М. Галелюка, О. Є. Кузьміна, Т.В. Омеляненка, С. М. Клименка, О. Б. Мниха та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління кадровою стратегією підприємства.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління кадровою стратегією підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування основ управління кадровою стратегією підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- формування кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- пошук заходів удосконалення управління кадровою стратегією підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою стратегією підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління кадровою стратегією підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові підходи, що дали змогу комплексно дослідити економічні процеси та явища, які визначають поточний стан підприємства та впливають на його стратегічний розвиток. Зокрема, використано системний підхід, що розглядає підприємство як єдину цілісну систему; метод зведення, який дозволив узагальнити різноманітні дані; аналітичний підхід для детального аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; а також методи статистико-математичного аналізу, що дали можливість обробити кількісні дані та виявити характерні закономірності та тенденції.

Для ефективного представлення результатів використовувалися графічні та табличні засоби, що забезпечили наочність у демонстрації змін, порівнянь і структурних характеристик досліджуваних явищ. Додатково до дослідження було залучено порівняльний аналіз, який дозволив зіставити дані між підприємствами та різними часовими періодами, а також індуктивно-дедуктивний метод, що дав змогу сформулювати обґрунтовані висновки на основі фактичних даних і теоретичних узагальнень. Завдяки комплексному підходу до вибору методів було досягнуто високого рівня

достовірності результатів, що стало основою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства.

Інформаційну основу становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Одарюк В.В. Управління стратегічним розвитком підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 43–45.

2. Одарюк В.В. Формування кадрової стратегії як ключовий чинник підвищення ефективності підприємства в умовах ринку. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні українські підприємства функціонують у складних умовах нестабільного ринкового середовища, тому їм необхідно зосереджувати увагу не лише на основному напрямі діяльності, але й на формуванні ефективної кадрової стратегії. Адже саме персонал є визначальним чинником, що забезпечує успішне функціонування будь-якого підприємства.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр завдань – від найму до звільнення працівників. У сучасних умовах глобалізації жодне підприємство не може ефективно працювати без чітко розробленої кадрової стратегії. Стратегічне управління має забезпечувати узгодження цілей підприємства з її зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами, що дозволяє досягати поставлених завдань. Водночас потенціал підприємства та його стратегічні перспективи значною мірою залежать від якості та рівня розвитку кадрового потенціалу, що підкреслює тісний зв'язок між стратегічним управлінням і управлінням персоналом [10, с. 28].

Центральним поняттям стратегічного управління персоналом є саме кадрова стратегія, зміст якої постійно змінюється та розширюється відповідно до еволюції концепцій управління персоналом [33, с. 41].

Покращення системи управління підприємствами, зокрема впровадження сучасних підходів до менеджменту, є однією з головних умов успішного впровадження економічних реформ в Україні. При цьому, важливим напрямом є розробка ефективної системи прийняття стратегічних рішень на підприємствах, яка, на жаль, поки що недостатньо висвітлена в науковій літературі. Варто зазначити, що різні науковці по-різному тлумачать сутність поняття «кадрова стратегія».

Одним із перших визначень терміна «стратегія управління персоналом» запропонував французький дослідник Хорт у 1988 році,

охарактеризувавши її як «сукупність дій та послідовність рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати та сформувавши необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку організації».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова стратегія» [7; 23; 31; 35]

Автор / Джерело	Рік	Визначення / Трактування кадрової стратегії
Хорт	1988	Сукупність дій і послідовність рішень, що дозволяють впливати на персонал для реалізації стратегії розвитку.
Апанасенко Л.А.	2003	Система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування, збереження й розвиток трудового потенціалу.
Базаров Т.Ю., Єремін Б.Л.	2004	Частина загальної стратегії підприємства, що визначає перспективні напрями та методи роботи з персоналом.
Пушкар А.І.	2010	Концептуальна модель дій керівництва у сфері управління персоналом відповідно до цілей організації.
Сучасне трактування (узагальнене)	2020	Комплекс управлінських рішень, що визначають цілі, напрями та інструменти управління персоналом у довгостроковій перспективі.

У своїй класифікації М. І. Круглов виділяє окрему «трудова стратегію», що охоплює як стратегію мотивації працівників, так і врахування впливу науково-технічного прогресу на потребу в трудових ресурсах і їх облік.

З іншого боку, А. П. Градов вважає, що складовою економічної стратегії підприємства обов'язково має бути стратегія стимулювання персоналу, яка передбачає побудову системи мотивації, орієнтованої на досягнення довгострокових і стратегічних цілей.

Р. А. Фатхутдінов, у свою чергу, акцентує увагу на «соціальній стратегії», яка спрямована на забезпечення комфортних умов праці й відпочинку, підвищення рівня безпеки, розвиток персоналу, задоволення його потреб і збереження здоров'я, що, своєю чергою, сприяє підвищенню тривалості життя працівників.

Особливо ґрунтовний підхід до формування кадрової стратегії демонструють В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань. Вони пропонують системно-

диференційований підхід до забезпечення підприємств трудовими ресурсами, акцентуючи увагу на плануванні, підборі та розстановці кадрів, їх спеціалізації, підвищенні ефективності використання та мотивації персоналу.

Найближче до сучасного розуміння кадрової стратегії підходить визначення, запропоноване С. А. Поповим, який трактує її як довгострокову програму цілеспрямованих дій, спрямованих на реалізацію концепції розвитку і використання кадрового потенціалу задля досягнення стратегічної переваги підприємства.

Будь-яка стратегія підприємства має підтримувати його довгострокову конкурентну позицію. Оскільки персонал є основною складовою соціальної системи підприємства, кадрова стратегія займає ключове місце у загальній стратегії розвитку.

Кадрова стратегія – це сукупність принципів і норм, що спрямовані на приведення людського капіталу у відповідність до загальної стратегії підприємства. Побудова ефективної моделі управління персоналом є стратегічно важливим завданням, вирішення якого дозволяє покращити результати діяльності підприємства, оскільки всі підсистеми управління тісно взаємодіють між собою [23, с. 54].

Раціональне використання кадрового потенціалу виступає фундаментом ефективної роботи підприємства. Тому розробка кадрової стратегії та побудова дієвої системи управління персоналом є пріоритетними завданнями для кожного підприємства [2].

Суть кадрової стратегії полягає у визначенні напрямів розвитку персональних компетенцій, гармонізації різних напрямів управління персоналом та формуванні єдиної політики, що відповідає потребам цільових груп працівників, стимулює їхню професійну активність і вдосконалення.

Основою для побудови кадрової стратегії слугує загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегічне бачення підприємства загалом, кадрова стратегія формується з урахуванням внутрішніх ресурсів, корпоративних традицій та наявних можливостей, які, у свою чергу, значною

мірою визначаються впливом зовнішнього середовища. Найбільш ефективним способом формування такої стратегії вважається підхід «зверху-вниз», коли ініціатива виходить від вищого керівництва. Саме воно спочатку визначає загальні напрямки управління персоналом, а далі – розробляє відповідні кадрові стратегії для окремих підрозділів. Такий підхід має низку переваг, серед яких – глибокий аналіз зовнішнього середовища, чіткий зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та визначення пріоритетів, що мають значення для всієї організації [18, с. 40].

Метою кадрової стратегії є інтеграція різних складових системи управління персоналом задля посилення їхнього впливу на працівників, покращення їхньої професійної ефективності та кваліфікації.

Науковці й фахівці у сфері менеджменту персоналу виокремлюють низку ключових компонентів кадрової стратегії, серед яких:

- забезпечення належних умов праці, охорони праці та техніки безпеки;
- регулювання трудових відносин (методи і форми);
- упорядкування механізмів вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- формування етичних норм у трудовому колективі, створення кодексу корпоративної етики;
- зайнятість: аналіз ринку праці, система підбору кадрів, регулювання режиму праці та відпочинку;
- профорієнтація, адаптація нових співробітників;
- розвиток кадрового потенціалу;
- удосконалення методів прогнозування потреб у персоналі з урахуванням нових вимог до професій;
- розробка професійно-кваліфікаційних стандартів на основі аналізу робіт;
- нові підходи до відбору, оцінки та атестації персоналу;

- концепція розвитку персоналу: навчання, кар'єрне планування, кадровий резерв;
- покращення мотиваційних механізмів управління працею;
- удосконалення систем оплати праці, стимулювання (матеріального і нематеріального);
- оптимізація правового регулювання трудових і господарських процесів;
- соціальний розвиток організації;
- розвиток інформаційного забезпечення кадрової роботи;
- покращення системи управління персоналом.

Цінність кадрової стратегії полягає у формуванні сильної корпоративної культури, що базується на злагодженій роботі команди, внутрішній мотивації працівників та єдиному баченні, яке поділяється і підтримується керівним складом. До важливих факторів також належать наявність необхідних ресурсів – людських, фінансових та часових; чітко визначені та прозорі бізнес-процеси; налагоджена система комунікації, яка будується за принципом «зсередини назовні»: спочатку для співробітників, потім для клієнтів, а вже згодом – для ринку.

Окрему увагу слід приділити підтримці швидких результатів і постійній зацікавленості з боку керівника. Важливою перевагою кадрової стратегії також є інтелектуальний потенціал команди, що охоплює: IQ – розумові здібності; EQ – емоційний інтелект; AQ – здатність до адаптації в умовах змін; та VQ – рівень внутрішньої енергії та прагнення до дії [14, с. 19].

Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана з місією підприємства, його візією, корпоративними цінностями, загальною культурою, стилем керівництва та іміджем підприємства. Водночас її впровадження означає старт масштабних змін у сфері управління персоналом, які мають забезпечити відповідність новому стратегічному вектору розвитку.

Що стосується зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії. У табл. 1.2 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому.

Таблиця 1.2

Матриця кадрових стратегій [15; 20; 29]

Рівень стійкості організації	Рівень зростання чисельності персоналу		
	високий	середній	низький
високий	«розвиток»		
середній		«стабільність»	
низький			«спад»

Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу [10;18; 37]

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	– залучення, відбір та оцінка персоналу; – розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – підвищення рівня заробітної плати; – поліпшення умов і організації праці; – підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; – розширення пакета соціальних послуг; – формування сприятливого морально-психологічного клімат; – постійне підвищення кваліфікації; – забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	– підвищення рівня кваліфікації працівників; – рівень заробітної плати носить стабільний характер; – використання внутрішніх трудових ресурсів; – мотивація та стимулювання персоналу; – планування і розвиток кар'єри; – внутрішнє переміщення; – перенавчання працівників; – посилення соціальних гарантій; – організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низьке залучення персоналу)	– скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; – невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу; – організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; – стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам; – перекваліфікація працівників.

Аналіз практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах із використанням матриці кадрових стратегій показав, що більшість організацій знаходяться в полі «Спад». Це свідчить про наявність негативних тенденцій у сфері кадрового забезпечення, що вимагає перегляду існуючих стратегій через їх невідповідність вимогам ринку. Застосування цієї матриці дозволяє оперативно приймати рішення щодо розроблення або модернізації кадрової стратегії, що забезпечує ефективне управління персоналом в умовах змінного зовнішнього середовища.

Розроблення кадрової стратегії та її подальше системне впровадження дозволяє підприємству значно підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Це, у свою чергу, сприяє кращій реалізації наявних конкурентних переваг і, в довгостроковій перспективі, стає рушієм економічного зростання та стабільного функціонування підприємства [39].

У сучасних умовах підприємства активно адаптуються до змінного зовнішнього середовища. Значна частина підприємств орієнтується на інновації, якість продукції або послуг, що напряму залежить від персоналу. Тому провідні підприємства розглядають інвестиції у розвиток людських ресурсів як довгостроковий актив, який згодом забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства [40, с. 38].

Кадрова стратегія – це процес визначення напрямів дій, що мають забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства, насамперед шляхом формування високопрофесійного, відповідального колективу. Вона полягає у забезпеченні узгодженої реалізації стратегічних планів як на рівні всього підприємства, так і в межах окремих структурних підрозділів, що здійснюють управління персоналом [43, с. 80].

Для створення ефективної кадрової стратегії підприємству варто керуватися такими принципами:

- 1) стратегічна орієнтація – врахування впливу короткотермінових рішень на довгостроковий розвиток підприємства;

2) комплексний підхід – розробка взаємодоповнюючих стратегій, які підвищують узгодженість діяльності підприємства;

3) системність – цілісні, методично обґрунтовані дії без фрагментарних рішень у сфері управління персоналом;

4) логічність і послідовність – уникнення суперечностей у застосуванні управлінських методів.

5) кономічна доцільність – ефективне використання людського ресурсу підприємства відповідно до завдань, з урахуванням співвідношення якості праці та витрат на неї.

Кадрова стратегія, розроблена з урахуванням вищезазначених принципів, дозволяє підприємству вчасно укомплектовувати штат працівниками та спеціалістами, що необхідні для стабільної роботи. Вона сприяє формуванню достатнього рівня трудового потенціалу за мінімальних витрат, впровадженню ефективної системи мотивації з метою підвищення продуктивності праці, а також забезпечує раціональне використання кадрових ресурсів відповідно до їхньої кваліфікації та спеціалізації.

Дотримання зазначених принципів при створенні кадрової стратегії має важливе значення, адже це підтверджує усвідомлення підприємством цінності працівників для його успішного розвитку та конкурентної позиції. Лише за умов повної реалізації всіх етапів формування кадрової стратегії вона зможе стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Така стратегія дає змогу сформувати стійку перевагу на основі ефективного управління людськими ресурсами [37, с. 39].

Разом із тим, доцільним стартом у процесі розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства є детальне вивчення змін у зовнішньому середовищі. Йдеться про аналіз таких чинників, як демографічна ситуація, рівень доходів населення, рівень зайнятості, рівень освіти тощо. Важливо також враховувати передовий досвід інших підприємств і здійснювати оцінку власних сильних і слабких сторін у сфері кадрового забезпечення. Виявити їх без урахування впливу зовнішнього

середовища практично неможливо. Аналіз кадрового потенціалу доцільно здійснювати шляхом порівняння з конкурентами, а також з бажаними, еталонними показниками [35, с. 108].

Щоб кадрова стратегія була не лише ефективною, а й обґрунтованою, необхідно покладатися на науковий підхід замість інтуїтивних рішень, які, на жаль, досі переважають у багатьох підприємствах. Раціональне формування стратегічних напрямів управління кадровим потенціалом має базуватись на чіткому методичному підході. Одним із таких інструментів є матричний метод аналізу, який передбачає послідовне проходження кількох етапів:

- вихідний етап – збір базової інформації та аналіз поточної ситуації;
- етап узгоджень – співставлення внутрішніх характеристик із зовнішніми викликами та можливостями;
- етап вибору стратегії розвитку – формулювання стратегічних альтернатив на основі отриманих результатів.



Рис. 1.1. Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [5; 7]

Як видно з рис. 1.1, перший етап процесу розробки кадрової стратегії передбачає формування аналітичної бази шляхом побудови матриць оцінки. Серед них – матриця можливостей і загроз зовнішнього середовища, матриця сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також матриця кадрових конкурентних переваг. Ці інструменти надають ключову інформацію для визначення майбутніх стратегічних орієнтирів у сфері управління персоналом.

Перший етап – вихідний етап. На цьому етапі формуються такі основні матриці:

- оцінки зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал;
- оцінки внутрішніх факторів, пов'язаних із кадровими ресурсами;
- оцінки конкурентного середовища, що визначає позиції підприємства на ринку праці.

Другий етап – етап узгоджень. Цей етап передбачає моделювання альтернативних стратегій кадрового розвитку за допомогою графічних методів. Найдоцільніше використовувати SPACE-метод, який дозволяє візуально оцінити стратегічні позиції підприємства, враховуючи ринкову ситуацію, внутрішні ресурси та динаміку змін.

Третій етап – вибір стратегії. На завершальному етапі формується матриця вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка ґрунтується на попередньому аналізі. Вона дозволяє порівняти стратегічні альтернативи та обрати оптимальний шлях з урахуванням наявних ресурсів, професійних компетенцій персоналу, його ініціативності, мотивації та амбіцій.

Для ефективного ухвалення рішень доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу. Вони дають змогу поєднувати об'єктивні кількісні дані з інтуїтивним управлінським досвідом, що є важливою передумовою успішного розвитку підприємства [29, с. 36].

У результаті знаходження збалансованого поєднання між загальною стратегією розвитку підприємства та кадровою стратегією, що враховує

наявні ресурси і людський капітал, можна досягти високого рівня конкурентоспроможності й ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.



Рис. 1.2. Елементи розроблення кадрової стратегії в сучасних умовах [9; 34; 43]

Як показано на рис. 1.2, процес формування кадрової стратегії в сучасних умовах включає низку ключових елементів, що є необхідними для ефективного управління персоналом на підприємстві.

Дотримання цього алгоритму дозволяє вирішити важливу кадрову проблему – невідповідність чисельного складу працівників до потреб організаційної структури. Таким чином, підприємство отримує змогу налагодити раціональний розподіл трудових ресурсів, підвищити

ефективність своєї діяльності в умовах конкурентного ринку та уникнути потенційної кадрової або економічної кризи.

У підсумку, здатність підприємства залишатися життєздатним і конкурентоспроможним у сучасному ринковому середовищі дедалі більше залежить від готовності відмовитись від застарілих методів управління персоналом і перейти до використання сучасних кадрових технологій, які дозволяють не лише оптимізувати процеси, а й підвищити загальну продуктивність підприємства.

Процеси формування та реалізації кадрової стратегії є безперервними й взаємопов'язаними із загальною системою стратегічного управління підприємством. Вони тісно інтегруються у вирішення довгострокових і середньострокових завдань. Конкретизація кадрової стратегії реалізується через стратегічний план, який містить чітко визначені завдання, дії з реалізації стратегії, строки виконання, відповідальних осіб і обсяги ресурсів, необхідних для її втілення [21, с. 143].

Розроблена стратегія має бути орієнтована на такі ключові напрями:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці шляхом ефективного використання сильних сторін кадрового потенціалу та корекції слабких;
- посилення конкурентних переваг через створення умов для ефективного розвитку трудових ресурсів, зростання рівня професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- розвиток інноваційного потенціалу працівників, їхніх креативних здібностей та ініціативності – не лише для досягнення стратегічних цілей підприємства, але й для реалізації особистих цілей кожного члена команди.

Отже, кадрова стратегія формується відповідно до об'єктивних законів управління та принципів їх практичного застосування. Вона визначає структурні й поведінкові взаємозв'язки між підрозділами та працівниками підприємства, забезпечуючи узгоджену системну діяльність у напрямі досягнення кадрових цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку шляхом її виробництва, переробки та реалізації, а також через інші види господарської діяльності, спрямовані на забезпечення населення необхідними послугами й товарами.

Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління (додаток А), яка складається з лінійних підрозділів (зазвичай сформованих за видами діяльності) та функціональних підрозділів (спеціалізованих за напрямками). Лінійні керівники ухвалюють рішення у межах своєї компетенції, а функціональні відділи надають консультаційну підтримку, допомагають у вирішенні складних завдань і забезпечують технічний або навчальний супровід. Така структура дозволяє зберігати дисципліну та ефективно організовувати робочі процеси, за умови чіткого розмежування обов'язків і повноважень керівництва.

Серед переваг цієї структури варто виділити:

- поєднання сильних сторін лінійного та функціонального управління;
- оперативність у прийнятті рішень;
- чітка персональна відповідальність керівників;
- ієрархічність, що сприяє швидкому впровадженню управлінських рішень;

– кваліфіковане вирішення завдань завдяки спеціалізації функціональних служб.

Недоліки структури включають:

- труднощі у взаємодії між лінійними та функціональними

керівниками;

- інформаційне перевантаження керівництва в періоди змін;
- дублювання функцій управління;
- нечіткість відповідальності;
- можливість отримання викривленої інформації;
- опір змінам у структурі організації.

Організаційна структура підприємства має два рівні управління (додаток Б), що забезпечує чіткий розподіл повноважень. Заступник директора відповідає за безпосереднє керівництво виробничими та сервісними підрозділами, контролюючи їх діяльність і виконання завдань. Директор зосереджується на стратегічному розвитку підприємства, взаємодії з партнерами та зовнішніми структурами, сприяючи укріпленню ринкових позицій підприємства.

Під час формування організаційної структури враховуються такі принципи:

- адаптивність – здатність структури змінюватися відповідно до зовнішніх викликів;
- перспективність – орієнтація не лише на сьогоденні потреби, а й на стратегічні завдання розвитку;
- спеціалізація – чіткий розподіл функцій між підрозділами;
- узгодженість – гармонізація інтересів усіх рівнів управління;
- ефективність – оптимізація витрат на управлінську діяльність та підвищення продуктивності;
- простота – зрозумілість структури для працівників;
- еластичність – здатність до подальшого розвитку і вдосконалення.

Організаційна структура є ключовим фактором у підвищенні ефективності підприємства та його конкурентоспроможності, визначаючи взаємодію підрозділів, розподіл відповідальності та систему управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, яка відображає

процентне співвідношення різних видів угідь та їхню динаміку у часі. Рівень ефективності використання землі значною мірою визначає продуктивність сільського господарства, масштаби виробництва та добробут працівників. Для аналізу забезпеченості підприємства земельними ресурсами звернемося до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	-70	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	0,1	х
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1	1	0,9	-0,1	х

Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь — на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі — на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %).

Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

Отже, у структурі земельних ресурсів підприємства простежується скорочення загальної площі, при цьому частка ріллі залишається практично незмінною, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на рільництво як основний вид сільськогосподарської діяльності.

У сучасних умовах трудові ресурси складаються з осіб, які володіють свідомістю, вольовими якостями, а також мають власні економічні та соціальні потреби. Тому ефективне управління персоналом повинне

враховувати й гармонізувати економічні й соціальні інтереси різних соціальних груп населення.

Процес залучення працівників на підприємстві має відповідати стратегічним цілям організації, водночас поважаючи права та гідність кожного працівника. Це передбачає дотримання чинного трудового законодавства, створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення рівних можливостей та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерські взаємини між роботодавцем і працівниками. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню соціальної стабільності в колективі.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	зб.у 2 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	х
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83	85	87	4	х

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників — з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників — з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше.

Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

Таким чином, попри негативні тенденції у чисельності та плинності кадрів, підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні частки кваліфікованого персоналу.

Функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язане з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які повинні бути раціонально організовані та інтегровані у виробничу структуру. Відповідна організація виробничого процесу та збалансована структура основних фондів є ключовими умовами для досягнення стабільного розвитку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та отримання запланованого прибутку, важливо регулярно здійснювати глибокий аналіз ефективності використання основних фондів. Це включає дослідження динаміки змін та факторів, що їх зумовлюють, таких як технічний стан обладнання, рівень зносу, інтенсивність ресурсів тощо.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для здійснення господарської діяльності (табл. 2.3). Аналіз за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку – ефективність використання основних фондів поступово зростала, що є свідченням покращення управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Діагностика активів підприємства, 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Основні засоби	20 346	19 853	20 130	-216	98,9
Запаси	23 662	20 632	18 720	-4 942	79,1
Гроші та їх еквіваленти	1 058	4 834	4 081	3 023	зб. у 3,9 рази
Власний капітал	31 453	31 588	35 574	4 121	113,1
Короткострокові кредити	18 000	17 999	10 624	-7 376	59,0
Кредиторська заборгованість	1 221	1 055	1 781	560	145,9
Усього активів	51 205	50 949	48 613	-2 592	94,9

Протягом 2022–2024 років підприємство зазнало змін у структурі активів і джерел їх фінансування. Загальний обсяг активів зменшився з 51 205 тис. грн у 2022 році до 48 613 тис. грн у 2024 році (на 2 592 тис. грн

або 5,1 %), що свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності.

Незначне зменшення основних засобів на 216 тис. грн (0,9 %) вказує на стабільність у використанні матеріально-технічної бази. Водночас запаси скоротилися на 4 942 тис. грн (20,9 %), що може бути наслідком оптимізації складських залишків або зниження обсягів виробництва.

Найбільш показовим є суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів – у 3,9 рази, що може свідчити про накопичення фінансових резервів або зменшення витрат. Власний капітал підприємства зріс на 4 121 тис. грн (13,1 %), що є позитивною тенденцією щодо фінансової стабільності.

При цьому короткострокові кредити зменшилися майже вдвічі (на 7 376 тис. грн), а кредиторська заборгованість зросла на 560 тис. грн (на 45,9 %), що може свідчити про перегляд політики щодо зовнішнього фінансування.

Отже, підприємство демонструє зменшення загальних активів на тлі підвищення фінансової автономії та грошової стабільності.

Таблиця 2.4

Аналіз комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074	35579	26400	-13674	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089	35444	26265	-9824	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985	135	135	-3850	3,4
Активи, тис. грн	48613	50949	51205	2592	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039	19361	19288	6249	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє негативну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема:

- чистий дохід від реалізації зменшився на 13674 тис. грн (на 65,9 %), що свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції або зниження попиту;
- собівартість реалізації знизилася на 9824 тис. грн (на 72,8%), однак темпи зменшення доходу переважають темпи скорочення витрат;
- чистий прибуток залишився майже незмінним порівняно з 2023 роком, але загалом за три роки зменшився на 3850 тис. грн, що становить майже повну втрату прибутковості;
- рівень рентабельності знизився з 11,0 % до 0,5 %, що свідчить про фактичну втрату ефективності ведення господарської діяльності;
- норма прибутку також знизилася з 9,9 % до 0,5 %;
- водночас активи підприємства зросли на 2592 тис. грн (на 105,3%), що може свідчити про інвестиції або переоцінку майна;
- зобов'язання зросли більш ніж у 1,5 раза – на 6249 тис. грн, що вказує на зростання боргового навантаження.

Фінансовий стан підприємства у 2024 році погіршився порівняно з 2022 роком. Незважаючи на зростання активів, зниження доходів, прибутковості та зростання зобов'язань створюють ризики для стабільності та фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової результативності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+;-)
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	0,51	0,38	9,94	9,43
Валовий прибуток, %	15,60	15,12	24,12	8,52
Операційна рентабельність, %	7,61	10,73	18,80	11,19
Фінансова рентабельність, %	0,63	0,38	9,94	9,31
Коефіцієнт покриття витрат	1,06	1,13	1,25	0,19

У 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників у порівнянні з 2022 роком:

Рентабельність продажів зросла з 0,51 % до 9,94 %, тобто на 9,43 в.п., що свідчить про суттєве підвищення прибутковості реалізації продукції.

Валовий прибуток зріс на 8,52 в.п., з 15,60 % до 24,12 %, що вказує на покращення маржинальності діяльності. Операційна рентабельність зросла на 11,19 в.п. – з 7,61 % до 18,80 %, що свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Фінансова рентабельність збільшилася з 0,63 % до 9,94 %, тобто на 9,31 в.п., що означає покращення здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал.

Коефіцієнт покриття витрат зріс з 1,06 до 1,25, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на загальне зниження доходів і чистого прибутку, фінансові коефіцієнти свідчать про відновлення ефективності діяльності підприємства у 2024 році. Це може бути наслідком оптимізації витрат, ефективного управління процесами або зміни структури продукції.

Спеціалізація господарства є важливою характеристикою його виробничої діяльності, яка відображає концентрацію зусиль на певних видах продукції чи технологічних процесах. Вона формується під впливом природно-кліматичних умов, ресурсного потенціалу, економічної доцільності, а також ринкового попиту.

Виробничий напрямок господарства — це визначальна лінія його діяльності, яка базується на пріоритетних галузях, наприклад, зерновому, тваринницькому чи овочевому виробництві. Чітко визначений напрямок дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну продуктивність діяльності.

Завдяки грамотному вибору спеціалізації та виробничого напрямку господарство може досягати стабільних фінансових результатів, зміцнювати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Спеціалізація господарства визначається передусім структурою його грошових надходжень і обсягами реалізованої продукції. Водночас, зважаючи на те, що сільське господарство значною мірою виробляє

продукцію, яка не надходить безпосередньо на ринок, для його аналізу застосовуються додаткові показники. До них належать загальна структура виробничої діяльності, рівень витрат на виробництво та оплату праці.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
продукція рослинництва	27924	26052	18843	24273	97,5	х
зернові та зернобобові	4989	9379	13408	9259	37,2	1
соя	9342	11038	923	7101	28,5	2
соняшник	3752	4247	4512	4170	16,8	3
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	х
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	4
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	5
Всього	28805	28585	18872	25421	100,0	х

Упродовж 2022–2024 років підприємство мало чітко виражену рослинницьку спеціалізацію, що підтверджується такими показниками:

Продукція рослинництва у середньому за три роки становила 24273 тис. грн, що відповідає 97,5 % загального обсягу товарної продукції.

Найвагомішими напрямками є: зернові та зернобобові культури – 37,2% у загальній структурі продукції (1-ше місце), соя – 28,5% (2-ге місце), соняшник – 16,8% (3-тє місце).

Продукція тваринництва займає лише 1,3% в загальному обсязі, що підтверджує її другорядне значення в діяльності підприємства.

Підприємство має чітко виражений зерново-технічний напрям виробництва, з орієнтацією на зернові культури, сою та соняшник. Така структура є типовою для підприємств, що працюють у зоні ризикованого землеробства та орієнтовані на експортно привабливі культури.

2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством

У сучасних умовах стрімких змін ринку, зростаючої конкуренції та глобалізації, ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення. Людські ресурси перестають бути лише виконавцями виробничих функцій – вони перетворюються на ключовий актив, що визначає конкурентоспроможність і стабільність підприємства.

Формування кадрової стратегії є важливим елементом загальної системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями організації та розвитком її кадрового потенціалу. Грамотно розроблена кадрова стратегія дозволяє передбачити потреби у персоналі, сформувати ефективну систему мотивації, розвитку й утримання працівників, а також забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Воно враховує вплив зовнішнього середовища та ринкових тенденцій, що впливають на управлінські процеси, а також відображає довгострокові цілі розвитку підприємства.

Основою стратегічного управління персоналом є визначення стратегічних пріоритетів розвитку, урахування зовнішніх чинників та забезпечення кадрових ініціатив необхідними ресурсами. Такий підхід тісно пов'язаний із загальною стратегією управління підприємством та базується на її бізнес-стратегії.

Завдяки стратегічному управлінню персоналом підприємство має змогу формувати компетентний кадровий потенціал, адаптувати виробничі процеси та послуги до вимог споживачів, ефективно реагувати на зміни та здобувати конкурентні переваги. Це, своєю чергою, сприяє досягненню поставлених цілей та зміцненню позицій на ринку.

Усвідомлення взаємозалежності між стратегічним управлінням людськими ресурсами та іншими аспектами стратегічного розвитку підприємства сприяє прийняттю більш зважених і ефективних стратегічних рішень.

Взаємозв'язок між корпоративною стратегією розвитку та стратегією управління персоналом представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення запланованих заходів.	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, ідповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Підбір і розстановка кадрів: шукайте працівників, які можуть йти на виправданий ризик і досягати поставлених цілей, є підприємливими, інноваційними та креативними та креативними. Винагорода: конкурентоспроможна, справедлива і задовольняє працівників. Оцінювання: за результатами роботи, не надто жорстке. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставництво.
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил.	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короточасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір та розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: базується на компетентності, стажі та справедливому визнанні в організації. Оцінювання: цілеспрямоване та ретельне. Розвиток персоналу: зосередження на компетентності в конкретній сфері діяльності.
Стратегія ліквідації. Продаж активів, усунення потенційних збитків, майбутні скорочення. Спробам антикризового управління приділяється мало уваги або взагалі не приділяється через перспективу подальшого зниження прибутків.	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Набір персоналу: не здійснювався через відтік кадрів. Винагорода: на основі заслуг, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, на основі критеріїв керівництва. Розвиток та навчання персоналу: можливості навчання обмежені через критичний стан підприємства. Планування переїзду: не приділяється достатньої уваги.

Стратегія управління персоналом як функціональний компонент загальної стратегії підприємства повинна формуватися відповідно до його стратегічних цілей. При цьому процес визначення цілей у сфері управління людськими ресурсами зумовлений як внутрішніми умовами функціонування підприємства, так і впливом зовнішніх чинників, зокрема ситуацією на ринку праці, тенденціями його розвитку та наявністю ресурсів для реалізації кадрової політики.

Система управління персоналом досліджуваного підприємства базується на роботі з працівниками відповідно концепції розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

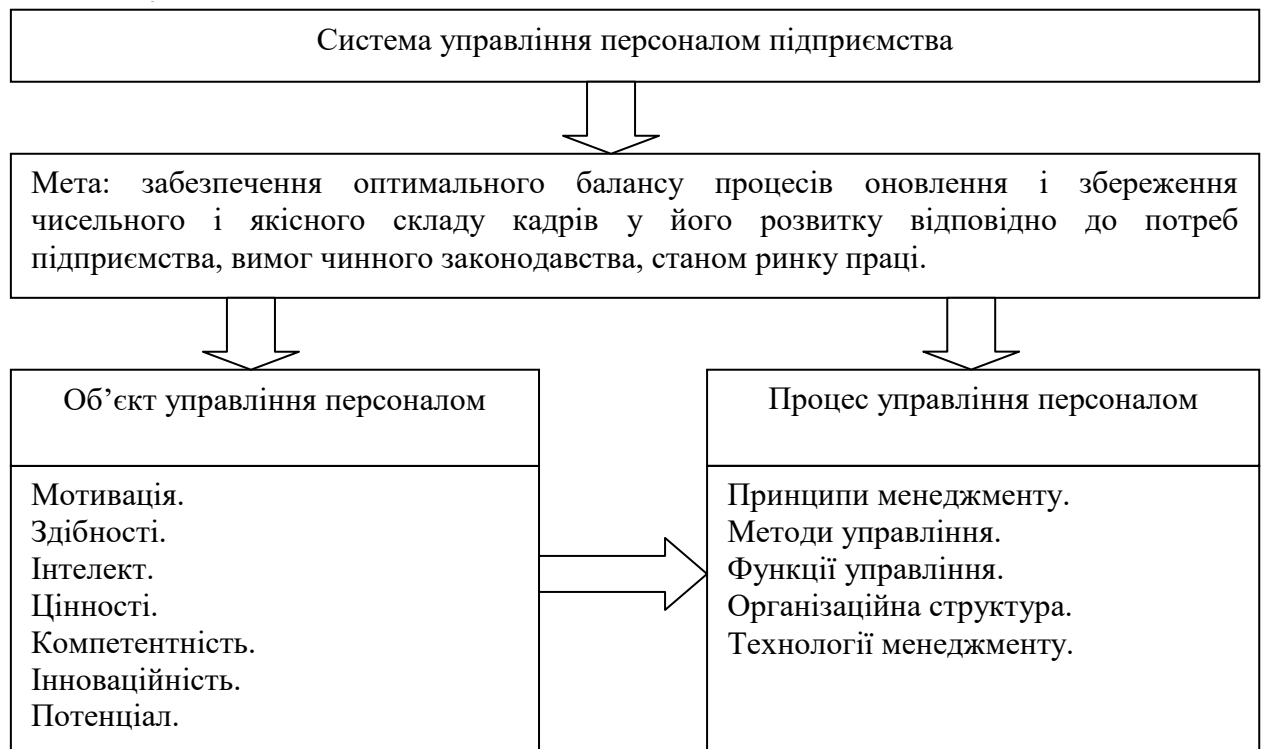


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2022-2024 рр.

Система управління персоналом на підприємстві визначає вимоги до керівників та працівників різних функціональних підрозділів через систему функціональних компетенцій. На рівні управлінської ланки основним завданням виступає підтримка розвитку професійних навичок і вмінь співробітників кожного структурного підрозділу.

Вплив системи управління на діяльність досліджуваного підприємства

реалізується через застосування управлінських методів, які відрізняються за формами впливу та рівнем їхньої ефективності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Методи впливу на систему управління персоналом підприємства,
2022 – 2024 рр.**

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стагнення	вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки	вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	середній	25
	2.2. Система преміювання	середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	низький	5
	3.2. Хвала і осуд	низький	10
	3.3. Примус, спонування	низький	7
Всього			100

Адміністративні методи управління ґрунтуються на застосуванні нормативно-розпорядчого інструментарію – зокрема, посадових інструкцій, наказів і розпоряджень, що забезпечують дотримання організаційної дисципліни та регламентованість процесів.

Економічні методи управління передбачають використання матеріального стимулювання, зокрема систем оплати праці, преміювання та інших фінансових заохочень, з метою підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

Соціально-психологічні методи управління базуються на впливі на свідомість і поведінку працівників через мотивацію, комунікацію, переконання, моральне заохочення або осуд. Ці методи спрямовані на формування позитивного психологічного клімату та ефективної взаємодії в колективі.

Кожен з перелічених методів має свої сильні та слабкі сторони і обирається з урахуванням конкретної управлінської ситуації, цілей організації та особливостей трудового колективу.

Для ефективного управління персоналом досліджуваного підприємства важливо впровадити стандартизовану систему документального забезпечення. Використання різноманітних типів управлінських документів – таких як постанови, накази, розпорядження, директиви, положення, рішення, акти, угоди, листи, звіти, висновки, стенограми, узгодження, резюме та плани – сприяє упорядкованості управлінських процесів. Стандартизація передбачає чітке зазначення адресатів і відправників кожного документа, а також визначення його мети й обсягу, що дозволяє мінімізувати ризики помилок і непорозумінь у внутрішній комунікації та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

В межах управління персоналом особливу увагу приділяють процедурі відбору кадрів. Цей процес включає комплексну оцінку професійних та психологічних характеристик кандидатів для визначення їх відповідності посадовим вимогам.

На підприємстві реалізується прагматичний підхід до найму, в основі якого – врахування кваліфікації, професійного досвіду, особистих рис і здібностей претендентів. Відбір здійснюється з орієнтацією на відповідність потенційного працівника потребам організації. Водночас, з огляду на обмеженість бюджету, підприємство використовує спрощену процедуру добору персоналу, що передбачає мінімізацію витрат на рекрутингові заходи.



Рис. 2.2. Система підбору претендента на вакантне місце, 2022-2024 рр.

Процес набору на вакантні посади має базуватися на чітко визначених критеріях відбору, що дозволяє забезпечити залучення кваліфікованих кандидатів. Відсутність таких критеріїв підвищує ризик працевлаштування осіб, які не відповідають професійним вимогам. У цьому контексті HR-стратегії повинні охоплювати не лише залучення нових фахівців, а й розвиток наявного кадрового потенціалу з метою формування культури безперервного навчання та професійного зростання.

Звичайною практикою багатьох підприємств є проведення індивідуальних співбесід та оцінювання кваліфікації і рекомендацій кандидатів. Такий підхід дає змогу роботодавцю всебічно оцінити професійний досвід, досягнення, особисті характеристики претендента та визначити його відповідність вимогам посади. Під час співбесіди особлива увага приділяється загальному рівню знань, глибині розуміння специфіки діяльності, комунікативним здібностям, а також умінню ставити цілі та досягати їх.

Система управління персоналом передбачає розвиток працівників як одну з ключових функцій, що має важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Компетентний і мотивований персонал є основою його продуктивності та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку кадрів може включати такі елементи:

- 1) професійна підготовка: створення умов для опанування нових знань і навичок з метою підвищення кваліфікації працівників;
- 2) адаптація на виробництві: підтримка нових співробітників у процесі інтеграції в колектив та освоєння функціональних обов'язків;
- 3) максимізація потенціалу: надання можливостей для реалізації професійного та особистісного потенціалу працівників;
- 4) оцінювання персоналу: регулярне аналізування результатів діяльності з метою виявлення сильних і слабких сторін;
- 5) формування лояльного ставлення до організації: створення позитивного мікроклімату та умов, що сприяють задоволеності працею та

мотивації до довготривалої співпраці.

Безперервне професійне навчання, спрямоване на підвищення кваліфікації, передбачає систематичне розширення й поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до актуальних потреб підприємства. Організацію цього процесу забезпечує відділ кадрів.

Розглянемо вид професійної підготовки адміністрації досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2022 – 2024 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	– внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; – зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; – самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	– з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов’язків; – без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов’язків.
Залежно від цільового призначення	– перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); – підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок в рамках своєї професії, спеціальності; – стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; – навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	– короткострокове – навчання не більше 5 днів; – середньострокове – навчання не більше 6 місяців; – довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	– індивідуальне; – групове.

Отже, підприємство має широкий вибір професійного навчання. Однак однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників, є слабе почуття відповідальності роботодавців за професійний рівень і кваліфікацію працівників, небажання виділяти на це кошти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ретельно розроблена кадрова стратегія підприємства є основою для підвищення ефективності праці, зростання рівня задоволеності та професійного розвитку співробітників.

Для досягнення високої продуктивності працівників необхідно створити ефективну систему управління персоналом, до якої входять такі складові: підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінювання та мотивація. Усі ці елементи мають бути тісно пов'язані між собою, і будь-які зміни в одній з функцій повинні оперативно відображатися на інших. Негативною формою реалізації кадрової стратегії є ситуації, коли між підприємствами та її персоналом відсутнє взаємне розуміння цілей і цінностей; їхня взаємодія ґрунтується лише на ситуативних інтересах, а розвиток кожної зі сторін відбувається автономно. Саме тому надзвичайно важливо, щоб кадрова стратегія гармоніювала із загальним стратегічним курсом підприємства.

Кожне підприємство, яке прагне стабільного функціонування та подальшого розвитку, формує свою діяльність не лише з урахуванням поточних потреб, але й з орієнтацією на майбутнє. Одним із ключових чинників у цьому процесі є правильно сформована кадрова стратегія.

Стратегія загального розвитку підприємства та динаміка її економічних результатів свідчать про прагнення до розширення мережі, покращення основних показників діяльності та оптимізації процесу продажів, зокрема – налагодження якісної взаємодії між продавцем і покупцем. У зв'язку з цим кадрова стратегія має зосереджуватися на вдосконаленні системи підготовки продавців і підвищенні ефективності мотиваційних механізмів. Це дозволить суттєво підвищити продуктивність праці персоналу та, як наслідок, сприятиме зростанню прибутковості підприємства.

У таблиці 3.1 розглянемо, як саме цінності підприємства втілюються у ставленні до працівників вищої управлінської ланки.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу

№	Цінність	Топ-менеджмент	Виробничий персонал (польові працівники, механізатори тощо)
1	Системність	Керівництво постійно аналізує ринок агропродукції, погодні умови, врожайність, фінансові ризики. Усі рішення приймаються на основі даних і досвіду.	Працівники слідуєть чітким агротехнічним планам, однак не завжди мають повну інформацію про загальну стратегію підприємства.
2	Ефективність	Менеджмент орієнтований на підвищення рентабельності господарства, оптимізацію витрат і модернізацію техніки.	Основна увага приділяється виконанню конкретних норм виробітку — збирання врожаю, обробіток ґрунту тощо.
3	Клієнторієнтованість	Керівництво зосереджується на формуванні довготривалих відносин із закупівельниками, переробниками, логістами.	Працівники рідко контактують з кінцевими клієнтами, але їх якісна праця — основа задоволення замовника продукцією.
4	Співпраця	Менеджери підтримують міжвідомчу взаємодію — агрономи, логісти, інженери працюють як єдиний механізм.	Робітники взаємодіють у межах бригад або ланок. Співпраця відбувається в основному на рівні оперативної роботи.
5	Інноваційність	Керівництво впроваджує сучасні агротехнології, GPS-моніторинг, автоматизацію процесів, дрони для обробітку полів.	Часто не залучені до процесу прийняття рішень щодо нововведень, але використовують сучасну техніку в роботі.

Аналіз таблиці свідчить про те, що цінності аграрного підприємства, такі як системність, ефективність, клієнторієнтованість, співпраця та інноваційність, реалізуються на різних рівнях організації з різним ступенем залученості персоналу. Топ-менеджмент чітко орієнтується на стратегічні цілі, активно впроваджує новітні технології та прагне до оптимізації всіх процесів.

У той час як виробничий персонал переважно виконує операційні завдання, часто не маючи повного розуміння загальної стратегії підприємства.

Це свідчить про необхідність посилення комунікації між управлінським рівнем і виробничими працівниками, залучення останніх до процесу прийняття рішень, а також створення умов для підвищення мотивації та професійного розвитку на всіх рівнях. Узгодженість цінностей і дій усіх працівників сприятиме підвищенню ефективності підприємства в цілому.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу у підприємстві підтвердив плінність кадрів у аграрному середовищі. Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини: планування чисельності персоналу, підбір, відбір і найм персоналу, адаптація прийнятого на роботу персоналу, професійного навчання та розвитку персоналу, мотивація і контроль діяльності персоналу.



Рис. 3.1. Схема запропонованої кадрової стратегії підприємства на 2026-2030 рр.

Для ефективної реалізації кадрової стратегії кожен із її складових блоків повинен бути підкріплений конкретними практичними діями. Це, своєю чергою, вимагає створення відповідних операційних підсистем для кожного напрямку. Як зазначено на рис. 3.1, запропонована стратегія потребує також належного інформаційного, фінансового, правового та методологічного забезпечення.

У випадку досліджуваного підприємства особливу увагу слід приділити удосконаленню системи мотивації та навчання персоналу, оскільки саме ці компоненти виявилися найбільш проблемними. Необхідність розробки й впровадження нових заходів у цих сферах обумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці працівників, а відповідно – і на обсяг доходів від реалізації продукції.

Враховуючи, що рівень заробітної плати на підприємстві є достатнім, доцільно зосередитися на вдосконаленні нематеріальної мотивації. Запропоновані заходи включають:

- проведення регулярних спортивних заходів і вікторин, що сприятимуть формуванню позитивного мікроклімату в колективі та підвищенню рівня міжособистісної взаємодії;
- запровадження корпоративної англійської у форматі розмовного клубу для безкоштовного покращення мовних навичок працівників.
- формування кадрового резерву для керівних посад середньої та вищої ланки на основі результатів атестацій і внутрішніх конкурсів;
- введення системи спонтанного заохочення – наприклад, за ініціативність, ефективні ідеї з покращення продажів або участь у розробці промоакцій.

Залучення працівників до інших напрямків розвитку підприємства, не пов'язаних безпосередньо з їх основними функціональними обов'язками, що сприятиме прояву їх потенціалу та підвищенню рівня залученості.

У системі управління персоналом можна виділити кілька ключових типів стратегій, які функціонують у межах загальної генеральної стратегії

підприємства. Серед них: стратегія підприємництва, динамічного зростання, стабільного розвитку та стратегія перетворень.

Зокрема, стратегія підприємництва є типовою для підприємств, що знаходяться на етапі становлення або активно освоюють нові напрями діяльності. Така стратегія зазвичай супроводжується високим рівнем фінансових ризиків і потребує оперативного ухвалення рішень при мінімальному обсязі дій. У подібних умовах підприємства часто вдаються до реалізації інноваційних або експериментальних проєктів, що передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Стратегія динамічного зростання застосовується підприємствами, які усвідомлюють необхідність трансформації своїх цілей і організаційної структури з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Впровадження цієї стратегії орієнтоване на активні зміни, що сприяють розширенню частки ринку, оновленню продуктів або послуг, а також підвищенню гнучкості у відповіді на зовнішні виклики.

Стратегія стабільного розвитку характерна для підприємств, що перебувають на стадії зрілості. У цьому випадку підприємства прагнуть зберегти вже досягнуті економічні результати та забезпечити їх подальше зміцнення. Діяльність таких підприємств зазвичай базується на ефективному використанні вже впроваджених технологій, перевірених управлінських підходів і налагоджених бізнес-процесів. Основним завданням стає оптимізація витрат при збереженні стабільності.

Стратегія перетворень є однією з найскладніших з точки зору реалізації генеральної стратегії сталого розвитку організації. До її впровадження вдаються підприємства, які прагнуть суттєвого зростання доходів через запуск нових проєктів, вихід на нові ринки або реалізацію диверсифікованого розвитку. Іншим приводом для вибору цієї стратегії може стати глибока реорганізація підприємства, його злиття з іншими підприємствами або створення нових організаційних форм, таких як холдинги, концерни чи бізнес-комплекси.

Основні вимоги до персоналу та особливості функціонування системи управління кадрами у контексті стратегії підприємництва представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні характерні вимоги до персоналу та характеристика системи управління персоналом, 2026-2030 рр.

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Вимоги до персоналу підприємства	Першою та основною вимогою стратегії щодо персоналу є велика гнучкість та компетентність працівників. Реалізація стратегії передбачає підбір спеціалістів, які вміють і бажають брати на себе відповідальність за ризиковані проекти, готові впроваджувати нові, нестандартні ідеї, грамотних та знаючих свою справу співробітників. Співробітники повинні бути готові при необхідності працювати у позаурочний час, а також мати розвинені навички командної роботи.
Характеристики системи управління персоналом	Прийом на роботу здійснюється переважно з людей, які мають схильність до творчої, новаторської діяльності. Вони повинні мати високий потенціал і компетенцію. Оцінка діяльності, зазвичай, мало формалізована. Винагорода здійснюється не тільки у формі грошових виплат, а й у вигляді залучення працівників до безпосередньої участі у реалізації стратегії підприємства, у формуванні управлінських рішень. Підприємство прагне створити високий рівень мотивації працівників усіма методами. Залучення працівників у різні форми участі у реалізації стратегії підприємництва, постійне обговорення проблем та можливих варіантів їх вирішення - найважливіша передумова реалізації стратегії, що розглядається. Можливість зростання мають особливе значення. Реалізація даної стратегії передбачає високі індивідуальні можливості співробітника, його готовність і бажання опановувати нові знання і навички, що має винагороджуватися підвищенням його статусу. У разі стратегії підприємництва основна увага приділяється професійної кар'єрі: накопиченню знань, умінь, навичок, усіма засобами заохочується підвищення кваліфікації працівників. Розвиток персоналу, формування таких особистісних якостей, як відповідальність, зацікавлене ставлення до справи, принциповість, ініціативність, вміння слухати інших, відстоювати свою позицію – важлива передумова розвитку стратегії підприємства.

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства неминуче зумовлює необхідність адаптації системи управління персоналом. Обрані стратегічні орієнтири формують підґрунтя для визначення вимог до кадрового потенціалу та його розвитку відповідно до етапу життєвого циклу підприємства.

У контексті розробки ефективної системи розвитку персоналу стратегія управління кадрами виступає основним об'єктом аналізу. З урахуванням поставлених цілей і критеріїв ефективності функціонування цієї системи, визначено ключові управлінські етапи у сфері стратегічного розвитку персоналу. До них належать:

- вибір варіанта стратегії розвитку персоналу з урахуванням принципу стратегічної відповідності;
- виявлення розривів між наявним і цільовим рівнем кадрового потенціалу;
- розробка програми заходів щодо усунення виявлених неузгодженостей на основі моделі системного розвитку персоналу підприємства.

Серед характерних ознак стратегії управління розвитком персоналу можна виділити її довгострокову спрямованість, тісний зв'язок із загальною стратегією підприємства, а також врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Комплекс чинників впливу не лише визначає вибір оптимальної стратегії розвитку персоналу, а й забезпечує її відповідність реальному стану підприємства з точки зору як зовнішніх умов, так і внутрішніх ресурсів. Щоб посилити свою конкурентну позицію, підприємство має гармонізувати наявні ресурси і можливості з вимогами зовнішнього середовища.

У цьому контексті ключовим завданням є забезпечення конкурентоспроможності, що розглядається як динамічний процес постійного вдосконалення. З цією метою підприємства можуть обрати одну з трьох базових стратегій досягнення конкурентних переваг:

- стратегія інновацій;
- стратегія якості;
- стратегія лідерства за витратами.

Успішне функціонування підприємства напряму залежить від узгодженості обраної стратегії розвитку персоналу з поточним етапом його

життєвого циклу. Візуально цикл управління персоналом представлено на рис. 3.2.

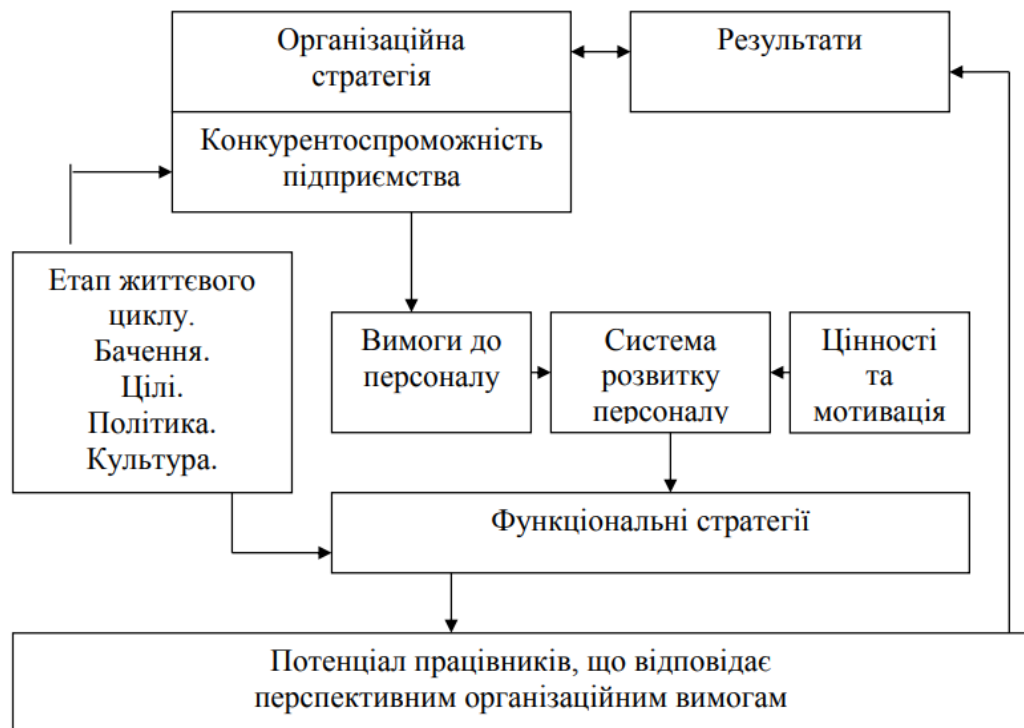


Рис. 3.2. Циклічне управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу, 2026-2030 рр.

Вихідною основою для розробки конкретної програми заходів розвитку виступають результати аналізу відповідності потенціалу персоналу підприємства стратегічним вимогам щодо його розвитку. У процесі цього аналізу виявляються як повні невідповідності, так і часткові розбіжності між наявними характеристиками персоналу та запланованими напрямками розвитку.

Для формування програми управління стратегічним розвитком потенціалу персоналу запропоновано використання матричного підходу до вибору оптимальних варіантів розвитку. Такий підхід дозволяє комплексно врахувати всі ключові вимоги до працівників з погляду перспективної діяльності підприємства. При цьому забезпечується гармонійне поєднання стратегії організаційного розвитку, стратегії формування довготривалих

конкурентних переваг та стратегії управління персоналом, з урахуванням етапів життєвого циклу підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі команди є одним із небагатьох елементів, які мають гнучкість і ресурси, щоб швидко реагувати на зміни обставин і нові вимоги. Ефективна команда підвищує продуктивність праці та підвищує мотиваційний потенціал. Вона здатна приймати кращі рішення на роботі та знаходити відповіді на більш складні завдання, розкривати творчі здібності та вміння.

1. Визначення існуючого стану справ та стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться

2. Оцінка існуючої системи мотивації, проведення дослідження задоволеності співробітників та їх мотивації, визначення стилю управління керівників

3. Розробка системи тренінгів та індивідуальних консультацій для всіх рівнів управління, які враховують стадію життєвого циклу і забезпечують розвиток необхідних управлінських ролей

4. Каскадувати навчання (тренінги за коуч-технологіями) та індивідуальну роботу (коуч-сесії та консультування керівників)

5. Створення системи підтримки (передача технології навчання коучингу внутрішнім тренерам, носіям коучингової культури всередині)

6. Впровадження коучингу в існуючі комунікації між керівниками і співробітниками

Рис. 3.3. Алгоритм впровадження коучингу на 2026-2030 рр.

Отже, коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Коучинг допоможе підприємству швидко та ресурсно реагувати на зміни високо турбулентного сучасного зовнішнього середовища. Він є одночасно цілісним та адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії. Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчити її.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління кадровою стратегією підприємства у порівнянні 2024 р. з 2022 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. У процесі дослідження кадрової стратегії підприємства встановлено, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації та досягнення її стратегічних цілей. Формування кадрової стратегії повинно ґрунтуватися на загальній стратегії розвитку підприємства та враховувати внутрішні й зовнішні фактори, зокрема стан ринку праці, ресурсне забезпечення, організаційне середовище та потреби в кваліфікованих кадрах.

2. Кадрова стратегія має включати не лише заходи щодо залучення персоналу, а й механізми його адаптації, мотивації, навчання, професійного розвитку та утримання. Важливе значення має впровадження системи оцінки результатів праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а також розвиток корпоративної культури.

3. Проаналізована практика управління персоналом на досліджуваному підприємстві свідчить про наявність спрощеного, але функціонального підходу до підбору кадрів, орієнтованого на раціональне використання наявних ресурсів. У той же час, для підвищення ефективності кадрової стратегії доцільно вдосконалити систему документального супроводу, розширити можливості професійного навчання та сформувати чіткі критерії відбору персоналу.

4. Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь – на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі – на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %). Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить

зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

5. На підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників – з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників – з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше. Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

6. У сучасних умовах господарювання ефективна кадрова стратегія виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження показало, що стратегічне управління персоналом повинно бути безперервним, комплексним і тісно пов'язаним із загальною стратегією підприємства. Кадрова стратегія охоплює ключові аспекти – від підбору, адаптації та навчання персоналу до формування корпоративної культури, мотивації та розвитку кадрового потенціалу. Її результативність визначається здатністю підприємства не лише залучати талановитих фахівців, а й забезпечити умови для їх професійного зростання, підвищення ефективності праці та довгострокової лояльності. Запропоновані напрями та рекомендації щодо удосконалення кадрової стратегії – зокрема впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток системи мотивації, стратегічне планування потреб у персоналі – сприятимуть зміцненню внутрішнього потенціалу підприємства та забезпеченню його стійкого функціонування на ринку. Таким чином, грамотне управління кадровим ресурсом є основою для формування сильного, професійного та адаптивного колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні завдання підприємства.

7. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища надзвичайно важливо вдосконалювати кадрову стратегію, орієнтуючись на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері персоналу. Основними напрямками удосконалення кадрової стратегії можуть бути:

1) розробка чітких критеріїв відбору персоналу. Визначення професійних і особистісних вимог до кандидатів сприятиме підвищенню якості підбору кадрів і зниженню плинності персоналу.

2) інтеграція цифрових HR-технологій. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), онлайн-платформ для навчання та оцінювання працівників.

3) підвищення рівня внутрішнього навчання та розвитку персоналу. Формування системи безперервного професійного навчання, розвитку soft skills і лідерських якостей, кар'єрного консультування.

4) удосконалення системи мотивації. Перехід до гнучкої системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників на основі досягнутих результатів, рівня залученості та ініціативності.

5) посилення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Формування цінностей, які об'єднують колектив, сприяння відкритому обміну інформацією, зміцнення довіри між керівництвом і працівниками.

6) розвиток системи управління талантами (talent management). Виявлення високопотенційних працівників, формування кадрового резерву, індивідуальні траєкторії розвитку для ключових фахівців.

7) аналіз та адаптація до змін на ринку праці. Постійний моніторинг тенденцій і потреб на ринку праці, адаптація кадрової стратегії до нових умов, включно з гібридними або дистанційними формами праці.