

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління кадровою стратегією підприємства в
контексті цілей сталого розвитку»**

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Жмайло О.І.
Керівник: Олійник А.С.
Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Жмайло Олени Ігорівни

1. Тема роботи «Управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Олійник А.С.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Розділ 2. Діагностика управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Розділ 3. Удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Олена ЖМАЙЛО

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	36
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Нестабільне ринкове середовище характеризується високим рівнем змін, спричинених економічними коливаннями, цифровою трансформацією, посиленням глобальної конкуренції, екологічними викликами та соціально-політичними процесами. За таких умов особливого значення набуває управління кадровою стратегією підприємства, орієнтоване на досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає забезпечення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості організації.

Кадрова стратегія в контексті сталого розвитку виступає важливим інструментом формування людського капіталу підприємства, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційний розвиток та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Ефективне управління персоналом сприяє створенню безпечних і гідних умов праці, професійному розвитку працівників, підвищенню їх мотивації, залученості та відповідальності за результати діяльності підприємства.

Питання управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку досліджували у своїх працях такі науковці, як Л. В. Балабанова, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансуров, О. А. Гавриш, М. М. Галелюк, О. Є. Кузьмін, Т. В. Омеляненко, С. М. Клименко, О. Б. Мних та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний

реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з’ясування теоретичних основ управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- формування кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- оцінка ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства;
- удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Об’єктом дослідження є процеси управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

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.

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. Жмайло О.І. Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1116–1118.

2. Жмайло О.І. Управління конфліктами в аграрному підприємстві: причини, особливості та механізми врегулювання. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 59–61.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 15 таблиць, 3 рисунки та 4 додатки. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність приділяти значну увагу не лише виробничо-господарській діяльності, а й формуванню ефективної системи управління персоналом. Саме трудові ресурси сьогодні виступають одним із найважливіших чинників забезпечення стабільності, результативності та довгострокового розвитку підприємства. Рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація, здатність адаптуватися до змін та ефективно виконувати поставлені завдання значною мірою визначають конкурентні переваги організації.

Система управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких особливе значення мають планування потреби в кадрах, підбір і адаптація працівників, організація праці, мотивація, професійний розвиток, оцінювання результатів діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах глобалізації та цифровізації економіки ефективне функціонування підприємства неможливе без чітко сформованої кадрової політики, яка повинна відповідати стратегічним цілям організації та забезпечувати її кадрову стійкість.

Стратегічне управління персоналом спрямоване на узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами та перспективами розвитку. Воно створює умови для формування ефективного кадрового потенціалу, здатного забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства. Саме тому рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, його інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища [10, с. 28].

Важливим елементом системи стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія, яка визначає основні напрями формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. Її зміст постійно удосконалюється відповідно до сучасних підходів у сфері управління людськими ресурсами, що свідчить про еволюцію поглядів на роль працівника в діяльності організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова стратегія»

Автор	Трактування кадрової стратегії
Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. [11]	сукупність професійних знань, навичок, компетентностей та особистісних якостей працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.
Помаз О.М. [41]	стратегічний ресурс підприємства, що характеризує можливості персоналу щодо адаптації до змін бізнес-середовища, професійного розвитку та реалізації кадрової стратегії.
Корінь М.В. [26]	наявні та перспективні можливості працівників виконувати виробничі завдання відповідно до потреб підприємства, що визначаються рівнем їхньої кваліфікації, досвіду та професійної підготовки.
Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. [43]	інтегрована характеристика трудових ресурсів підприємства, яка відображає їхню здатність ефективно працювати та адаптуватися до нових умов господарювання, зокрема в умовах воєнного стану.
Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. [5]	сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу, що забезпечують реалізацію стратегічних завдань підприємства та його довгостроковий розвиток.
Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. [33]	складова загального потенціалу підприємства та включає професійні, інтелектуальні й організаційні можливості персоналу щодо досягнення цілей організації.
Васильченко М.І. [8]	професійні здібності працівників, їхній досвід, знання, комунікаційні навички та здатність до ефективної взаємодії в процесі виконання управлінських і виробничих функцій.

У своїй класифікації М.П. Бутко виокремлює «трудова стратегію» як самостійний напрям стратегічного управління підприємством. Науковець розглядає її як систему заходів, спрямованих на формування ефективної мотивації працівників, а також на врахування впливу науково-технічного прогресу на потребу в трудових ресурсах і підвищення ефективності їх використання [5]. Такий підхід підкреслює необхідність адаптації кадрової політики до сучасних технологічних змін та умов розвитку економіки.

О.М. Опалюк акцентує увагу на тому, що важливою складовою економічної стратегії підприємства повинна бути стратегія стимулювання персоналу. Її основним завданням є формування ефективної мотиваційної системи, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результатах діяльності організації [39].

Грішнова О. А. значну увагу приділяє соціальним аспектам управління персоналом, наголошуючи на важливості формування соціально орієнтованої кадрової політики підприємства. На її думку, така політика має бути спрямована на створення належних умов праці та відпочинку працівників, забезпечення безпеки праці, професійного розвитку персоналу, задоволення соціальних потреб і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Комплексний підхід до формування кадрової стратегії запропонували В.Д. Нємцов і Л.Є. Довгань. Науковці розглядають управління трудовими ресурсами як системний процес, що охоплює планування потреби в персоналі, підбір і розстановку кадрів, спеціалізацію працівників, підвищення продуктивності праці та вдосконалення механізмів мотивації [33]. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Найбільш наближеним до сучасного розуміння кадрової стратегії є трактування, запропоноване В.Ф. Оберемчуком. Дослідник визначає кадрову стратегію як довгострокову програму цілеспрямованих дій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу з метою досягнення стратегічних переваг підприємства та зміцнення його конкурентних позицій [34].

Будь-яка стратегія підприємства повинна бути орієнтована на забезпечення стабільного розвитку та посилення конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі. Оскільки персонал є основою функціонування соціально-економічної системи підприємства, кадрова

стратегія займає центральне місце у загальній системі стратегічного управління.

Отже, кадрову стратегію доцільно розглядати як систему принципів, методів і управлінських підходів, спрямованих на забезпечення відповідності людського капіталу стратегічним цілям підприємства. Формування ефективної системи управління персоналом є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки всі елементи управлінської системи підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності.

Раціональне використання кадрового потенціалу виступає необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Саме тому розроблення кадрової стратегії та впровадження сучасної системи управління персоналом є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємств в умовах ринкової економіки [26, с. 55].

Сутність кадрової стратегії полягає у визначенні основних напрямів розвитку професійних компетенцій працівників, узгодженні різних підсистем управління персоналом та формуванні єдиної кадрової політики, яка відповідає потребам підприємства й інтересам працівників. Така політика має стимулювати професійне зростання, підвищення трудової активності, мотивації та самореалізації персоналу.

Основою формування кадрової стратегії є загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегічне бачення організації в цілому, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, його корпоративної культури, традицій і цінностей, а також впливу зовнішнього середовища. Одним із найпоширеніших і найбільш ефективних методів її розроблення є підхід «зверху вниз», відповідно до якого ініціатива формування кадрової політики належить вищому керівництву підприємства. За такого підходу спочатку визначаються загальні стратегічні орієнтири, після чого розробляються конкретні кадрові стратегії для окремих структурних підрозділів.

Перевагами такого підходу є узгодженість кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства, врахування впливу зовнішніх факторів та чітке визначення пріоритетних напрямів розвитку організації [25, с. 38].

Головною метою кадрової стратегії є інтеграція всіх елементів системи управління персоналом для підвищення ефективності праці, розвитку професійних компетенцій працівників і забезпечення стійкої мотивації персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі та практиці управління персоналом виокремлюють такі основні складові кадрової стратегії:

- створення безпечних і належних умов праці;
- забезпечення ефективного регулювання трудових відносин;
- розроблення механізмів попередження та розв’язання виробничих конфліктів;
- формування корпоративної культури та етичних стандартів поведінки;
- управління зайнятістю та оптимізація використання трудових ресурсів;
- професійна орієнтація та адаптація нових працівників;
- розвиток кадрового потенціалу підприємства;
- прогнозування потреб у персоналі відповідно до змін ринку праці
- удосконалення системи підбору, оцінювання та атестації кадрів;
- організація професійного навчання та планування кар’єри;
- формування кадрового резерву;
- удосконалення системи мотивації праці
- поліпшення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- удосконалення правового забезпечення трудових відносин;
- забезпечення соціального розвитку підприємства;
- розвиток інформаційного забезпечення кадрової роботи;

– підвищення ефективності системи управління персоналом у цілому.

Цінність кадрової стратегії полягає у її здатності забезпечувати формування ефективної корпоративної культури, що базується на командній роботі, високому рівні внутрішньої мотивації працівників та спільному розумінні стратегічних цілей підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє підтримка з боку керівництва, яке формує єдине бачення розвитку організації та забезпечує залучення персоналу до реалізації стратегічних завдань.

Ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від наявності необхідних ресурсів, зокрема людських, фінансових і часових. Не менш важливими умовами є чітка організація бізнес-процесів та функціонування результативної системи внутрішніх комунікацій. Особливого значення набуває принцип комунікації «зсередини назовні», відповідно до якого першочергова увага приділяється інформуванню та залученню працівників, далі – взаємодії з клієнтами, а вже потім – формуванню зовнішнього іміджу підприємства на ринку [42, с. 40].

Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана з місією підприємства, його стратегічним баченням, корпоративними цінностями, організаційною культурою, стилем управління та діловою репутацією. Її реалізація передбачає проведення комплексних змін у системі управління персоналом, спрямованих на приведення кадрової політики у відповідність до стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. У сучасних умовах це вимагає вдосконалення механізмів мотивації працівників, розвитку професійних компетенцій, підвищення рівня корпоративної взаємодії та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Залежно від умов зовнішнього середовища, рівня стійкості підприємства та динаміки зміни чисельності персоналу можуть застосовуватися різні типи кадрових стратегій. Вибір конкретної стратегії визначається особливостями функціонування підприємства, його ресурсним потенціалом, темпами розвитку та рівнем адаптивності до змін ринкового

середовища. Для систематизації можливих варіантів кадрової політики доцільно використовувати матричний підхід, який дозволяє визначити найбільш ефективний тип кадрової стратегії відповідно до умов діяльності підприємства. У таблиці 1.2 наведено матрицю можливих варіантів кадрових стратегій з урахуванням зазначених факторів.

Таблиця 1.2

Матриця кадрових стратегій [15; 25; 43]

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

Характеристика основних варіантів кадрових стратегій наведена у таблиці 1.3. Кожен тип кадрової стратегії визначається особливостями розвитку підприємства, рівнем його стійкості, кадровим потенціалом та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вибір відповідної стратегії дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання трудових ресурсів, підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Аналіз практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах із застосуванням матриці кадрових стратегій свідчить про те, що значна частина організацій перебуває у полі «Спад». Така ситуація вказує на наявність негативних тенденцій у сфері кадрового забезпечення, зокрема зниження ефективності використання персоналу, недостатній рівень мотивації працівників, плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів та невідповідність існуючих підходів до управління сучасним вимогам ринку праці.

Перебування підприємств у зазначеному секторі матриці свідчить про необхідність перегляду та модернізації кадрової політики відповідно до сучасних умов господарювання. У таких умовах особливого значення набуває розроблення гнучкої кадрової стратегії, здатної забезпечити

адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та створення умов для професійного розвитку персоналу.

Таблиця 1.3

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу [10; 16; 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.

Використання матриці кадрових стратегій має важливе практичне значення, оскільки дозволяє своєчасно оцінити стан кадрового потенціалу підприємства, визначити проблемні аспекти у сфері управління персоналом та оперативно приймати управлінські рішення щодо формування або вдосконалення кадрової стратегії. Це сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом, забезпеченню стабільності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для ефективного формування кадрової стратегії підприємству необхідно дотримуватися низки базових принципів, які забезпечують її результативність та відповідність стратегічним цілям організації.

Першим принципом є стратегічна орієнтація, що передбачає врахування впливу поточних управлінських рішень на довгостроковий розвиток підприємства. Кадрова стратегія повинна бути спрямована не лише на вирішення поточних кадрових завдань, а й на створення умов для стабільного функціонування підприємства у перспективі.

Другим важливим принципом є комплексність, яка полягає у формуванні взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Усі елементи кадрової політики мають бути узгодженими між собою та спрямованими на досягнення спільних стратегічних цілей підприємства.

Не менш важливим є принцип системності, що передбачає здійснення цілісного та методично обґрунтованого управління персоналом. Реалізація кадрової стратегії повинна здійснюватися послідовно, без фрагментарних і суперечливих рішень у сфері кадрового менеджменту.

Принцип логічності та послідовності полягає у забезпеченні узгодженості управлінських підходів, методів та інструментів кадрової роботи. Це дозволяє уникнути суперечностей у процесі реалізації кадрової політики та підвищує ефективність функціонування системи управління персоналом.

Важливе значення має також принцип економічної доцільності, який передбачає раціональне використання трудових ресурсів з урахуванням співвідношення між витратами на персонал, якістю праці та отриманими результатами діяльності підприємства [24].

Кадрова стратегія, сформована на основі зазначених принципів, забезпечує підприємство необхідними кваліфікованими працівниками, сприяє своєчасному укомплектуванню штату, формуванню достатнього рівня трудового потенціалу та оптимізації витрат на персонал. Крім того, вона

створює передумови для впровадження ефективних мотиваційних механізмів, підвищення продуктивності праці та раціонального використання кадрових ресурсів відповідно до рівня професійної підготовки працівників.

Дотримання зазначених принципів під час формування кадрової стратегії свідчить про усвідомлення підприємством важливості людського капіталу як основного чинника успішного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Лише за умови комплексної реалізації всіх етапів формування кадрової стратегії вона може стати дієвим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких переваг на ринку [8, с. 104].

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах можливе лише за наявності чітко визначеної кадрової політики та продуманої кадрової стратегії, яка відповідає стратегічним цілям підприємства. У зв'язку з цим до кадрової стратегії висувається низка важливих вимог.

Передусім кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства. Вона має забезпечувати кадрове підґрунтя для реалізації стратегічних цілей організації та виступати невід'ємною складовою загальної системи управління.

Важливою вимогою є також гнучкість і динамічність кадрової стратегії. Вона повинна поєднувати стабільність, необхідну для формування довіри працівників та підтримання організаційної культури, із здатністю швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, виробничих процесах та економічних умовах діяльності підприємства.

Ще однією необхідною вимогою є економічна обґрунтованість. Формування та розвиток кваліфікованого персоналу потребують значних фінансових ресурсів, тому кадрова стратегія має базуватися на реальних можливостях підприємства та забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів.

Особливе значення має індивідуальний підхід до працівників. Ефективна кадрова стратегія повинна враховувати професійні, психологічні

та мотиваційні особливості персоналу. У цьому контексті важливими є процеси підбору кадрів, професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників та створення умов для їх професійного розвитку [45, с. 80].

До основних складових кадрової стратегії належать планування потреби у персоналі, підбір і адаптація кадрів, система професійного навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, мотивація і стимулювання персоналу, управління кар'єрним розвитком, формування кадрового резерву та розвиток організаційної культури. Взаємозв'язок цих елементів забезпечує цілісність кадрової політики та її орієнтацію на довгострокову перспективу.

Ефективна кадрова стратегія є основою стабільного функціонування підприємства, адже саме людський капітал виступає головним ресурсом, який забезпечує формування конкурентних переваг і реалізацію стратегічних цілей організації. Її впровадження сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, адаптивності до змін зовнішнього середовища та стійкості до сучасних викликів ринку праці.

Отже, кадрова стратегія є одним із ключових елементів системи стратегічного управління підприємством, оскільки визначає напрями формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Її сутність полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями підприємства та можливостями кадрового потенціалу, створенні умов для підвищення продуктивності праці, професійного розвитку працівників і зміцнення конкурентоспроможності організації. Особливого значення кадрова стратегія набуває в умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та необхідності постійного впровадження інновацій. Саме людські ресурси виступають основним джерелом підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних переваг підприємства. Тому розроблення та реалізація кадрової стратегії повинні розглядатися як безперервний процес, спрямований на забезпечення балансу між потребами підприємства та професійним розвитком його працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації продукції рослинництва і тваринництва, поєднуючи традиційні підходи до ведення аграрного господарства із сучасними технологіями виробництва. Стратегічна місія підприємства полягає у збереженні та розвитку провідних аграрних традицій регіону, одночасно забезпечуючи впровадження інноваційних методів господарювання, що дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на аграрному ринку північної частини Полтавської області.

Основною метою діяльності господарства є забезпечення населення якісною та екологічно безпечною сільськогосподарською продукцією, отримання стабільних фінансових результатів та задоволення економічних інтересів власників підприємства.

Ключовим завданням підприємства виступає задоволення потреб споживачів у продукції сільського господарства шляхом її виробництва, перероблення та реалізації. Окрім основної діяльності, підприємство розвиває допоміжні напрями господарювання, які сприяють зміцненню продовольчої безпеки та підвищенню рівня забезпечення населення необхідною продукцією. Підприємство орієнтується на постійне нарощування обсягів виробництва, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і земельних ресурсів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективне поєднання централізованого управління

із діяльністю функціональних служб. Така структура дозволяє забезпечити координацію роботи між окремими підрозділами, чіткий розподіл управлінських повноважень та відповідальності, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень (додаток А).

Система управління підприємством є дворівневою та передбачає розмежування стратегічних і операційних функцій управління (додаток Б). Поточна діяльність виробничих підрозділів, допоміжних служб та функціональних відділів координується заступником директора, який забезпечує організацію виробничих процесів і контроль за їх виконанням. Директор підприємства здійснює стратегічне управління, визначає основні напрями розвитку господарства, формує довгострокові плани діяльності та підтримує взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами на місцевому й регіональному рівнях.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє земельний фонд, структура якого характеризує співвідношення окремих видів земельних угідь та тенденції їх зміни у динаміці. Рациональне використання земельних ресурсів є однією з ключових умов зміцнення виробничого потенціалу підприємства, розширення масштабів його діяльності та підвищення соціально-економічного добробуту працівників аграрної сфери.

З метою оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та аналізу ефективності їх використання доцільно провести дослідження структури земельного фонду господарства, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1483,0	293,0	124,6
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1334,7	266,7	125,0
з них: рілля	1057,3	1036,5	1321,4	264,1	125,0
питома вага, %	99,0	99,1	99,0	0	100,0
пасовища	10,7	9,4	13,3	2,6	124,3
питома вага, %	1,0	1,0	1,0	0	100,0

Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства (таблиця 2.2).

Система залучення працівників у господарстві відповідає його стратегічним цілям і водночас не порушує прав працівників, сприяючи створенню сприятливих умов праці та підвищенню продуктивності.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2023–2025 рр., осіб

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	44	34	28	-16	63,6
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	30	25	-14	64,1
у т. ч. в рослинництві	31	25	21	-10	67,7
у тваринництві	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	11 300	12 100	13 500	2 200	119,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	3 320	3 400	3 640	320	109,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	73,8	100,0	130,0	56,2	176,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	29,4	28,1	27,0	-2,4	91,8

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 19,5 %, а витрати на оплату праці – на 9,6 %, що свідчить про підвищення рівня фінансування виробничої діяльності та оплати праці персоналу. Середньорічна оплата праці одного працівника збільшилася на 56,2 тис. грн, або на 76,2 %, що є позитивною тенденцією та може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Разом із тим питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат дещо знизилася, що свідчить про випереджальне зростання інших виробничих витрат підприємства. Загалом зміни вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та поступову модернізацію виробничих процесів.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності (таблиця 2.2).

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2023–2025 роках зростає, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23840,0	25118,0	31357,0	7517,0	131,5
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	25118,0	31357,0	32229,0	7111,0	128,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	581,46	558,18	712,66	131,20	122,6
Фондовіддача, грн	1,07	1,05	1,13	0,06	105,6
Фондомісткість, грн	0,93	0,95	0,88	-0,05	94,6
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	104,40	93,49	111,91	7,51	107,2
чистого прибутку	34,37	0,58	0,42	-33,95	1,2

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Наявність основних засобів на початок року збільшилася на 7517,0 тис. грн, або на 31,5 %, а на кінець року – на 7111,0 тис. грн, або на 28,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник фондоозброєності праці зріс на 22,6 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача також зросла на 5,6 %, а фондомісткість знизилася на 5,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів.

Крім того, у 2025 році на 100 грн вартості основних засобів було отримано 111,91 грн товарної продукції, що на 7,2 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас показник чистого прибутку суттєво скоротився, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, нестабільністю ринку або іншими економічними чинниками. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку забезпеченості основними засобами та підвищення ефективності їх використання.

На результати діяльності підприємства значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що підвищують рівень ризиковості господарювання та невизначеність умов подальшого функціонування. Одним із найсуттєвіших факторів у сучасних умовах є воєнний стан, який негативно позначається на логістичних процесах, обмежує можливості експорту продукції, а також спричиняє зростання витрат на транспортування та страхування вантажів.

За таких обставин особливої актуальності набуває раціональна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, орієнтована на скорочення витрат, розширення каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно провести аналіз показників виробничо-комерційної діяльності, наведених у таблиці 2.4. Це дозволить визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями вдосконалення його діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	10022,0	39,3
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	17401,0	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	38170,0	28688,0	зб. у 3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	165,0	135,0	-8279,0	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	4881,0	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	270,0	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	3647,0	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	65,7	0,7	0,4	-65,3	x
Норма прибутку, %	26,9	0,5	0,4	-26,5	x

У 2023–2025 рр. підприємство демонструє зростання виручки (на 39,3 %) та продуктивності праці (на 29,7 %), що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас спостерігається різке зростання собівартості (+135,9 %), що значно випереджає темпи зростання доходів. Це призвело до катастрофічного зниження чистого прибутку (–98,4%), а також падіння рівня рентабельності та норми прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується як нестабільний: ліквідність знизилась (–21,6%), коефіцієнт автономії зменшився (–6,3%), зросла частка зобов'язань (+33,7%).

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис.грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	12205,0	21131,5	28999,9	20778,8	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	6424,4	14883,1	19161,6	13489,7	64,8	1
Соя	2321	650,5	2009,1	1660,2	8,0	3
Соняшник	3459,6	4074,2	6726,6	4753,5	22,8	2
Продукція тваринництва	61,5	-	62,9	41,5	0,2	х
вівці	1,9	-	53,9	18,6	0,1	4
Мед	54,8	-	9,0	21,3	0,1	5
Всього	12266,5	21131,5	29062,8	20820,3	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства виявляється у здатності раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної віддачі. Важливу роль у цьому відіграє систематичне впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація організаційних процесів. Поєднання економного використання ресурсів із постійним оновленням виробничих засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та мінімізувати втрати. Паралельно з цим підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню системи управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до підвищення ефективності – включаючи інновації, покращення управлінських процесів та стратегічне планування – сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільність і створює основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкового середовища, зростання конкуренції та впливу глобалізаційних процесів ефективно управління персоналом набуває особливого значення для успішного функціонування підприємства. Працівники сьогодні розглядаються не лише як виконавці виробничих функцій, а як важливий стратегічний ресурс, від якого залежать інноваційний розвиток, стійкість та конкурентоспроможність.

Формування кадрової стратегії є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки забезпечує поєднання довгострокових цілей компанії з розвитком її трудового потенціалу. Рационально сформована кадрова стратегія дає змогу прогнозувати потребу в персоналі, удосконалювати систему мотивації, створювати умови для професійного розвитку та утримання працівників, а також забезпечувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління людськими ресурсами виступає одним із ключових елементів результативної діяльності підприємства, враховуючи вплив економічних чинників та сучасних тенденцій розвитку ринку. Воно орієнтується на реалізацію довгострокових напрямів розвитку організації та сприяє досягненню її стратегічних завдань.

Основою такого підходу є визначення пріоритетних напрямів кадрового розвитку, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також забезпечення реалізації кадрової політики необхідними ресурсами. Стратегічне управління персоналом тісно пов'язане із загальною бізнес-стратегією підприємства, підтримує її реалізацію та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом дозволяє підприємству формувати професійний кадровий резерв, удосконалювати виробничі процеси відповідно до потреб споживачів,

оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Усвідомлення взаємозв'язку між загальною стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом створює передумови для прийняття більш ефективних управлінських рішень. Взаємоузгодженість цих стратегічних напрямів представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства, 2023-2025 рр.

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, будучи важливою складовою загальної стратегії підприємства, повинна формуватися відповідно до його довгострокових цілей, напрямів розвитку та пріоритетів діяльності. Визначення основних завдань у сфері кадрового менеджменту залежить як від внутрішніх особливостей функціонування організації, так і від впливу зовнішніх чинників. Серед ключових факторів, що впливають на формування кадрової політики, важливе місце займають стан і тенденції розвитку ринку праці, рівень конкуренції за кваліфіковані кадри, а також ресурсні можливості підприємства щодо реалізації обраної кадрової стратегії.

Система управління персоналом на підприємстві базується на комплексному підході до роботи з кадрами, який відповідає стратегічним орієнтирам та концепції розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.1). Такий підхід забезпечує узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства, сприяє ефективному використанню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

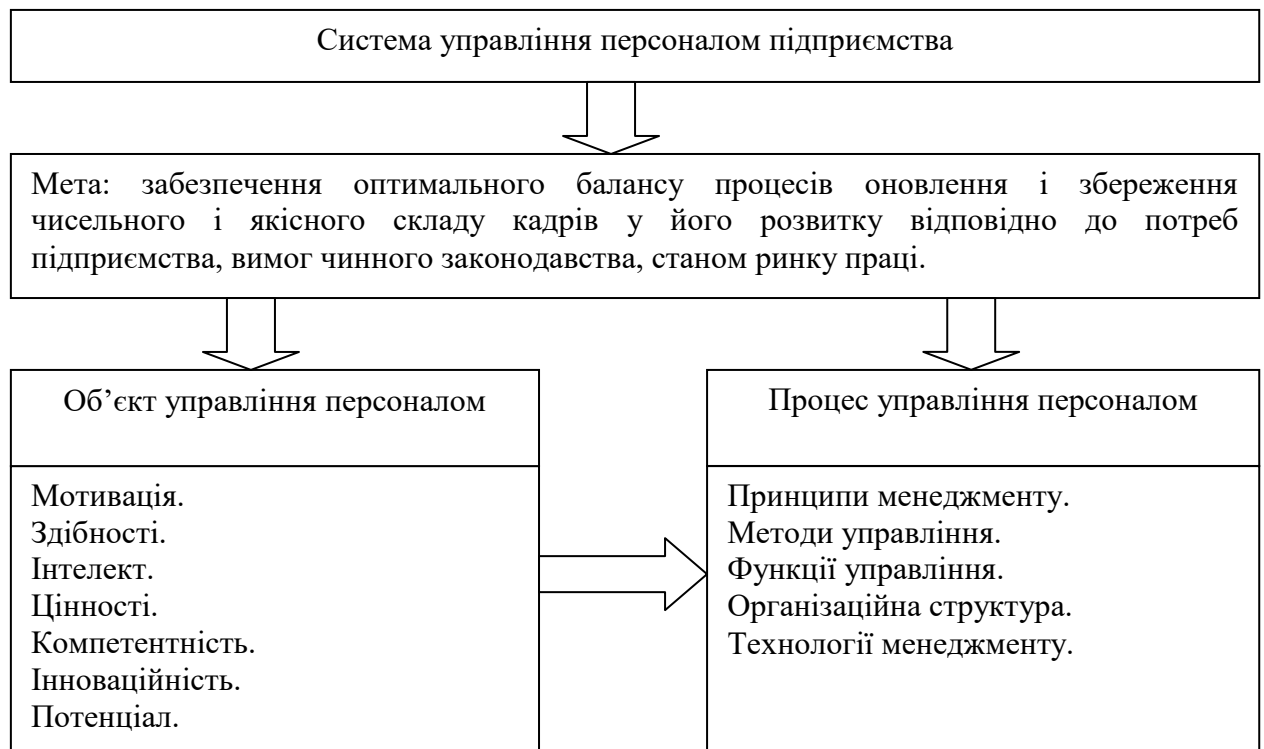


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2023-2025 рр.

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.

Кадрова стратегія підприємства формується відповідно до загальної стратегії розвитку господарства та спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, підвищення рівня продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та створення належних умов праці. В умовах постійних змін ринкового середовища, зростання конкуренції та необхідності впровадження інновацій у сільськогосподарське виробництво роль кадрової політики суттєво зростає.

Формування кадрової стратегії підприємства здійснюється з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать ситуація на ринку праці, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами в аграрному секторі, економічна ситуація в країні, розвиток сучасних агротехнологій та державна підтримка сільського господарства. Внутрішніми факторами є спеціалізація підприємства, масштаби виробництва, рівень технічного забезпечення, фінансові можливості та кадровий потенціал господарства.

Одним із головних напрямів кадрової стратегії досліджуваного господарства є забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками. Для цього важливого значення набуває процес підбору персоналу, професійної адаптації нових працівників та створення умов для закріплення кадрів на підприємстві. Особлива увага приділяється працівникам, які безпосередньо пов'язані з виробничими процесами, зокрема механізаторам, агрономам, водіям та спеціалістам технічного профілю.

Важливим елементом кадрової стратегії підприємства є система мотивації праці. У господарстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. Матеріальна мотивація включає оплату праці, преміювання за досягнення високих виробничих

результатів, а також соціальні виплати. Нематеріальна мотивація полягає у створенні сприятливих умов праці, підтриманні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпеченні можливостей професійного розвитку працівників.

Підприємство приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників, освоєнню сучасної сільськогосподарської техніки та впровадженню новітніх технологій у виробничий процес. Це сприяє підвищенню ефективності праці, покращенню якості продукції та забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні напрями формування кадрової стратегії підприємства,
2023-2025 рр.**

Напрямок кадрової стратегії	Характеристика напрямку	Результат
Планування потреби в персоналі	Визначення необхідної кількості працівників відповідно до обсягів виробництва та спеціалізації підприємства	Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами
Підбір та найм персоналу	Залучення кваліфікованих працівників для виробничих і управлінських процесів	Підвищення професійного рівня персоналу
Адаптація працівників	Ознайомлення нових працівників із умовами праці, правилами та специфікою діяльності підприємства	Швидка адаптація персоналу та зменшення плинності кадрів
Професійне навчання та розвиток	Проведення підвищення кваліфікації, навчання роботі з сучасною технікою та технологіями	Зростання продуктивності праці та ефективності виробництва
Система мотивації персоналу	Використання матеріального та нематеріального стимулювання працівників	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Соціальне забезпечення працівників	Надання соціальних гарантій, створення належних умов праці та відпочинку	Формування позитивного соціально-психологічного клімату
Формування кадрового резерву	Підготовка перспективних працівників для зайняття керівних посад	Забезпечення стабільності управлінської діяльності
Оцінка ефективності персоналу	Аналіз результатів праці працівників та визначення рівня їхньої ефективності	Підвищення якості управління персоналом

Оцінка ефективності кадрової стратегії свідчить про те, що підприємство загалом забезпечує стабільне функціонування трудового

колективу та підтримує належний рівень кадрового забезпечення виробничих процесів. Реалізація кадрової стратегії спрямована на формування професійного, дисциплінованого та мотивованого персоналу, здатного забезпечувати ефективне ведення сільськогосподарського виробництва в умовах сучасного конкурентного середовища.

У процесі дослідження встановлено, що кадрова стратегія підприємства орієнтована на забезпечення потреб у трудових ресурсах, підтримання стабільної чисельності працівників, підвищення рівня продуктивності праці та створення сприятливих умов праці. Важливим напрямом кадрової політики є збереження кваліфікованих працівників, оскільки аграрна сфера характеризується сезонністю робіт та дефіцитом професійних кадрів.

Ефективність кадрової стратегії підтверджується показниками використання трудового потенціалу підприємства. Зокрема, спостерігається стабільність кадрового складу, зниження плинності кадрів та підвищення рівня відповідальності працівників за результати діяльності. Підприємство забезпечує належну організацію праці, застосовує матеріальне стимулювання персоналу, а також створює умови для професійного розвитку працівників.

Позитивним аспектом кадрової стратегії є поєднання економічних та соціальних методів управління персоналом. Керівництво підприємства приділяє увагу мотивації працівників шляхом своєчасної виплати заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Це сприяє підвищенню трудової активності працівників і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Разом із тим, оцінка кадрової стратегії дозволила виявити окремі проблеми, які потребують подальшого вдосконалення. Серед них – недостатній рівень оновлення кадрового складу молодими спеціалістами, обмежені можливості професійного навчання та необхідність активнішого впровадження сучасних методів управління персоналом. В умовах цифровізації аграрного сектору важливого значення набуває підвищення кваліфікації працівників та адаптація персоналу до використання інноваційних технологій (таблиця 2.8).

Оцінка ефективності кадрової стратегії підприємства, 2023-2025 рр.

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р. (+;-)
	2023	2024	2025	
Рівень забезпеченості персоналом, %	91,5	95,2	98,4	6,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,2	12,1	8,7	-6,5
Частка працівників із вищою освітою, %	28,4	31,6	35,8	7,4
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	20,8	27,5	34,0	13,2
Рівень мотивації персоналу (за результатами внутрішнього оцінювання), %	68,0	74,0	81,0	13,0
Рівень задоволеності умовами праці, %	71,5	76,8	84,3	12,8
Частка молодих працівників віком до 35 років, %	30,2	33,7	37,9	7,7
Рівень трудової дисципліни, %	88,6	91,4	95,1	6,5
Рівень продуктивності праці, %	100,0	108,5	121,7	21,7
Ефективність кадрової політики підприємства, %	72,4	79,3	87,6	15,2

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку основних показників кадрової стратегії підприємства у 2023–2025 рр. Зокрема, спостерігається зростання рівня забезпеченості персоналом, підвищення частки працівників із вищою освітою та збільшення кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації. Одночасно зменшився коефіцієнт плинності кадрів, що свідчить про покращення умов праці та ефективність мотиваційної системи підприємства. Підвищення рівня продуктивності праці та загальної ефективності кадрової політики підтверджує результативність стратегічного підходу до управління персоналом у господарстві.

Соціальна відповідальність підприємства щодо працівників є важливою складовою кадрової стратегії та системи управління персоналом. Вона передбачає створення належних умов праці, забезпечення соціального захисту працівників, підтримання безпечного виробничого середовища та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Реалізація принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню трудової дисципліни та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для аграрних підприємств соціальна відповідальність має особливе значення, оскільки працівники часто виконують роботу в складних виробничих умовах, що потребує належного рівня охорони праці та

соціальної підтримки. У зв'язку з цим підприємство повинно забезпечувати працівників безпечними умовами праці, необхідними засобами індивідуального захисту, дотримуватися вимог трудового законодавства та своєчасно виплачувати заробітну плату.

Важливим напрямом соціальної відповідальності є забезпечення стабільної зайнятості працівників і підтримка їх професійного розвитку. Підприємство може організовувати навчання, підвищення кваліфікації, стажування та створювати можливості для кар'єрного зростання персоналу.

Соціально відповідальна кадрова політика також передбачає надання працівникам соціальних гарантій та додаткових мотиваційних заходів. До них можуть належати матеріальна допомога, преміювання, організація харчування, підтримка працівників у складних життєвих обставинах, медичне забезпечення та проведення корпоративних заходів. Такі заходи сприяють підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню лояльності працівників до підприємства (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Соціальна відповідальність підприємства, 2023-2025 рр.

Напрямок	Характеристика заходів	Результат
Забезпечення належних умов праці	Дотримання вимог охорони праці, забезпечення працівників спецодягом та засобами захисту	Зниження виробничого травматизму та підвищення безпеки праці
Своєчасна виплата заробітної плати	Регулярна виплата заробітної плати та матеріального стимулювання	Підвищення мотивації та трудової дисципліни
Соціальний захист працівників	Надання матеріальної допомоги, соціальних гарантій та підтримки працівників	Підвищення соціальної захищеності персоналу
Професійний розвиток персоналу	Організація навчання, інструктажів та підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня працівників
Формування позитивного психологічного клімату	Підтримка ефективної комунікації між керівництвом і працівниками	Зниження конфліктності та зміцнення колективу
Мотивація та стимулювання праці	Преміювання та моральне заохочення працівників	Підвищення продуктивності праці
Забезпечення стабільної зайнятості	Збереження кадрового складу та підтримка працівників у міжсезонний період	Зниження плинності кадрів
Розвиток корпоративної культури	Проведення спільних заходів та підтримка корпоративних цінностей	Формування лояльності працівників до підприємства

Соціальна відповідальність щодо працівників є важливою складовою кадрової стратегії та сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Реалізація заходів соціальної підтримки, забезпечення належних умов праці, професійного розвитку та мотивації персоналу позитивно впливає на продуктивність праці й стабільність трудового колективу. Водночас соціально відповідальна кадрова політика сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню рівня лояльності працівників та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Подальше вдосконалення соціальної відповідальності має бути спрямоване на розвиток трудового потенціалу, покращення умов праці та підвищення рівня соціального захисту.

Крім того, соціальна відповідальність підприємства проявляється у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку партнерських відносин між керівництвом і працівниками, недопущенні дискримінації та забезпеченні рівних можливостей для професійної реалізації. Важливим аспектом є підтримка комунікації між працівниками та адміністрацією, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність управління персоналом.

Отже, формування кадрової стратегії у системі управління підприємством є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стратегічного розвитку. Проведене дослідження показало, що кадрова стратегія підприємства спрямована на забезпечення виробництва необхідними трудовими ресурсами, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та створення належних умов праці для персоналу.

Загалом кадрова стратегія підприємства є достатньо ефективною та забезпечує стабільність діяльності підприємства. Її подальше вдосконалення повинно бути спрямоване на розвиток трудового потенціалу, підвищення мотивації працівників, удосконалення системи управління персоналом та створення умов для професійного і соціального розвитку працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ефективно сформована кадрова стратегія підприємства виступає основою підвищення продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та зростання рівня задоволеності працівників умовами праці. Досягнення високих результатів діяльності неможливе без дієвої системи управління персоналом, яка охоплює процеси добору кадрів, адаптації, навчання, оцінювання, контролю та мотивації працівників. Усі складові системи управління персоналом повинні взаємодіяти між собою як єдиний механізм, оскільки зміни в одному елементі безпосередньо впливають на функціонування інших.

Неефективність кадрової стратегії проявляється у випадках, коли між підприємством і працівниками відсутнє узгодження цілей, інтересів та корпоративних цінностей, а взаємодія має короткостроковий і несистемний характер. Саме тому кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямована на досягнення його стратегічних цілей.

Підприємство, яке орієнтується на стабільний розвиток і зміцнення конкурентних позицій, будує свою діяльність не лише з урахуванням поточних потреб, а й із врахуванням перспектив майбутнього розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє раціонально сформована кадрова стратегія, яка забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та створює умови для професійного зростання працівників.

Аналіз динаміки економічних показників і напрямів стратегічного розвитку підприємства свідчить про орієнтацію на підвищення ефективності діяльності, удосконалення виробничих і управлінських процесів, а також покращення якості взаємодії між працівниками та споживачами продукції. У зв'язку з цим кадрова стратегія повинна передбачати розвиток системи

професійного навчання персоналу, удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню результативності діяльності персоналу та забезпеченню зростання ефективності підприємства.

У таблиці 3.1 доцільно розглянути особливості реалізації цінностей підприємства у системі управління персоналом та їх вплив на ставлення до працівників управлінської ланки.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу, 2023-2025 рр.

№	Цінність	Топ-менеджмент	Виробничий персонал
1	Системність	Керівництво постійно аналізує ринок агропродукції, погодні умови, врожайність, фінансові ризики. Усі рішення приймаються на основі даних.	Працівники слідуєть чітким агротехнічним планам, однак не завжди мають повну інформацію про загальну стратегію.
2	Ефективність	Менеджмент орієнтований на підвищення рентабельності господарства, оптимізацію витрат і модернізацію техніки.	Основна увага приділяється виконанню конкретних норм виробітку – збирання врожаю, обробіток ґрунту.
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, що основні цінності аграрного підприємства, зокрема системність, ефективність, орієнтація на споживача, співпраця та інноваційний розвиток, реалізуються на різних рівнях управління неоднаково та характеризуються різним ступенем залучення працівників. Керівництво

підприємства дотримується стратегічних цілей розвитку, активно впроваджує сучасні підходи до управління та спрямовує діяльність на удосконалення виробничих і організаційних процесів.

Разом із тим працівники виробничої ланки переважно орієнтовані на виконання поточних виробничих завдань і не завжди повною мірою усвідомлюють стратегічні напрями розвитку підприємства. Це свідчить про необхідність посилення внутрішніх комунікацій між управлінським персоналом і працівниками, підвищення рівня їх залученості до управлінських процесів та створення умов для професійного розвитку і мотивації персоналу на всіх рівнях організаційної структури.



Рис. 3.1. Схема запропонованої кадрової стратегії підприємства на 2027-2029 рр.

Проведений моніторинг трудового потенціалу та системи стимулювання персоналу підтвердив наявність проблеми плинності кадрів, яка є характерною для підприємств аграрної сфери. У зв'язку з цим

удосконалена кадрова стратегія повинна передбачати комплексний підхід до управління персоналом, що охоплює планування потреби у трудових ресурсах, організацію процесів підбору та найму працівників, адаптацію нових кадрів, розвиток системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування ефективної системи мотивації персоналу.

Для ефективного впровадження кадрової стратегії кожен її структурний елемент повинен супроводжуватися конкретними практичними заходами та механізмами реалізації. Це потребує створення відповідних функціональних підсистем за окремими напрямками роботи з персоналом. Як показано на рис. 3.1, реалізація запропонованої кадрової стратегії можлива за умови належного інформаційного, фінансового, нормативно-правового та методичного забезпечення.

Для досліджуваного підприємства особливого значення набуває удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу, оскільки саме ці напрями виявилися найбільш проблемними в процесі дослідження. Необхідність упровадження нових інструментів у сфері мотивації та навчання пояснюється їх безпосереднім впливом на продуктивність праці, ефективність діяльності персоналу та фінансові результати підприємства.

Зважаючи на те, що рівень матеріального забезпечення працівників є достатнім, доцільно посилити увагу до розвитку нематеріальної мотивації персоналу. Серед основних заходів можна виділити:

- організацію спортивних заходів, конкурсів, вікторин та інших корпоративних активностей, спрямованих на покращення психологічного клімату та зміцнення взаємодії в колективі;
- упровадження корпоративного навчання англійської мови у форматі розмовного клубу для безкоштовного вдосконалення мовних компетенцій працівників;
- формування кадрового резерву для посад середньої та вищої управлінської ланки на основі результатів атестації та внутрішнього

конкурсного відбору;

- використання системи оперативного заохочення працівників за прояв ініціативності, подання пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства або участь у розробці рекламних і промоційних заходів;

- залучення працівників до реалізації додаткових напрямів діяльності підприємства, що сприятиме розвитку творчого потенціалу та професійних навичок персоналу.

У системі стратегічного управління персоналом можна виокремити кілька основних типів кадрових стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію стабільного розвитку та стратегію перетворень.

Стратегія підприємництва характерна для підприємств, які перебувають на стадії формування або освоюють нові напрями діяльності. Вона супроводжується підвищеним рівнем ризику, необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень та реалізацією інноваційних проєктів, спрямованих на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Стратегія динамічного зростання застосовується підприємствами, що прагнуть посилити конкурентні позиції шляхом трансформації цілей, організаційної структури та бізнес-процесів. Її реалізація передбачає розширення ринків збуту, оновлення асортименту продукції чи послуг, а також підвищення гнучкості діяльності підприємства.

Стратегія стабільного розвитку властива підприємствам, які досягли стадії зрілості та орієнтуються на підтримання стабільних результатів діяльності. Основна увага приділяється ефективному використанню ресурсів, удосконаленню існуючих технологій та забезпеченню стабільності виробничих і фінансових показників.

Стратегія перетворень є однією з найбільш складних форм кадрової стратегії та використовується підприємствами, які прагнуть суттєвого розширення діяльності, виходу на нові ринки або диверсифікації виробництва. Її реалізація може супроводжуватися реорганізацією

підприємства, створенням нових структурних підрозділів, інтеграцією з іншими компаніями або формуванням нових організаційних структур.

Основні вимоги до персоналу та особливості функціонування системи управління кадрами в умовах реалізації стратегії підприємництва наведені у таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Основні характерні вимоги до персоналу та характеристика системи управління персоналом, 2027-2029 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.

Обрання певної стратегії розвитку підприємства безпосередньо впливає на необхідність удосконалення системи управління персоналом. Стратегічні цілі підприємства формують відповідні вимоги до кадрового потенціалу, визначають напрями його розвитку та особливості використання на різних

етапах життєвого циклу підприємства.

У процесі формування ефективної системи розвитку персоналу стратегія управління кадрами виступає одним із ключових елементів планування та оцінювання результативності діяльності. Відповідно до визначених стратегічних цілей і критеріїв ефективності системи розвитку персоналу можна виокремити основні етапи стратегічного управління персоналом:

- вибір найбільш доцільної стратегії розвитку персоналу з урахуванням стратегічних потреб підприємства;
- оцінювання наявного кадрового потенціалу та визначення невідповідностей між фактичним і необхідним рівнем професійних компетенцій працівників;
- розроблення комплексу заходів щодо усунення виявлених розбіжностей на основі системного підходу до розвитку персоналу.

До основних характеристик стратегії розвитку персоналу належать її довгостроковий характер, взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища. Саме сукупність цих факторів визначає ефективність обраної кадрової стратегії та рівень її відповідності сучасним умовам функціонування підприємства.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємству необхідно узгоджувати власні ресурси та можливості з вимогами ринкового середовища. У цьому контексті важливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка розглядається як постійний процес удосконалення діяльності. Для формування конкурентних переваг підприємства можуть використовувати такі базові стратегії:

- стратегію інноваційного розвитку;
- стратегію забезпечення високої якості продукції та послуг;
- стратегію лідерства за витратами.

Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від

відповідності обраної стратегії розвитку персоналу стадії життєвого циклу підприємства. На різних етапах функціонування підприємства змінюються вимоги до кадрового забезпечення, рівня кваліфікації працівників та системи управління персоналом. Візуальне представлення циклу управління персоналом наведено на рис. 3.2.

Основою для формування конкретної програми розвитку персоналу є результати аналізу відповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам підприємства. У процесі такого аналізу визначаються повні або часткові невідповідності між фактичними характеристиками персоналу та перспективними напрямками розвитку підприємства, що дозволяє своєчасно розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

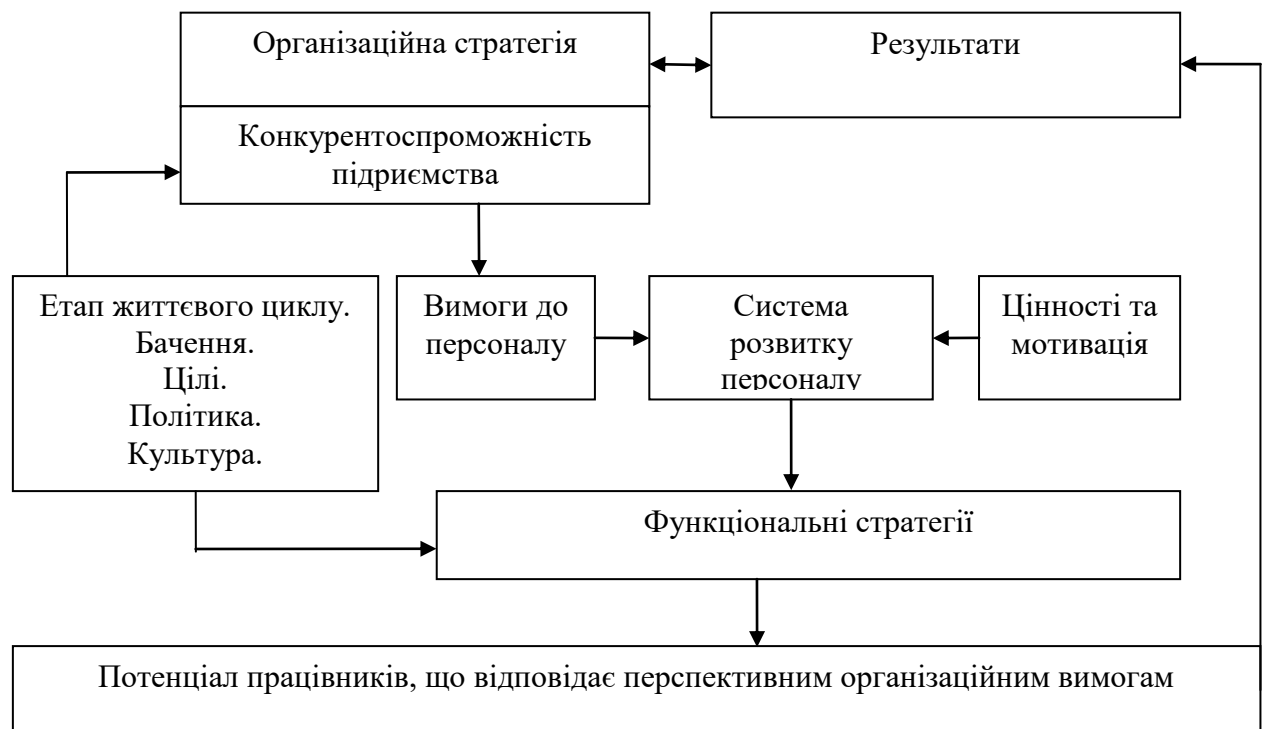


Рис. 3.2. Циклічне управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу, 2027-2029 рр.

Для формування ефективної програми стратегічного розвитку кадрового потенціалу доцільно застосовувати матричний підхід до вибору

пріоритетних напрямів розвитку персоналу. Використання такого підходу дозволяє комплексно оцінити вимоги до працівників відповідно до перспективних потреб підприємства та забезпечити узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією організаційного розвитку і формування конкурентних переваг. Крім того, матричний підхід враховує особливості функціонування підприємства на різних етапах його життєвого циклу, що підвищує ефективність управління трудовим потенціалом.

У сучасних умовах господарювання командна форма організації праці виступає одним із найбільш ефективних і гнучких механізмів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Робота в команді сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зростанню продуктивності праці та посиленню мотивації працівників. Ефективно сформований колектив здатний швидше знаходити оптимальні шляхи вирішення виробничих і організаційних проблем, а також більш результативно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Командна взаємодія створює сприятливі умови для відкритого обміну інформацією, формування спільної відповідальності та узгодження інтересів працівників. Це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та зміцненню корпоративної культури.

Важливим аспектом командної роботи є можливість ефективного впровадження сучасних управлінських технологій, інноваційних методів організації праці та нових виробничих підходів. Командна форма організації праці також сприяє розвитку професійних компетенцій працівників, розкриттю їх творчого потенціалу та формуванню навичок ефективної взаємодії, що в цілому підсилює інноваційний потенціал і конкурентоспроможність підприємства.

Підприємство має забезпечити належну підтримку кожному новоприйнятому працівникові, оскільки відсутність адаптації та супроводу може призвести до формування у нього відчуття невпевненості, недовіри та

професійної дезорієнтації. Працівник, який не отримав необхідної допомоги на старті, відчуває дискомфорт, може вважати, що очікування щодо умов праці не відповідають реальності. У подальшому це негативно впливає на його результативність, посилює ризик зростання плинності кадрів, що для аграрного підприємства означає додаткові витрати на повторний підбір, навчання та адаптацію персоналу.

Таблиця 3.3

Порівняння положень стратегії, що використовується, і запропонованої до застосування у підприємстві, 2027-2029 рр.

Діюча стратегія (2023-2025 рр.)	Запропонована до застосування стратегія (2027-2029 рр.)
Виховувати таланти всередині підприємства	Виховувати таланти на всіх рівнях
Наймати тоді, коли звільняються посади	Постійно вести «полювання» за висококласними фахівцями
Користуватися кількома традиційними ресурсами	Користуватись різними джерелами пошуку талантів
Давати оголошення для тих, хто шукає роботу	Знаходити засоби зв'язатися з кандидатами, які пасивно шукають роботу
Визначити діапазон винагороди і не виходити за його рамки	Порушувати правила винагороди (щоб завоювати потрібних кандидатів)
Головне за найм – відбір кандидатів	Головне за найм – і відібрати кандидатів і переконати їх
Наймати по потребі, без планування	Розробити правила залучення для кожного типу талановитих кандидатів

Отже, проведене порівняння чинної та запропонованої кадрової стратегії підприємства свідчить про необхідність переходу до більш системного та стратегічно орієнтованого підходу в управлінні персоналом. Якщо діюча стратегія переважно базується на реактивному підході до формування кадрового складу та використанні традиційних методів підбору персоналу, то запропонована модель передбачає активне залучення та розвиток талантів, довгострокове планування потреб у працівниках і використання сучасних інструментів пошуку та утримання кадрів.

Впровадження оновленої кадрової стратегії дозволяє підвищити ефективність процесів найму, забезпечити якісніше формування кадрового резерву, а також покращити відповідність працівників стратегічним потребам підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління кадровою стратегією підприємства у порівнянні 2025 р. з 2023 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 сформулювати чіткі критерії відбору персоналу.

4. У 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що

спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

5. Відбулося скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

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. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити кадрові та економічні показники діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зменшення рівня плинності кадрів з 18 % до 10 %, що сприятиме стабілізації трудового колективу та зниженню витрат на підбір і адаптацію персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці працівників на 15–18 % завдяки покращенню мотивації та професійного розвитку персоналу.

8. Запропоновані заходи також сприятимуть збільшенню рівня задоволеності працівників умовами праці з 62 % до 85 %, що позитивно вплине на трудову дисципліну та корпоративний клімат. У результаті цифровізації кадрових процесів прогнозується скорочення часу на обробку кадрової документації приблизно на 30 %, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень.

9. Економічний ефект від реалізації запропонованої кадрової стратегії може проявитися у зростанні чистого прибутку підприємства на 12–15 % протягом найближчих 2–3 років за рахунок підвищення ефективності праці та зниження кадрових витрат. Крім того, очікується підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку та зміцнення його економічної безпеки.

10. 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Андрушків Б.М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1 (15). С. 23–25. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/10ac65aa-b08c-4267-ba93-2da3e033399d/content> (дата звернення 12 березня 2026 р.)
3. Антонюк Б.П., Антонюк О.П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.
4. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 31. № 2. С. 80–89.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
6. Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
7. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
8. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Велика Є. Г. Стратегічний розвиток підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2018. №1. С.1–6.
10. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ : вид-во Магнолія. 2019. 312 с.
11. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання

конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2843&i=4> (дата звернення 17 березня 2026 р.)

12.Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160–164.

13.Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22–24.

14.Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (25), 2018. С. 4–12.

15.Дзяна Г. О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.

16.Дурман М.О. Інформаційний менеджмент як складова державної інформаційної політики. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 4(75). С. 142–149.

17.Дячков Д.В., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–31.

18.Жмайло О.І. Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1116–1118.

19.Жмайло О.І. Управління конфліктами в аграрному підприємстві: причини, особливості та механізми врегулювання. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 59–61.

20.Змага А.І. Особливості маркетингу характерні для сільськогосподарської продукції. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб.

матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 238–240.

21. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 247–251.

22. Князевич А. О., Дяченко Л. А., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf (дата звернення 03 вересня 2025 р.)

23. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 125–129.

24. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7830> (дата звернення 03 березня 2026 р.).

25. Лепьохін О.В., Череп О.Г. Комунікації в менеджменті. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.

26. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2014. № 4. С. 53–56.

27. Майовець Є.Й., Кузик О.В. Інтегровані маркетингові комунікації в агробізнесі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 67–73.

28. Микитенко А.О. Сутність безпеки аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 112–114.

29. Микитенко А.О. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 26–27.

30. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6188> (дата звернення 12 березня 2026 р.)

31. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор»*. 2020. Вип. 3. С. 105–109.

32. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.

33. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2001. 342 с.

34. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2000. 128 с.

35. Олійник А.С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.

36. Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

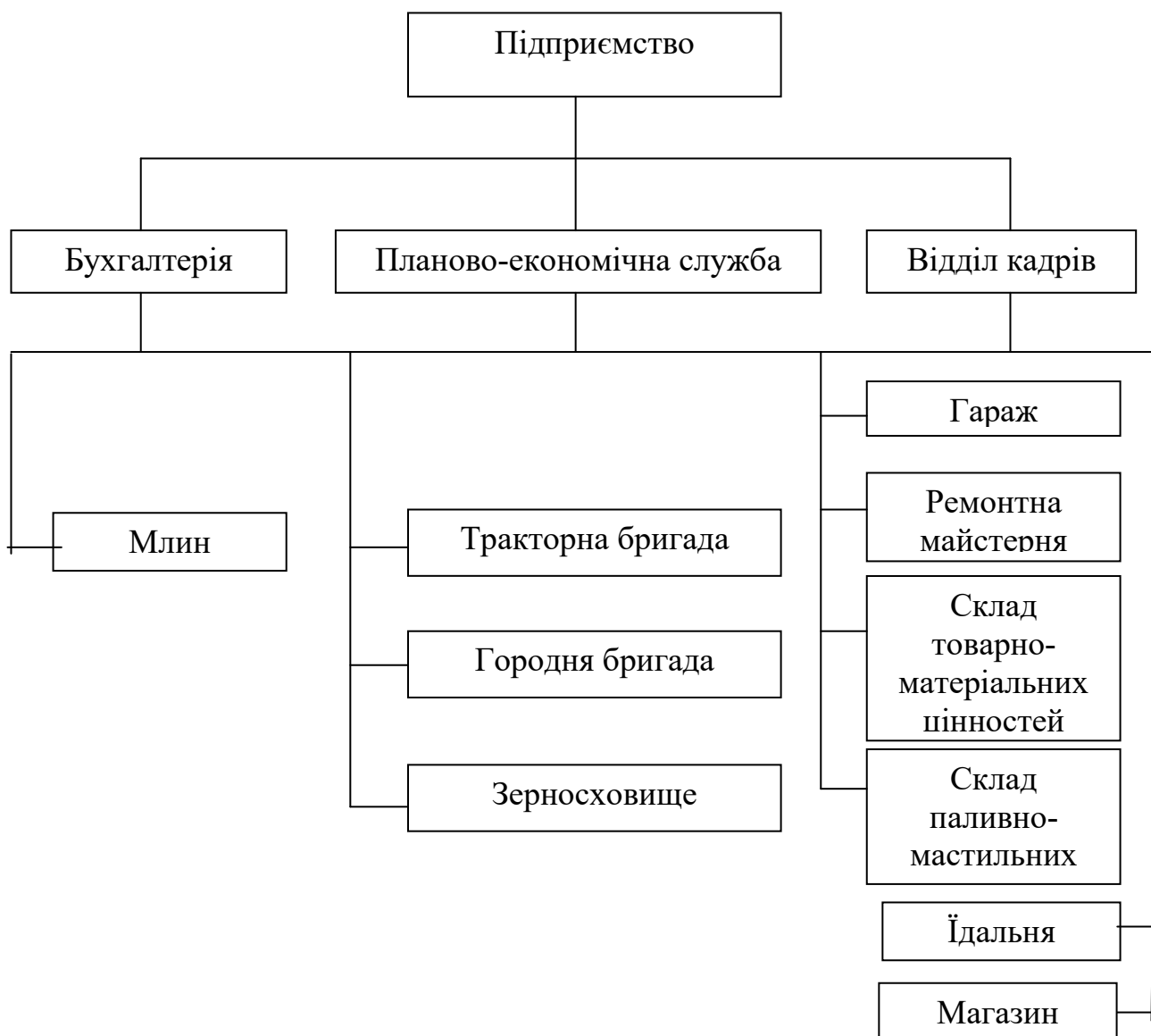
37. Олійник Н.Ю. Комунікативний менеджмент: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.

38. Ольвінська Ю. О., Самоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71.

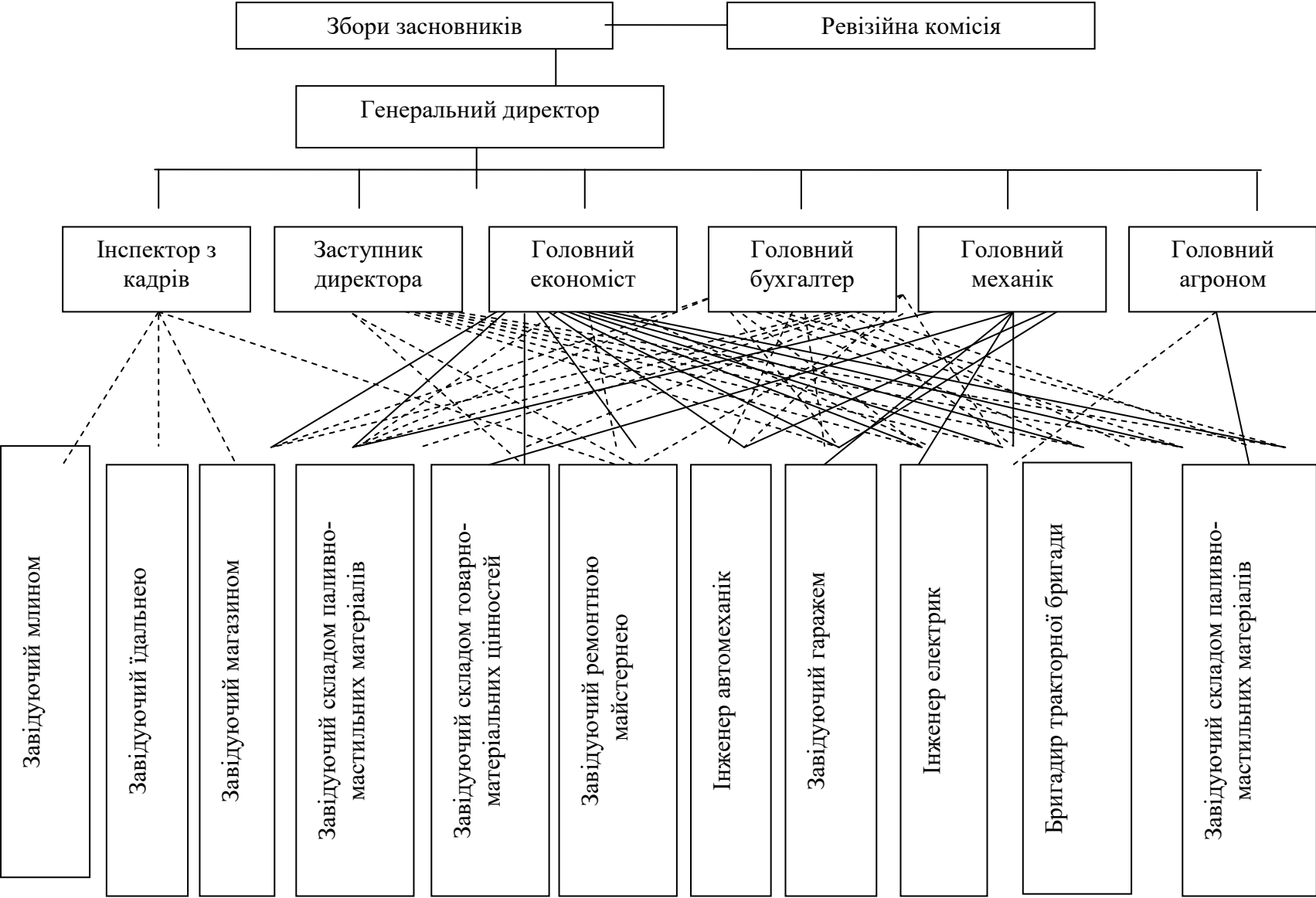
39. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.
40. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 87–91.
41. Помаз О.М. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/307> (дата звернення 18 жовтня 2025 р.)
42. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf (дата звернення 16 вересня 2025 р.)
43. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
44. Voronko-Nevidnycha T., Kovtun O., Bolshakova Ie. Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. 322 p. P. 150- 157.
45. Zham, O., Rudyka, V., VoronkoNevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets, C., & Kvita, H. (2023). Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 162- 172.

ДОДАТКИ

Управлінська структура [REDACTED] Кременчуцького району,
2023-2025 рр.



Структура управління [REDACTED] Кременчуцького району, 2023-2025 рр.



Додаток В

Фінансово-статистична звітність [REDACTED] Кременчуцького району
за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Жмайло О.І. «Управління кадровою стратегією підприємства в контексті цілей сталого розвитку». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління кадровою стратегією підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Розглянуто сутність кадрової стратегії, її основні складові, принципи формування та реалізації, а також взаємозв'язок між ефективним управлінням персоналом і забезпеченням економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та оцінки ефективності кадрової політики об'єкта дослідження обґрунтовано низку пропозицій щодо вдосконалення кадрової стратегії відповідно до цілей сталого розвитку. Зокрема, запропоновано впровадження сучасних підходів до розвитку людського капіталу, удосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу, забезпечення рівних можливостей професійного розвитку працівників, впровадження програм безперервного навчання та підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, формування інклюзивного робочого середовища, а також інтеграцію принципів сталого розвитку у процеси управління персоналом.

Ключові слова: кадрова стратегія, управління персоналом, сталий розвиток, людський капітал, кадрова політика, мотивація персоналу, корпоративна соціальна відповідальність, професійний розвиток, інклюзивність.

