

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 «Магістр»

на тему «Управління кадровою стратегією підприємства в умовах
нестабільного бізнес-середовища»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Разсуковська Аміна Сергіївна

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Разсуковської Аміни Сергіївни

1. Тема роботи «Управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник А.С.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 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 умовах нестабільного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища

Розділ 3. Удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Аміна РАЗСУКОВСЬКА

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

АНОТАЦІЯ

Разуковська А.С. «Управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Ключові слова: кадрова стратегія, управління персоналом, нестабільне бізнес-середовище, трансформація HR-процесів, кадрова політика, управління змінами, стратегічний розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність, принципи та складові кадрової стратегії при управлінні підприємством	9
1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством	34
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу	51
3.2. Ефективність управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Нестабільне бізнес-середовище характеризується високим рівнем змін, зумовленими економічними коливаннями, технологічними змінами, посиленням глобальної конкуренції, а також зовнішніми викликами соціально-політичного характеру. За таких умов ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності формувати та реалізовувати дієву кадрову стратегію, яка забезпечує адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність організації.

Кадрова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, здатними швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та генерувати управлінські й виробничі рішення відповідно до нових викликів. У нестабільних умовах саме персонал є тим ресурсом, що може забезпечити безперервність роботи, впровадження інновацій, оптимізацію процесів та підвищення ефективності управління.

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

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

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

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності, принципів та складових кадрової стратегії при управлінні підприємством;
- вивчення методики розроблення кадрової стратегії підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- формування кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- оцінка ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства;
- удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу;
- дослідження ефективності управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління кадровою стратегією підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

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

що забезпечили наочність у демонстрації змін, порівнянь і структурних характеристик досліджуваних явищ. Додатково до дослідження було залучено порівняльний аналіз, який дозволив зіставити дані між підприємствами та різними часовими періодами, а також індуктивно-дедуктивний метод, що дав змогу сформулювати обґрунтовані висновки на основі фактичних даних і теоретичних узагальнень.

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

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– підходи до формування кадрової стратегії підприємства, які враховують дію зовнішніх турбулентних факторів. На відміну від традиційних моделей, удосконалений підхід ґрунтується на поєднанні стратегічного сценарного аналізу та адаптивного HR-планування, що забезпечує своєчасну реакцію підприємства на зміни ринку праці та економічного середовища;

– методичний інструментарій оцінювання ефективності кадрової стратегії, який доповнено показниками гнучкості, адаптивності персоналу та стійкості HR-процесів до кризових впливів. Це дозволило більш комплексно оцінювати кадровий потенціал та визначати рівень кадрових ризиків;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади управління кадровою стратегією, зокрема уточнено сутність поняття «кадрова стратегія підприємства в умовах нестабільності» як системи довгострокових, динамічних та адаптивних управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентоспроможного людського капіталу в умовах постійних зовнішніх змін;

– концепція адаптивного кадрового менеджменту, що отримала подальший розвиток через виокремлення механізмів оперативної реакції на зміни рівня зайнятості, компетентностей та продуктивності працівників.

Запропоновано структурно-логічну схему адаптації персоналу в періоди нестабільності;

– напрями удосконалення кадрової стратегії аграрного підприємства, що полягають у впровадженні системи безперервного професійного розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів та зміцненні мотиваційного механізму в умовах високої змінності бізнес-середовища.

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 1 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Разсуковська А.С. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

2. Разсуковська А.С. Теоретичні підходи до формування та реалізації маркетингової політики підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 52–55.

3. Разсуковська А.С. Удосконалення кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 21 таблицю, 8 рисунків та 5 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, принципи та складові кадрової стратегії при управлінні підприємством

Сьогодні українські підприємства діють у складних і нестабільних ринкових умовах, що вимагає від них зосередження уваги не лише на основній діяльності, а й на побудові ефективної кадрової стратегії. Адже саме трудові ресурси є ключовим фактором, який визначає результативність і стабільність функціонування будь-якої організації.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр функцій – від підбору кадрів до їх звільнення. В умовах глобалізації неможливо досягти високої ефективності роботи без чітко сформованої кадрової політики. Стратегічне управління покликане забезпечити узгодженість цілей підприємства з його зовнішнім середовищем та внутрішніми можливостями, що створює передумови для досягнення поставлених результатів. При цьому рівень розвитку кадрового потенціалу суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, підтверджуючи тісний взаємозв'язок між стратегічним і кадровим управлінням [10, с. 28].

Ключовим елементом системи стратегічного управління персоналом виступає кадрова стратегія, зміст якої постійно трансформується й розширюється відповідно до еволюції теоретичних підходів до управління людськими ресурсами [24, с. 41].

Удосконалення системи управління підприємствами, зокрема впровадження сучасних методів менеджменту, є одним із визначальних чинників успішної реалізації економічних реформ в Україні. Важливою складовою цього процесу виступає розроблення ефективного механізму

прийняття стратегічних рішень, який досі недостатньо розкритий у наукових дослідженнях.

Слід зазначити, що науковці по-різному трактують поняття «кадрова стратегія». Одним із перших його визначень запропонував французький дослідник Жан Хорт (1988 р.), який розглядав стратегію управління персоналом як сукупність дій і послідовність управлінських рішень, спрямованих на оцінку, аналіз та формування системи впливу на працівників з метою реалізації обраної стратегії розвитку організації.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова стратегія» [5; 8; 25; 32; 39]

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

У своїй класифікації М.П. Бутко виділяє окремих тип – «трудова стратегія», що охоплює як систему мотивації працівників, так і врахування впливу науково-технічного прогресу на потребу в трудових ресурсах та їх ефективне використання [5].

Водночас О.М. Опалюк наголошує, що складовою економічної стратегії підприємства має бути стратегія стимулювання персоналу, яка передбачає створення дієвої системи мотивації, орієнтованої на досягнення довгострокових і стратегічних цілей організації [39].

На думку Р. А. Фатхутдінова, важливою є «соціальна стратегія», спрямована на формування сприятливих умов праці та відпочинку,

підвищення рівня безпеки, професійний розвиток персоналу, задоволення його потреб і збереження здоров'я. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи працівників, а й сприяє збільшенню тривалості їх трудової активності [25, с. 54].

Комплексний підхід до формування кадрової стратегії демонструють В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань. Вони пропонують системно-диференційований підхід до управління трудовими ресурсами, який охоплює планування, підбір і розстановку кадрів, їх спеціалізацію, підвищення продуктивності праці та удосконалення мотиваційних механізмів [32].

Найбільш наближеним до сучасного трактування кадрової стратегії є визначення, подане Оберемчуком В.Ф., який розглядає її як довгострокову програму цілеспрямованих дій, спрямованих на реалізацію концепції розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних переваг підприємства [33].

Будь-яка стратегія підприємства має забезпечувати збереження та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Оскільки персонал є ключовою складовою соціальної системи організації, кадрова стратегія посідає центральне місце у загальній стратегії її розвитку.

Таким чином, кадрова стратегія – це система принципів, підходів і норм, спрямованих на приведення людського капіталу у відповідність до загальної стратегії підприємства. Формування ефективної моделі управління персоналом є стратегічно важливим завданням, реалізація якого сприяє підвищенню результативності діяльності організації, оскільки всі елементи системи управління перебувають у тісному взаємозв'язку.

Раціональне використання кадрового потенціалу є фундаментальною передумовою ефективної діяльності підприємства. Саме тому розроблення кадрової стратегії та створення дієвої системи управління персоналом виступають одним із головних пріоритетів сучасних підприємств [10]. Сутність кадрової стратегії полягає у визначенні напрямів розвитку компетенцій працівників, гармонізації різних підсистем управління

персоналом і формуванні єдиної політики, яка відповідає потребам цільових груп працівників, стимулює їхню професійну активність, мотивацію та самовдосконалення.

Базою для формування кадрової стратегії є загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегічне бачення компанії в цілому, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, корпоративних цінностей і традицій, а також зовнішніх чинників, що впливають на її реалізацію. Одним із найефективніших методів її побудови вважається підхід «зверху вниз», коли ініціатива виходить від вищого керівництва. У такому разі управлінська команда спочатку визначає загальні напрями кадрової політики, а потім розробляє конкретні стратегії для окремих структурних підрозділів. Цей підхід має низку переваг, серед яких – глибоке розуміння впливу зовнішнього середовища, узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства, а також чітке визначення пріоритетів, важливих для всієї організації [41, с. 38].

Метою кадрової стратегії є інтеграція всіх елементів системи управління персоналом для підвищення ефективності роботи працівників, розвитку їхніх професійних компетенцій і забезпечення стійкої трудової мотивації.

Науковці та практики у сфері менеджменту персоналу виокремлюють ключові складові кадрової стратегії, до яких належать:

- створення належних умов праці, забезпечення охорони праці та техніки безпеки;
- регулювання трудових відносин, визначення ефективних методів і форм їх реалізації;
- розроблення механізмів розв'язання виробничих і соціальних конфліктів;
- формування етичних стандартів у колективі, запровадження кодексу корпоративної етики;

- управління зайнятістю: аналіз ринку праці, підбір кадрів, оптимізація режимів праці та відпочинку;
- профорієнтація і адаптація нових працівників;
- розвиток кадрового потенціалу;
- удосконалення методів прогнозування потреб у персоналі з урахуванням змін у професійній структурі;
- розроблення професійно-кваліфікаційних стандартів на основі аналізу робочих процесів;
- оновлення підходів до відбору, оцінювання та атестації персоналу;
- формування концепції розвитку працівників: навчання, кар'єрне планування, створення кадрового резерву;
- вдосконалення мотиваційних механізмів управління працею;
- поліпшення системи оплати праці, матеріального й нематеріального стимулювання;
- оптимізація правового регулювання трудових і господарських процесів;
- сприяння соціальному розвитку організації;
- розвиток інформаційного забезпечення кадрової роботи;
- підвищення ефективності системи управління персоналом.

Цінність кадрової стратегії полягає в тому, що вона сприяє формуванню сильної корпоративної культури, заснованої на командній взаємодії, внутрішній мотивації працівників і спільному баченні цілей, яке підтримується керівництвом. До ключових чинників ефективності кадрової стратегії належать наявність необхідних ресурсів – людських, фінансових і часових, чітко структуровані бізнес-процеси, а також налагоджена система комунікації, побудована за принципом «зсередини назовні»: спершу інформація адресована працівникам, потім – клієнтам, а вже далі – зовнішньому ринку [50, с. 79].

Важливим аспектом успішного функціонування кадрової стратегії є підтримка оперативних результатів і постійна зацікавленість керівництва у

процесі її реалізації. Значну роль відіграє також інтелектуальний потенціал персоналу, який включає:

IQ – розумові здібності та аналітичне мислення;

EQ – емоційний інтелект, здатність ефективно взаємодіяти в колективі;

AQ – адаптивний інтелект, що відображає здатність діяти в умовах невизначеності та змін;

VQ – рівень внутрішньої енергії, мотивації та прагнення до дії [19, с. 40].

Кадрова стратегія має бути органічно пов'язана з місією, візією, корпоративними цінностями, загальною культурою, стилем управління та іміджем підприємства. Її впровадження передбачає початок масштабних трансформацій у сфері управління персоналом, спрямованих на узгодження кадрової політики з новим стратегічним курсом розвитку підприємства.

Щодо зовнішнього середовища, підприємство може формувати й реалізовувати різні типи кадрових стратегій залежно від рівня своєї стійкості та динаміки зростання чисельності персоналу. В таблиці 1.2 подано матрицю можливих варіантів кадрових стратегій із урахуванням зазначених чинників.

Таблиця 1.2

Матриця кадрових стратегій [15; 20; 29]

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

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

Аналіз практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах із використанням матриці кадрових стратегій показав, що більшість організацій знаходяться в полі «Спад». Це свідчить про наявність негативних тенденцій у сфері кадрового забезпечення, що вимагає перегляду існуючих стратегій через їх невідповідність вимогам ринку. Застосування цієї

матриці дозволяє оперативно приймати рішення щодо розроблення або модернізації кадрової стратегії, що забезпечує ефективне управління персоналом в умовах змінного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу [10;23; 37]

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> – 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)	<ul style="list-style-type: none"> – 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)	<ul style="list-style-type: none"> – 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.

Для ефективного формування кадрової стратегії підприємству слід дотримуватися таких основних принципів:

1) стратегічна орієнтація – урахування впливу поточних рішень на перспективний розвиток підприємства;

2) комплексність – розроблення взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих стратегій, які забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів;

3) системність – здійснення цілісних, методично обґрунтованих управлінських дій без фрагментарних рішень у сфері роботи з персоналом.

4) логічність і послідовність – уникнення суперечностей у впровадженні управлінських підходів і методів;

5) економічна доцільність – ефективне використання трудових ресурсів із урахуванням співвідношення між якістю праці, її результатами та витратами на неї.

Кадрова стратегія, побудована на цих принципах, дає змогу забезпечити підприємство необхідними кваліфікованими кадрами, своєчасно укомплектувати штат, формувати достатній рівень трудового потенціалу за оптимальних витрат. Вона також сприяє впровадженню ефективних мотиваційних механізмів, підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрових ресурсів відповідно до їхньої спеціалізації й професійної підготовки.

Дотримання зазначених принципів при створенні кадрової стратегії має важливе значення, адже це підтверджує усвідомлення підприємством цінності працівників для його успішного розвитку та конкурентної позиції. Лише за умов повної реалізації всіх етапів формування кадрової стратегії вона зможе стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Така стратегія дає змогу сформувати стійку перевагу на основі ефективного управління людськими ресурсами [8, с. 104].

Результативне управління кадрами на сучасному підприємстві можливе лише за умов наявності усвідомленої кадрової політики та продуманої, ефективної кадрової стратегії.

У сучасних умовах до кадрової стратегії висувається низка ключових вимог [3, с. 27]:

1. Тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства. Кадрова стратегія має забезпечувати кадрове підґрунтя для реалізації стратегічних цілей організації, виступаючи її органічною складовою.

2. Гнучкість і динамічність. Вона повинна поєднувати стабільність, необхідну для формування довіри та прогнозованості з боку працівників, із

здатністю оперативно адаптуватися до змін у тактиці підприємства, виробничих і економічних умов. Стабільними мають залишатися ті її елементи, що пов'язані з урахуванням інтересів персоналу та підтриманням організаційної культури підприємства.

3. Економічна обґрунтованість. Формування кваліфікованої робочої сили потребує значних інвестицій, тому кадрова стратегія має базуватися на реальних фінансових можливостях підприємства, забезпечуючи раціональне використання ресурсів.

Індивідуальний підхід до працівників. Ефективна кадрова стратегія передбачає урахування професійних, психологічних і мотиваційних особливостей персоналу. У цьому контексті важливу роль відіграють процеси підбору кадрів, підвищення кваліфікації, а також підготовка і перепідготовка працівників [48, с. 62].

Отже, кадрова стратегія є ключовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством, що визначає напрями формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Її сутність полягає у забезпеченні узгодженості між цілями розвитку підприємства та можливостями його кадрового потенціалу, створенні умов для підвищення продуктивності праці, професійного зростання працівників і підвищення конкурентоспроможності організації загалом. Структурними складовими кадрової стратегії виступають планування потреби у персоналі, добір і адаптація кадрів, система навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, мотивація і стимулювання, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, а також розвиток організаційної культури. Взаємозв'язок цих елементів забезпечує безперервність кадрової політики та її орієнтацію на довгострокову перспективу. Ефективна кадрова стратегія є основою стабільного функціонування підприємства, оскільки саме людський капітал виступає головним ресурсом, що формує конкурентні переваги та забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації. Її впровадження дозволяє підвищити результативність діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійкість до викликів ринку праці.

1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства

Розроблення кадрової стратегії та її системне впровадження є одним із ключових чинників підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Це, своєю чергою, забезпечує більш повну реалізацію конкурентних переваг і, у довгостроковій перспективі, стає рушійною силою економічного зростання та стабільного функціонування підприємства [21, с. 125].

У сучасних умовах постійних змін і зростання конкуренції підприємства активно адаптуються до динамічного зовнішнього середовища, орієнтуючись на інноваційний розвиток, підвищення якості продукції та послуг. Оскільки успіх у цих напрямках безпосередньо залежить від компетентності й мотивації персоналу, провідні компанії розглядають інвестиції у розвиток людських ресурсів як стратегічно важливий актив, який у майбутньому забезпечує зростання конкурентоспроможності та стійкість підприємства [41, с. 39].

Разом із тим, доцільним стартом у процесі розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства є детальне вивчення змін у зовнішньому середовищі. Йдеться про аналіз таких чинників, як демографічна ситуація, рівень доходів населення, рівень зайнятості, рівень освіти тощо. Важливо також враховувати передовий досвід інших підприємств і здійснювати оцінку власних сильних і слабких сторін у сфері кадрового забезпечення. Виявити їх без урахування впливу зовнішнього середовища практично неможливо. Аналіз кадрового потенціалу доцільно здійснювати шляхом порівняння з конкурентами, а також з бажаними, еталонними показниками [50, с. 80].

Щоб кадрова стратегія була не лише ефективною, а й обґрунтованою, необхідно покладатися на науковий підхід замість інтуїтивних рішень, які, на жаль, досі переважають у багатьох підприємствах. Раціональне формування стратегічних напрямів управління кадровим потенціалом має базуватись на

чіткому методичному підході. Одним із таких інструментів є матричний метод аналізу, який передбачає послідовне проходження кількох етапів:

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



Рис. 1.1. Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [1; 25]

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

інформацію для визначення майбутніх стратегічних орієнтирів у сфері управління персоналом.

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

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

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

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

Для ефективного ухвалення стратегічних рішень на підприємстві доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, які забезпечують системне поєднання об'єктивних кількісних даних з управлінською інтуїцією та досвідом керівників. Саме така інтеграція дозволяє не лише отримати реалістичну картину внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього середовища, а й урахувати специфічні чинники, що не завжди піддаються кількісному вимірюванню, але суттєво впливають на успіх управлінських рішень. Методи стратегічного аналізу допомагають структурувати інформацію, виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити можливості зростання й основні ризики, а також обґрунтувати вибір найбільш ефективного напрямку розвитку [4, с. 83].

У практиці стратегічного управління найчастіше використовують такі інструменти аналізу, як SWOT, PESTEL, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, портфельні матриці BCG та GE/McKinsey, а також фінансово-економічні методи оцінки результатів діяльності. З їх допомогою керівники мають змогу оцінити стан зовнішнього середовища, конкурентні позиції підприємства, ефективність використання ресурсів, структуру витрат і динаміку фінансових результатів. Використання цих інструментів забезпечує глибоке розуміння економічних тенденцій, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, прогнозувати розвиток подій і коригувати стратегію підприємства.

Разом із тим, кількісний аналіз має бути доповнений якісною експертною оцінкою, яка враховує інтуїцію, професійний досвід та управлінське чуття керівників. Інтуїтивні рішення особливо важливі в ситуаціях невизначеності, коли відсутня повна інформація або коли зовнішні фактори змінюються надто швидко, щоб побудувати точні моделі прогнозування. Управлінський досвід дає змогу визначити ті аспекти діяльності, які не відображені у статистичних даних, наприклад — мотивацію персоналу, рівень корпоративної культури, особливості комунікацій або внутрішньоорганізаційний клімат.

Поєднання кількісних методів стратегічного аналізу з інтуїтивним управлінським підходом дозволяє забезпечити баланс між точністю аналітичних розрахунків і гнучкістю управлінських рішень. Такий підхід особливо актуальний для підприємств аграрного сектору, де на результати діяльності суттєво впливають зовнішні фактори — погодні умови, державна політика, цінові коливання на ринку, рівень технічного забезпечення тощо. Використання комплексного аналізу допомагає зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, і створює передумови для підвищення ефективності управління виробничими, фінансовими та кадровими ресурсами [9, с. 5].

У результаті знаходження збалансованого поєднання між загальною стратегією розвитку підприємства та кадровою стратегією, що враховує наявні ресурси і людський капітал, можна досягти високого рівня конкурентоспроможності й ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.



Рис. 1.2. Елементи розроблення кадрової стратегії в сучасних умовах [9; 38; 40]

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

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

налагодити раціональний розподіл трудових ресурсів, підвищити ефективність своєї діяльності в умовах конкурентного ринку та уникнути потенційної кадрової або економічної кризи.

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

Процеси формування та реалізації кадрової стратегії є безперервними й взаємопов'язаними із загальною системою стратегічного управління підприємством. Вони тісно інтегруються у вирішення довгострокових і середньострокових завдань. Конкретизація кадрової стратегії реалізується через стратегічний план, який містить чітко визначені завдання, дії з реалізації стратегії, строки виконання, відповідальних осіб і обсяги ресурсів, необхідних для її втілення [31, с. 36].

Розроблена стратегія має бути орієнтована на такі ключові напрями:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці шляхом ефективного використання сильних сторін кадрового потенціалу та корекції слабких;

- посилення конкурентних переваг через створення умов для ефективного розвитку трудових ресурсів, зростання рівня професіоналізму та кваліфікації персоналу;

- розвиток інноваційного потенціалу працівників, їхніх креативних здібностей та ініціативності – не лише для досягнення стратегічних цілей підприємства, але й для реалізації особистих цілей кожного члена команди.

Розроблення кадрової стратегії є складним і багатоступеневим процесом, який потребує системного підходу та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників діяльності підприємства. Ефективна кадрова стратегія має забезпечувати узгодженість цілей розвитку персоналу із

загальною стратегією підприємства, сприяти підвищенню продуктивності праці, рівня професійної компетентності працівників та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Методика формування кадрової стратегії передбачає послідовне проходження певних етапів – від аналізу кадрового потенціалу та зовнішнього середовища до оцінювання результативності реалізованих заходів. Кожен етап має свою мету, зміст і очікувані результати, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління персоналом.

Основні етапи методики розроблення кадрової стратегії підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методика розроблення кадрової стратегії підприємства [6; 11; 46]

Етап розроблення	Зміст етапу	Мета
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження факторів, що впливають на кадрову політику: стан ринку праці, демографічна ситуація, законодавчі зміни, організаційна структура, кадровий потенціал, рівень плинності кадрів.	Визначити чинники, які формують умови для розроблення кадрової стратегії.
2. Визначення стратегічних цілей управління персоналом	Формулювання цілей розвитку кадрового потенціалу відповідно до загальної стратегії підприємства.	Забезпечити узгодженість кадрової стратегії зі стратегічними пріоритетами організації.
3. Планування кадрових потреб	Оцінка наявних трудових ресурсів, прогнозування потреби у кадрах за кількістю, кваліфікацією, віком та професійною структурою.	Забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами у майбутньому періоді.
4. Розроблення кадрових програм та заходів	Створення програм підбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу.	Забезпечити ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу.
5. Визначення ресурсного забезпечення реалізації стратегії	Планування фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації кадрових програм.	Гарантувати можливість практичного впровадження стратегії.
6. Реалізація кадрової стратегії	Впровадження розроблених програм, організація контролю виконання, комунікація із працівниками.	Забезпечити практичну реалізацію розробленої стратегії на всіх рівнях управління.
7. Оцінювання ефективності кадрової стратегії	Аналіз результатів реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності (KPI), визначення відхилень і коригувальних дій.	Визначити ефективність реалізації кадрових рішень і забезпечити їх удосконалення.

Отже, розроблення ефективної кадрової стратегії передбачає проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення кадрових ризиків, прогнозування змін на ринку праці та тенденцій у розвитку персоналу. Важливим чинником успіху є поєднання стратегічного бачення керівництва із сучасними інструментами HR-менеджменту – цифровими технологіями управління персоналом, гнучкими системами мотивації, корпоративним навчанням.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто сутність, складові елементи та основні принципи кадрової стратегії в контексті загального розвитку підприємства. Кадрова стратегія являє собою систему заходів і рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання компетенцій персоналу, що забезпечує узгодження всіх аспектів управління людськими ресурсами з довгостроковими цілями підприємства.

2. Кадрова стратегія має бути орієнтована на підтримання стійких конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки саме персонал виступає головним чинником забезпечення його стабільності та розвитку. Отже, стратегічне управління трудовими ресурсами відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності функціонування організації та досягненні її стратегічних орієнтирів.

3. Визначено методичні підходи до розроблення кадрової стратегії. Процес її формування та реалізації має безперервний характер і перебуває у тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань підприємства як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді. Розроблення кадрової стратегії базується на детальному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що дозволяє сформулювати цілісну концепцію розвитку персоналу, узгоджену з загальною стратегією розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство займається вирощуванням та реалізацією продукції рослинництва і тваринництва. Його стратегічна місія полягає у збереженні провідних аграрних традицій та одночасному впровадженні сучасних підходів до виробництва, що дозволяє займати позицію конкурентоспроможного та інноваційного виробника сільськогосподарської продукції на півночі Полтавщини. Головною метою господарства є забезпечення населення екологічно чистою та якісною продукцією, отримання стабільних фінансових результатів і задоволення економічних інтересів власників.

Ключове завдання діяльності підприємства – задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції шляхом її виробництва, перероблення та реалізації, а також розвиток допоміжних напрямів, що сприяють підвищенню рівня продовольчого забезпечення населення. Підприємство орієнтується на безперервне збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

Організаційна структура господарства є лінійно-функціональною, що забезпечує поєднання централізованого управління з підтримкою з боку профільних служб. Така модель сприяє узгодженості роботи структурних підрозділів і раціональному розподілу управлінських функцій (додаток А).

Система управління підприємством сформована на двох рівнях (додаток Б). Операційна діяльність виробничих і допоміжних підрозділів, а також функціональних служб координується заступником директора. Директор зосереджується на стратегічному керівництві, розробленні

довгострокових планів та підтриманні взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами на місцевому і регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має визначену структуру, що відображає співвідношення його окремих складових та тенденції їх зміни. Раціональне використання земель є ключовим фактором зміцнення виробничого потенціалу, збільшення масштабів діяльності та підвищення добробуту працівників аграрного сектора.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

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, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства про працю.

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

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва й тваринництва, а основним напрямом економічної діяльності є вирощування зернових, бобових і олійних культур.

За даними таблиці 2.2, станом на 2024 рік на підприємстві працює 34 особи, що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.,	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+;-)	%
	Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	-10
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	-8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	-5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	-3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9 800	10 200	10 500	11 300	12 100	2 300	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2 750	2 880	3 050	3 320	3 400	650	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (-22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів

виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції через подорожчання ресурсів.

Витрати на оплату праці за цей період також зросли на 23,6 %, а середня річна оплата одного працівника підвищилася на 60 % — до 100 тис. грн, що є позитивною тенденцією та вказує на поступове поліпшення соціальної політики підприємства.

Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах залишалася стабільною (близько 28 %), що свідчить про збалансовану структуру витрат і раціональне використання трудових ресурсів. Загалом діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням і поступовим підвищенням ефективності праці при зменшенні чисельності персоналу.

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.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2020–2024 роках зростає, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондівіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при

цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Згідно з отриманим коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,536, підприємство належить до категорії багатогалузевих, адже його виробнича діяльність охоплює кілька напрямів – вирощування зернових культур, соєвих бобів, соняшнику та насіння ріпаку. Така диверсифікація дає змогу більш гнучко реагувати на зміни ринку, однак водночас підвищує складність управління виробничими процесами.

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

В умовах таких викликів особливого значення набуває ефективна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, спрямована на оптимізацію витрат, пошук нових каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою оцінки результативності господарювання доцільно проаналізувати показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, наведені в таблиці 2.4, що дозволить виявити тенденції розвитку, рівень ефективності використання ресурсів та окреслити напрями подальшого вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2024 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток

зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

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, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	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. Постійне вдосконалення цих складових є запорукою зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2024 році порівняно з 2020 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 динамічного розвитку ринку, посилення конкурентної боротьби та глобалізаційних процесів, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів успішності підприємства. Працівники вже не сприймаються як прості виконавці виробничих завдань — вони виступають стратегічним ресурсом, що визначає інноваційний потенціал, стабільність і конкурентоспроможність організації.

Формування кадрової стратегії є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства, адже вона забезпечує узгодження довгострокових цілей компанії з розвитком її трудового потенціалу. Продумана кадрова стратегія дозволяє заздалегідь планувати потребу у персоналі, будувати системи мотивації, професійного зростання та утримання працівників, а також забезпечувати гнучкість організації в умовах змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління людськими ресурсами виступає одним із фундаментальних елементів ефективної діяльності підприємства, враховуючи вплив зовнішніх економічних факторів і тенденцій ринку. Воно узгоджується з довгостроковими напрямками розвитку компанії та сприяє реалізації її стратегічних цілей.

Основою такого підходу є визначення ключових пріоритетів кадрового розвитку, аналіз зовнішніх впливів, а також забезпечення реалізації персонал-стратегій необхідними ресурсами. Управління персоналом у стратегічному вимірі тісно інтегроване з бізнес-стратегією підприємства, підсилюючи її та сприяючи досягненню поставлених результатів.

Завдяки стратегічному підходу до роботи з персоналом підприємство може формувати висококваліфікований кадровий резерв, адаптувати процеси до потреб споживачів, оперативно реагувати на виклики ринку та здобувати

важливі конкурентні переваги. Це забезпечує зміцнення позицій компанії на ринку та досягнення довгострокового успіху.

Розуміння взаємозалежності між стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом дає можливість приймати більш ефективні управлінські рішення. Узгодженість цих стратегічних напрямів відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства, 2020-2024 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, і відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Підбір і розстановка кадрів: шукайте працівників, які можуть йти на виправданий ризик і досягати поставлених цілей, є підприємливими, інноваційними та креативними та креативними. Винагорода: конкурентоспроможна, справедлива і задовольняє працівників. Оцінювання: за результатами роботи, не надто жорстке. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставництво.
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил.	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короточасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір та розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: базується на компетентності, стажі та справедливому визнанні в організації. Оцінювання: цілеспрямоване та ретельне. Розвиток персоналу: зосередження на компетентності в конкретній сфері діяльності.
Стратегія ліквідації. Продаж активів, усунення потенційних збитків, майбутні скорочення. Спробам антикризового управління приділяється мало уваги або взагалі не приділяється через перспективу подальшого зниження прибутків.	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Набір персоналу: не здійснювався через відтік кадрів. Винагорода: на основі заслуг, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, на основі критеріїв керівництва. Розвиток та навчання персоналу: можливості навчання обмежені через критичний стан підприємства. Планування переїзду: не приділяється достатньої уваги.

Стратегія управління персоналом, як складова загальної стратегії підприємства, має формуватися у тісній відповідності до його довгострокових цілей та пріоритетів розвитку. Визначення напрямів і завдань у сфері роботи з персоналом залежить як від внутрішніх особливостей діяльності організації, так і від зовнішнього середовища. Зокрема, на формування кадрових цілей впливають кон'юнктура ринку праці, тенденції його еволюції, рівень конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси та можливості підприємства щодо реалізації кадрової стратегії.

Система управління персоналом на підприємстві ґрунтується на комплексній роботі з кадрами, що відповідає стратегічним орієнтирам і концепції розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.1). Такий підхід забезпечує узгодженість кадрової політики з загальною моделлю розвитку підприємства, сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу та підтримці стратегічних переваг у довгостроковій перспективі.

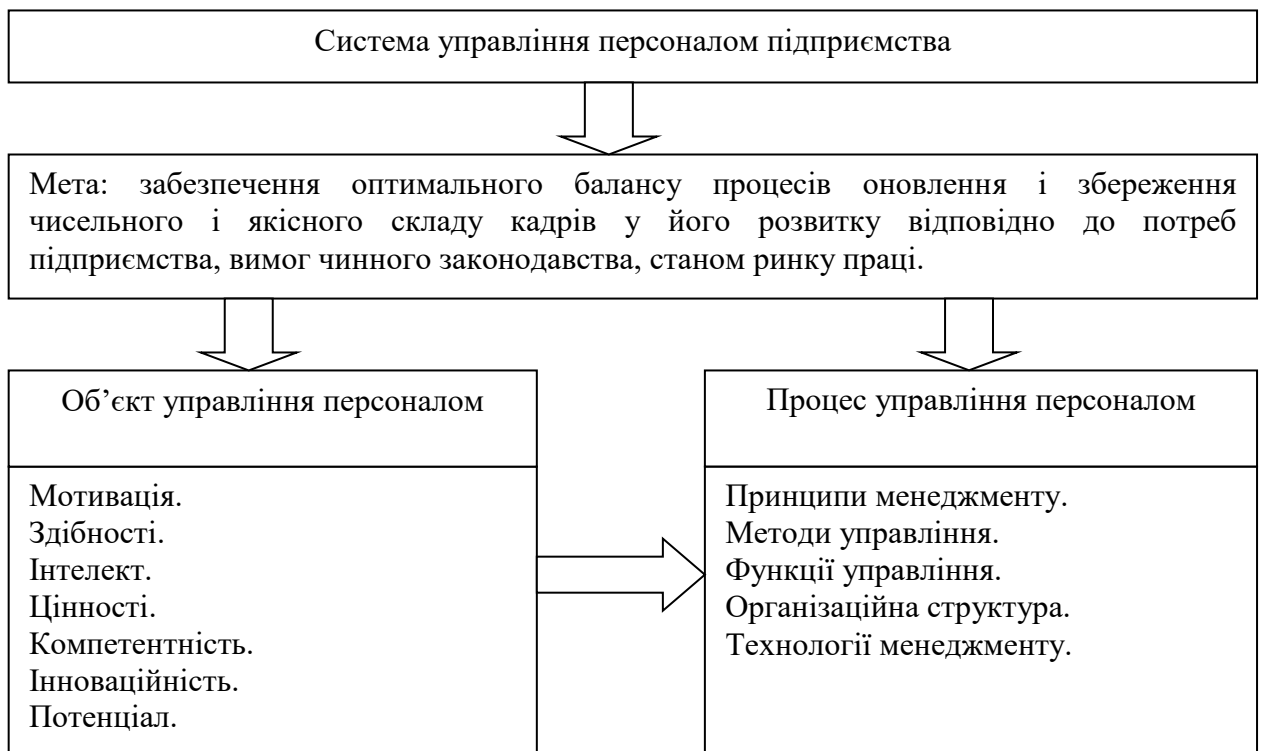


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2020-2024 рр.

Система управління персоналом на підприємстві визначає вимоги до

керівників та працівників різних функціональних підрозділів через систему функціональних компетенцій. На рівні управлінської ланки основним завданням виступає підтримка розвитку професійних навичок і вмінь співробітників кожного структурного підрозділу.

Вплив системи управління на діяльність досліджуваного підприємства реалізується через застосування управлінських методів, які відрізняються за формами впливу та рівнем їхньої ефективності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Методи впливу на систему управління персоналом підприємства,
2020 – 2024 рр.**

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

Адміністративні методи управління базуються на застосуванні нормативно-розпорядчих інструментів, таких як посадові інструкції, накази та розпорядження керівництва. Вони забезпечують підтримання трудової дисципліни, чіткий розподіл обов'язків і регламентованість управлінських та виробничих процесів.

Економічні методи ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів – систем оплати праці, премій, надбавок та інших фінансових заохочень. Їхня мета полягає у підвищенні продуктивності праці, формуванні результативної мотивації працівників та забезпеченні досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

Соціально-психологічні методи передбачають вплив на поведінку і

мотивацію персоналу через налагодження ефективних комунікацій, моральне заохочення, переконання та формування позитивного мікроклімату в колективі. Вони сприяють підвищенню згуртованості працівників, розвитку корпоративної культури та створенню сприятливої атмосфери взаємодії.

Кожен із зазначених методів має свої переваги і обмеження, тому їх застосування визначається специфікою ситуації, стратегічними завданнями організації та індивідуальними особливостями кадрового складу.

Для підвищення ефективності кадрового менеджменту на підприємстві важливо впровадити уніфіковану систему документаційного забезпечення. Використання різних форм управлінських документів – постанов, наказів, розпоряджень, директив, положень, рішень, актів, угод, листів, звітів, висновків, стенограм, узгоджень, резюме та планів – дозволяє підтримувати структурованість та прозорість управлінських процесів. Стандартизація документів передбачає чітке визначення їхніх адресатів, виконавців і мети, що сприяє уникненню комунікаційних помилок і забезпечує стабільність роботи підприємства.

У межах кадрової політики значне місце займає система підбору персоналу. Процес добору включає комплексну оцінку професійної компетентності, досвіду та особистісних якостей кандидата для визначення його відповідності посадовим вимогам. На підприємстві застосовується прагматичний підхід до найму – пріоритет надається кваліфікації, практичним навичкам і здатності претендента ефективно виконувати функціональні обов'язки. Водночас через обмежені фінансові ресурси використовується спрощена процедура добору кадрів, що дозволяє зменшити витрати на рекрутингові заходи, зберігаючи при цьому якість кадрових рішень.

Процес набору на вакантні посади має базуватися на чітко визначених критеріях відбору, що дозволяє забезпечити залучення кваліфікованих кандидатів. Відсутність таких критеріїв підвищує ризик працевлаштування осіб, які не відповідають професійним вимогам. У цьому контексті HR-

стратегії повинні охоплювати не лише залучення нових фахівців, а й розвиток наявного кадрового потенціалу з метою формування культури безперервного навчання та професійного зростання.



Рис. 2.2. Система підбору претендента на вакантне місце, 2020-2024 рр.

Поширеною практикою на підприємстві є проведення індивідуальних співбесід та ретельний аналіз професійних компетенцій і рекомендацій кандидатів. Такий підхід дозволяє роботодавцю комплексно оцінити досвід претендента, його професійні досягнення, особистісні якості та визначити ступінь відповідності посаді. Під час співбесіди особливу увагу приділяють рівню теоретичних знань, розумінню специфіки діяльності підприємства, вмінням комунікувати, формулювати цілі та досягати їх у визначені терміни.

Система управління персоналом визначає розвиток трудових ресурсів як одну з ключових складових своєї діяльності. Висококваліфікований, мотивований і відповідальний персонал є фундаментом стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Стратегія розвитку кадрів включає низку напрямів, серед яких:

- підвищення кваліфікації – створення умов для постійного набуття нових знань та навичок працівниками;
- адаптація нових кадрів – забезпечення підтримки співробітників на початкових етапах роботи для швидкого входження в професійне

середовище;

- максимізація кадрового потенціалу – стимулювання професійного зростання та реалізації внутрішніх резервів працівників;

- систематична оцінка результатів роботи – аналіз ефективності діяльності персоналу для визначення зон розвитку та формування планів удосконалення;

- формування лояльності та мотивації – створення комфортного робочого середовища, що сприяє задоволеності трудом та довготривалій співпраці.

Постійне навчання персоналу є важливою умовою ефективного функціонування аграрного підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, впровадження інноваційних технологій, цифровізація виробничих процесів та зміни кліматичних умов вимагають від працівників високого рівня професійної підготовки, адаптивності та здатності швидко здобувати нові знання.

Систематичне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, майстер-класах, семінарах, стажуваннях та обмін досвідом з іншими господарствами сприяє формуванню висококваліфікованої команди фахівців. Працівники оволодівають сучасними методами виробництва, навчаються роботі з цифровими інструментами та засобами точного землеробства, освоюють правила з охорони праці та екологічної безпеки, що забезпечує ефективне та безпечне ведення господарства.

Крім того, система безперервної освіти сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню культури професійного розвитку та відповідальності за результат діяльності підприємства. Таким чином, постійне навчання кадрів є стратегічним інструментом підвищення продуктивності, впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

Професійне навчання, орієнтоване на підвищення кваліфікації персоналу, передбачає систематичне вдосконалення знань, практичних умінь

і професійних компетенцій відповідно до потреб підприємства та сучасних стандартів виробництва. Організація цього процесу покладається на кадрову службу, яка забезпечує планування, координацію та контроль заходів.

Детальний аналіз виду професійної підготовки адміністративного персоналу підприємства подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2020 – 2024 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Таким чином, на підприємстві існують різноманітні можливості для професійного розвитку та навчання персоналу, що створює необхідні умови для підвищення кваліфікації та вдосконалення компетентностей працівників. Наявність широкого спектра форм навчання дозволяє адаптувати освітні заходи до потреб організації, рівня підготовки співробітників та специфіки їхніх посадових обов'язків. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості виконання робіт і формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства

Кадрова політика виступає важливою складовою кадрової стратегії, оскільки визначає принципи, підходи та напрями роботи з персоналом відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від сезонності, природно-кліматичних умов і коливань ринку сільськогосподарської продукції, ефективна кадрова політика має особливе значення. Вона забезпечує стабільність трудового колективу, підвищення рівня професійної підготовки працівників, раціональний розподіл трудових ресурсів та формування мотиваційного механізму, що сприяє продуктивній праці.

Відділ кадрів є основним структурним підрозділом апарату управління аграрного підприємства, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику господарства.

Таблиця 2.9

Основні напрями діяльності відділу кадрів у реалізації кадрової політики підприємства, 2020 – 2024 рр.

№	Напрямок роботи	Зміст діяльності
1	Планування персоналу	Аналіз чисельності, складу, потреб у кадрах
2	Підбір і найм працівників	Проведення конкурсного відбору, співбесід, оформлення прийняття
3	Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників з умовами праці, наставництво
4	Оцінювання та атестація	Перевірка професійного рівня, відповідності посаді
5	Мотивація та стимулювання праці	Формування системи оплати праці, преміювання, соціальні пільги
6	Професійний розвиток і навчання	Організація курсів, семінарів, стажування
7	Кадровий облік і звітність	Ведення особових справ, наказів, звітів до держорганів
8	Соціально-психологічна робота	Вирішення конфліктів, підтримка корпоративної культури

Кадрова політика підприємства спрямована на створення сприятливого внутрішнього середовища, яке забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, сприяє підвищенню їх мотивації до праці, формує почуття належності до підприємства та підтримує його позитивний імідж.



Рис. 2.3. Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання, 2020-2024 рр.

Вплив кадрової політики на внутрішнє середовище підприємства проявляється через такі складові:

- працівники: формуються професійні відносини між членами колективу, підвищується мотивація до продуктивної праці, зміцнюється соціальна стабільність;

- стратегія: кадрова політика сприяє усвідомленню місії підприємства, підвищує залученість персоналу до досягнення стратегічних

цілей, формує стратегічне мислення працівників;

- імідж: створює корпоративну культуру, засновану на трудових цінностях, традиціях і відповідальному ставленні до результатів праці.

Реалізація кадрової політики на підприємстві забезпечує:

- підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва сільськогосподарської продукції;

- покращення якості виконання робіт і наданих послуг;

- зниження плинності кадрів і стабілізацію трудового колективу;

- економію виробничих витрат і зростання прибутковості підприємства;

- загальне підвищення ефективності управлінської та виробничої діяльності.

Цільова задача кадрової політики підприємства включає такі основні напрями:

- організація професійного навчання, стажування та підвищення кваліфікації працівників;

- залучення кваліфікованого персоналу із зовнішніх джерел та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу;

- оптимізація чисельності персоналу та раціональне використання трудових ресурсів;

- інвестування у професійний розвиток і підготовку кадрів, особливо фахівців у галузі механізації, агрономії, тваринництва, логістики тощо.

Основними видами кадрової політики підприємства є:

- політика найму та звільнення персоналу;

- політика розвитку трудового потенціалу;

- політика оплати праці та мотивації;

- політика формування кадрового резерву;

- соціальна політика, спрямована на підтримку працівників і покращення умов праці.

Кадрова політика підприємства орієнтована на забезпечення:

- належної кваліфікації персоналу, який виконує виробничі функції відповідно до технологічних вимог;
- соціального захисту та безпечних умов праці;
- формування культури відповідальності, самоконтролю та дотримання виробничої дисципліни, що є запорукою стабільності та безпеки виробничого процесу.

Організаційні засади роботи з персоналом передбачають:

- дотримання принципів ефективного управління трудовими ресурсами відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- планування та організацію роботи з кадрами для забезпечення стабільності виробництва;
- застосування єдиних стандартів та методів кадрової роботи, як на рівні окремих підрозділів, так і підприємства загалом;
- координацію, контроль та зворотний зв'язок у системі управління персоналом.

Робота з персоналом проводиться на всіх етапах трудової діяльності працівників – від добору кадрів до їх професійного зростання та мотивації. Вона є спільним завданням керівників усіх рівнів і однією з основних функцій апарату управління.

Головними цілями роботи з персоналом підприємства є:

- формування високопрофесійного та стабільного трудового колективу;
- забезпечення належного рівня кваліфікації та трудової дисципліни;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- виховання культури праці, відповідальності та бережливого ставлення до виробничих ресурсів.

Кадрова політика, що формується та реалізується на аграрному підприємстві, має відповідати загальній стратегії розвитку господарства та сучасним вимогам управління трудовими ресурсами в аграрному секторі. Забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства дозволяє створити найбільш сприятливі умови для ефективної

праці працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність праці в сільському господарстві є одним із визначальних факторів економічної ефективності діяльності, оскільки вона безпосередньо впливає на обсяги виробництва продукції, її якість та собівартість.

Висока продуктивність праці сприяє збільшенню обсягів виробництва, підвищенню якості сільськогосподарської продукції та раціональному використанню ресурсів, що підтверджує тісний зв'язок між кадровою політикою, мотиваційною системою і загальними результатами господарської діяльності.

Разом з тим кадрова політика та окремі заходи щодо її реалізації на аграрних підприємствах мають низку проблемних аспектів, що ускладнюють формування ефективної системи управління персоналом. Зокрема, для багатьох господарств характерною є сезонність зайнятості, плинність кадрів, недостатня мотивація працівників до довгострокової роботи, а також відтік кваліфікованих кадрів у більш прибуткові сфери діяльності.

Серед основних проблем кадрової політики підприємства можна виокремити:

- відсутність чітко розроблених внутрішніх нормативних документів, які регулюють заміщення працівників у період сезонних робіт;
- недостатній рівень адаптації нових працівників, відсутність наставництва з боку досвідчених кадрів;
- низький рівень матеріального і нематеріального стимулювання, що знижує мотивацію працівників до високопродуктивної праці;
- нерівномірність оплати праці керівників, спеціалістів і робітників, що не враховує індивідуальний внесок працівників, рівень завантаженості та сезонність виробництва;
- неефективну систему підготовки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, недостатнє фінансування освітніх і мотиваційних програм;

- відсутність системи заохочення ініціативності та творчого підходу до праці, недооцінка пропозицій щодо удосконалення виробничих процесів;
- слабкий контроль за дотриманням трудової дисципліни, несвоєчасне реагування на порушення виробничого режиму;
- відсутність чітких критеріїв оцінки, підбору та розстановки кадрів, а також методики їх професійного розвитку;
- відсутність системи контролінгу персоналу, що дозволяє оцінювати ефективність використання трудових ресурсів;
- недооцінка соціальної та економічної ефективності методів управління персоналом, відсутність інтеграції кадрового планування з виробничим і фінансовим;
- відсутність кадрового маркетингу, що ускладнює пошук і залучення молодих спеціалістів;
- низький рівень моніторингу кадрового потенціалу та оперативного коригування кадрової політики відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Таблиця 2.10

Проблеми кадрової політики підприємства, 2020-2024 рр.

№	Проблема кадрової	Сутність проблеми	Наслідки для діяльності	Можливі шляхи вирішення
1	2	3	4	5
1	Плинність кадрів	Часті звільнення працівників через низьку мотивацію та заробітну плату	Втрата досвідчених спеціалістів, зниження продуктивності праці	Підвищення рівня оплати, впровадження системи преміювання
2	Недостатня професійна підготовка персоналу	Відсутність системного навчання, брак можливостей для розвитку	Низька якість виконання робіт, технологічні помилки	Організація навчання, стажування, внутрішніх тренінгів
3	Відсутність кадрового резерву	Не ведеться планування заміни ключових посад	Уповільнення управлінських рішень, ризик вакантних посад	Формування бази перспективних працівників
4	Слабка мотиваційна система	Одноманітні форми стимулювання, відсутність нематеріальних заохочень	Зниження зацікавленості у результатах праці	Удосконалення системи мотивації (соціальні пільги, кар'єрний ріст)

1	2	3	4	5
5	Недостатня комунікація між керівництвом і працівниками	Обмежений зворотний зв'язок, низька поінформованість персоналу	Погіршення мікроклімату в колективі, конфлікти	Запровадження регулярних зборів, опитувань, корпоративної комунікації
6	Відсутність контролю ефективності кадрової політики	Не проводиться аналіз результатів роботи з персоналом	Неможливість оцінити ефективність заходів	Впровадження системи HR-аналітики та моніторингу
7	Старіння кадрового складу	Невелика кількість молодих спеціалістів	Зниження інноваційності, ризик дефіциту кадрів у майбутньому	Залучення молоді через практику, партнерство з навчальними закладами
8	Нерівномірне навантаження персоналу	Порушення принципів раціонального розподілу праці	Перевтома працівників, зниження ефективності	Оптимізація графіків роботи, автоматизація процесів

Проблеми кадрової політики аграрного підприємства пов'язані переважно з недостатньою мотивацією працівників, відсутністю системного підходу до розвитку персоналу та планування кадрового потенціалу. Вирішення цих питань потребує створення ефективної системи стимулювання, організації навчання і підготовки кадрів, формування кадрового резерву та впровадження інструментів HR-аналітики для постійного моніторингу результативності роботи персоналу.

У багатьох випадках підприємство не готове інвестувати фінансові ресурси в навчання кадрів, розглядаючи такі витрати як другорядні або не обов'язкові. Подібний підхід призводить до уповільнення професійного зростання працівників, зниження рівня конкурентоспроможності підприємства та ризику кадрового дефіциту в перспективі.

Крім того, специфіка аграрного виробництва вимагає від працівників високого рівня професійних знань, практичних навичок і відповідальності, адже будь-які помилки у технологічних процесах можуть призвести до значних матеріальних збитків або втрати врожаю. Це обумовлює

необхідність постійного вдосконалення кадрової політики та підвищення її ефективності на аграрних підприємствах.

Таблиця 2.11

**Показники оцінки ефективності кадрової політики підприємства за
2020–2024 рр.**

Показник	Роки					2024 р. до 2020 р., %	Тенденція
	2020	2021	2022	2023	2024		
Середньорічна кількість працівників, осіб	44	41	41	45	34	-22,7	зменшення
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,1	10,4	12,2	8,7	14,7	61,5	зростання
Частка працівників із вищою освітою, %	30	32	35	37	40	33,3	зростання
Середня заробітна плата, тис. грн	9,8	10,6	11,2	12,8	13,5	37,8	зростання
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	18	20	19	23	15	-16,7	зниження
Коефіцієнт використання робочого часу	0,86	0,88	0,85	0,89	0,83	-3,5	зниження
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	410	435	460	490	510	24,4	зростання
Рівень задоволеності персоналу, %	72	74	70	76	68	-5,6	коливання

У 2020–2024 рр. на підприємстві спостерігається скорочення середньорічної чисельності працівників на 22,7 %. Це може бути наслідком оптимізації персоналу або сезонного характеру виробництва. Водночас продуктивність праці зросла на 24,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом із тим, зниження витрат на навчання та коливання рівня задоволеності персоналу вказують на потребу в удосконаленні системи мотивації, розвитку та утримання кадрів, що має стати одним із пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства.

Отже, для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства необхідним є формування гнучкої та адаптивної кадрової політики, яка б враховувала специфіку аграрного виробництва, сприяла розвитку трудового потенціалу та забезпечувала стабільність трудового колективу.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що ефективність функціонування системи управління персоналом безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності господарства.

2. Проведений аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що чисельність працівників підприємства в останні роки має тенденцію до незначних коливань, що пов'язано із сезонністю виробництва та змінами в обсягах сільськогосподарських робіт. Спостерігається поступове старіння персоналу та недостатнє оновлення кадрів молодими фахівцями, що створює ризики для довгострокового розвитку підприємства.

3. Оцінка кваліфікаційного рівня працівників показала, що переважає середній рівень освіти, тоді як частка працівників із вищою освітою залишається недостатньою. Це свідчить про потребу у вдосконаленні системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу до безперервного навчання.

4. Аналіз кадрової політики засвідчив, що на підприємстві відсутня чітко сформована довгострокова кадрова стратегія. Управлінські рішення здебільшого мають поточний характер і не забезпечують стратегічного планування розвитку персоналу. Система стимулювання праці потребує удосконалення, оскільки матеріальне заохочення не завжди корелює з результатами діяльності працівників.

5. Підприємство має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики: збережено ядро досвідчених фахівців, існують можливості для внутрішнього навчання кадрів та підвищення рівня соціальної відповідальності перед працівниками.

6. Встановлено, що формування ефективної кадрової стратегії на аграрному підприємстві має ґрунтуватися на поєднанні економічних, соціальних та мотиваційних механізмів управління персоналом. Подальші заходи повинні бути спрямовані на оптимізацію кадрового складу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації й формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу

Ретельно вибудована кадрова стратегія підприємства є фундаментом підвищення результативності праці, рівня задоволеності та професійного зростання працівників. Досягнення високої продуктивності неможливе без ефективної системи управління персоналом, яка включає підбір, адаптацію, навчання, контроль, оцінювання та мотивацію. Усі ці елементи мають функціонувати як єдина цілісна система: зміна будь-якої складової повинна оперативно впливати на інші.

Негативний варіант реалізації кадрової стратегії виникає тоді, коли між підприємством і працівниками відсутня узгодженість цілей і цінностей, взаємодія носить лише ситуативний характер, а розвиток відбувається відокремлено для кожної сторони. Саме тому особливо важливо, щоб кадрова стратегія була узгоджена зі стратегічними намірами підприємства.

Підприємство, яке прагне стабільного функціонування та подальшого зростання, формує свою діяльність не лише з урахуванням поточних потреб, але й із поглядом у майбутнє. Одним із визначальних чинників у цьому процесі є грамотно сформована кадрова стратегія.

Динаміка економічних результатів і стратегія загального розвитку підприємства демонструють орієнтацію на розширення мережі, покращення ключових показників діяльності та оптимізацію процесів продажу, зокрема через підвищення якості взаємодії між продавцем і споживачем. Відповідно кадрова стратегія має бути спрямована на удосконалення системи професійної підготовки продавців та підвищення ефективності мотиваційних

інструментів. Це дозволить істотно посилити продуктивність персоналу і, як наслідок, забезпечить зростання прибутковості підприємства.

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

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу, 2020-2024 рр.

№	Цінність	Топ-менеджмент	Виробничий персонал
1	Системність	Керівництво постійно аналізує ринок агропродукції, погодні умови, врожайність, фінансові ризики. Усі рішення приймаються на основі даних і досвіду.	Працівники слідуєть чітким агротехнічним планам, однак не завжди мають повну інформацію про загальну стратегію підприємства.
2	Ефективність	Менеджмент орієнтований на підвищення рентабельності господарства, оптимізацію витрат і модернізацію техніки.	Основна увага приділяється виконанню конкретних норм виробітку — збирання врожаю, обробіток ґрунту.
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 показує, що цінності аграрного підприємства – системність, ефективність, клієнтоорієнтованість, співпраця та інноваційність – реалізуються на різних організаційних рівнях нерівномірно, із різним ступенем залученості працівників. Топ-менеджмент чітко дотримується стратегічних орієнтирів, активно впроваджує сучасні технології та прагне до вдосконалення всіх бізнес-процесів.

Натомість виробничий персонал здебільшого зосереджений на виконанні операційних завдань і часто не має цілісного уявлення про стратегічні напрями розвитку підприємства. Це вказує на потребу у зміцненні комунікацій між управлінським персоналом і працівниками виробничої ланки, розширенні їхньої участі в процесах прийняття рішень, а також створенні сприятливих умов для підвищення мотивації та професійного зростання на всіх ієрархічних рівнях. Узгодження цінностей і поведінкових моделей усіх працівників дозволить підвищити загальну результативність.

Моніторинг трудових ресурсів та чинної системи стимулювання підтвердив наявність проблеми плинності кадрів, що є характерною для аграрної сфери. У зв'язку з цим оновлена кадрова стратегія підприємства має включати такі ключові блоки: планування чисельності персоналу; процедури підбору, відбору та найму; адаптацію нових працівників; систему професійного навчання й розвитку.



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

Для результативної реалізації кадрової стратегії кожен її складовий блок має бути підкріплений конкретними практичними заходами. Це, у свою чергу, потребує формування відповідних операційних підсистем за кожним напрямом. Як зазначено на рис. 3.1, упровадження запропонованої кадрової стратегії передбачає наявність належного інформаційного, фінансового, правового та методологічного забезпечення.

Для досліджуваного підприємства особливої уваги потребує вдосконалення системи мотивації та професійного навчання персоналу, оскільки саме ці складові виявилися найбільш проблемними. Необхідність оновлення та впровадження нових інструментів у зазначених напрямках пояснюється їхнім прямим впливом на результативність праці, а відтак – і на фінансові показники діяльності підприємства.

Оскільки рівень заробітної плати на підприємстві є достатнім, основний акцент доцільно зробити на розвитку нематеріальної мотивації. До запропонованих заходів належать:

- проведення регулярних спортивних подій, вікторин та інших активностей, що сприятимуть формуванню сприятливого психологічного клімату та покращенню міжособистісної взаємодії;
- впровадження корпоративної англійської у форматі розмовного клубу з можливістю безкоштовного вдосконалення мовних навичок;
- формування кадрового резерву для керівних посад середньої та вищої ланки на основі результатів атестацій та внутрішніх конкурсів;
- застосування системи спонтанного заохочення працівників за ініціативність, подання ефективних ідей щодо підвищення обсягів продажу або участь у створенні промоакцій;
- залучення співробітників до інших напрямів розвитку підприємства, що не входять до їх основних посадових обов'язків, але сприяють прояву творчого та професійного потенціалу.

У межах загальної стратегії управління персоналом можна виділити

кілька ключових типів кадрових стратегій: стратегію підприємництва, динамічного зростання, стабільного розвитку та перетворень.

Стратегія підприємництва характерна для підприємств, що перебувають на етапі становлення або освоюють нові напрями діяльності. Вона супроводжується підвищеними фінансовими ризиками, потребує швидкого ухвалення рішень та часто передбачає реалізацію інноваційних або експериментальних проєктів, спрямованих на оперативне реагування на зовнішні зміни.

Стратегія динамічного зростання використовується підприємствами, які визнають необхідність трансформації цілей та організаційної структури з метою посилення конкурентоспроможності. Її впровадження орієнтується на комплекс активних змін: розширення ринку, оновлення товарного або сервісного портфеля, підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів.

Стратегія стабільного розвитку притаманна підприємствам, що перебувають на стадії зрілості. Основний акцент робиться на збереженні досягнутих результатів, раціональному використанні наявних технологій, перевірених методів управління та оптимізації витрат при забезпеченні стабільності виробничих та економічних показників.

Стратегія перетворень є однією з найскладніших у контексті реалізації генеральної стратегії сталого розвитку. До неї вдаються підприємства, які прагнуть істотного зростання доходів шляхом запуску нових проєктів, виходу на нові ринки або проведення диверсифікації. Рішення про впровадження цієї стратегії може бути зумовлене і необхідністю глибокої реорганізації, злиття з іншими компаніями чи створенням нових організаційних форм – холдингів, концернів чи інтегрованих бізнес-структур.

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

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

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

Вибір певної стратегії розвитку підприємства неминує зумовлює необхідність коригування системи управління персоналом. Стратегічні орієнтири визначають вимоги до кадрового потенціалу та напрямів його подальшого розвитку відповідно до стадії життєвого циклу підприємства.

У процесі формування ефективної системи розвитку персоналу стратегія управління кадрами виступає центральним елементом оцінювання та планування. На основі визначених цілей та критеріїв ефективності функціонування цієї системи окреслено ключові управлінські етапи стратегічного розвитку персоналу, серед яких:

- вибір оптимальної стратегії розвитку персоналу з урахуванням принципу стратегічної відповідності;
- визначення розривів між наявним кадровим потенціалом і бажаним, що відповідає стратегічним цілям підприємства;
- розроблення комплексу заходів для усунення виявлених диспропорцій на основі моделі системного розвитку персоналу.

До характерних ознак стратегії управління розвитком персоналу належать її довгострокова спрямованість, узгодженість із загальною стратегією підприємства, а також урахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Саме сукупність цих чинників визначає не лише вибір оптимальної стратегії розвитку персоналу, а й рівень її відповідності актуальному стану підприємства з позицій ресурсного забезпечення та ринкових умов.

Для посилення конкурентних позицій підприємство має забезпечити гармонізацію своїх можливостей і ресурсів із вимогами зовнішнього середовища. У цьому аспекті провідною метою стає забезпечення конкурентоспроможності, яка розглядається як безперервний процес удосконалення. Для її досягнення підприємства можуть використовувати одну з трьох базових стратегій формування конкурентних переваг:

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

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки обрана стратегія розвитку персоналу відповідає етапу життєвого циклу його функціонування. Візуальне відображення циклу управління персоналом наведено на рис. 3.2.

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

наявними характеристиками персоналу та запланованими напрямками розвитку.



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

Для розроблення програми управління стратегічним розвитком кадрового потенціалу доцільним є використання матричного підходу до вибору оптимальних напрямів розвитку персоналу. Застосування такого підходу дає змогу комплексно оцінити всі ключові вимоги до працівників з огляду на майбутні потреби підприємства. Крім того, матричний метод забезпечує узгодження стратегії організаційного розвитку, стратегії формування довгострокових конкурентних переваг та стратегії управління персоналом, враховуючи специфіку етапу життєвого циклу підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі команди виступають одним із найбільш гнучких та адаптивних інструментів реагування на динамічні зміни ринку. Саме командна форма організації праці забезпечує оперативність управлінських рішень, підвищує продуктивність та сприяє посиленню мотиваційного потенціалу працівників. Ефективно сформована команда

здатна приймати обґрунтовані рішення, швидше знаходити шляхи розв'язання складних виробничих і організаційних завдань, а також розкривати творчі здібності та професійні компетентності персоналу.

Командна взаємодія створює умови для більш відкритого обміну інформацією, формування спільних цілей і відповідальності, що підвищує залученість працівників та сприяє покращенню загального психологічного клімату в колективі. Крім того, робота в команді дозволяє ефективніше інтегрувати нові управлінські інструменти, технології та методи, що підсилює інноваційний потенціал підприємства.

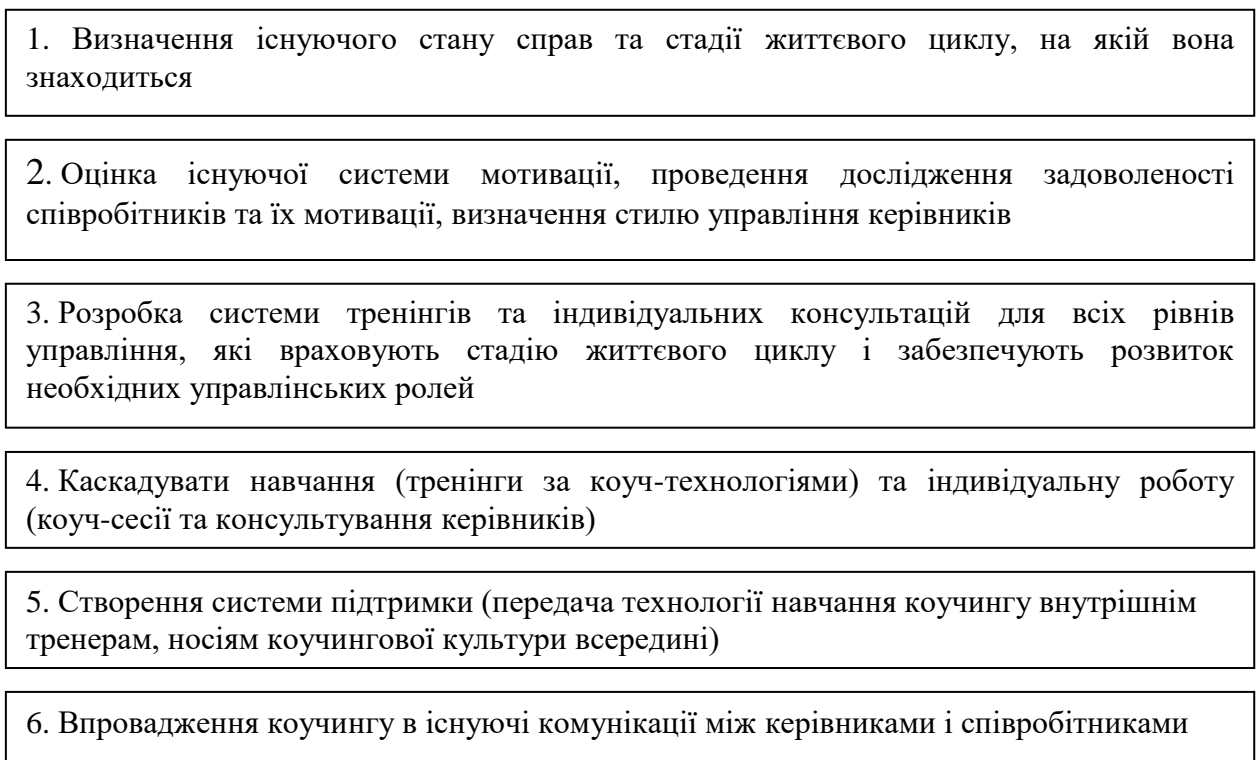


Рис. 3.3. Алгоритм впровадження коучингу на 2026-2030 рр.

Таким чином, формування та розвиток командного середовища повинні розглядатися як один із ключових напрямів стратегічного управління персоналом. Поєднання матричного підходу з командними принципами організації праці створює передумови для підвищення гнучкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Ефективність управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії

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, а також ускладнює стабільність виробничих процесів.

Таблиця 3.3

Порівняння положень стратегії, що використовується, і запропонованої до застосування у підприємстві

Діюча стратегія (2020-2024 рр.)	Запропонована до застосування стратегія (2026-2030 рр.)
Виховувати таланти всередині підприємства	Впроваджувати таланти збоку 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

Одним із ключових елементів ефективної адаптації персоналу є забезпечення такого рівня інформування кандидата про посаду та особливості діяльності підприємства, який максимально відповідає реальним умовам праці. Невідповідність між очікуваннями працівника та фактичними

вимогами здатна призвести до професійної дезорієнтації та зриву адаптаційного процесу.

Новому співробітнику ще до початку роботи необхідно надати чітке уявлення про основні обов'язки, специфіку діяльності підприємства, можливий рівень заробітної плати, перспективи кар'єрного та професійного зростання, а також про його майбутнього керівника. Надмірно прикрашена інформація в оголошенні про роботу формує хибні очікування та створює підґрунтя для майбутніх конфліктів і незадоволеності.

Другий важливий аспект запропонованої стратегії – чітка плановість адаптаційного процесу. Тривалість періоду адаптації має бути визначена завчасно, а новий працівник повинен отримати структурований план дій на перші дні, тижні та місяць роботи. Для кожного етапу мають бути встановлені конкретні завдання, особливо на час випробувального терміну. Чіткий розподіл робочого часу знижує рівень невизначеності, яка може спричиняти відчуття несформованості ролі, невпевненості чи незатребуваності. Зменшення стресових факторів сприяє більш швидкій і результативній інтеграції у колектив.

У перші тижні і місяці працівник демонструє свої професійні компетентності та особистісні якості, що дозволяє оцінити обґрунтованість його призначення та потенційні напрямки розвитку в організації. Хоча на початковому етапі реальні можливості працівника ще не повністю проявлені, йому доцільно окреслити кілька можливих траєкторій кар'єрного зростання – наприклад, можливість очолити окремий напрям, отримати надбавку за розширення функцій чи виконання нового проєкту тощо. Такі перспективи мають бути реалістичними та відповідати кадровій політиці підприємства.

Загалом, результативність адаптації визначається комплексною взаємодією кількох факторів:

- особистісних (індивідуальні психологічні й характерологічні особливості працівника);
- професійних (кваліфікація, досвід, рівень підготовки);

- психологічних (очікування працівника, його уявлення про майбутню роль);
- соціальних (сприятливий мікроклімат, взаємини в колективі, прийняті норми поведінки);
- економічних (система матеріального стимулювання, наявність соціальних гарантій і компенсацій).

Урахування цих складових забезпечує більш комфортний вступ працівника в професійну діяльність та сприяє його довгостроковій ефективній роботі в підприємстві.

Таблиця 3.4

Рекомендовані дії у разі виникнення різних ситуацій, пов'язаних з адаптацією персоналу підприємства, 2026-2030 рр.

№	Опис ситуації	Запропоновані заходи
1	2	3
1	Звільнення персоналу на випробувальному терміні	На випробувальному терміні новий співробітник має максимальний стрес. Потрібно враховувати відсоткове співвідношення персоналу, який за певний період (квартал, рік, три роки тощо) звільнився за власним бажанням або за згодою сторін протягом випробувального терміну. Розробляти гнучкі методи адаптації, роздаткові матеріали, корпоративний портал, систему наставництва, кураторство та ін.
2	Звільнення працівників у перший рік роботи	Середньострокова адаптація на етапі пристосування менше залежить від внутрішньої напруги співробітника, так як зазвичай на цьому етапі стрес від зміни умов знижується. Невдачі частіше пов'язані з невідповідністю цінностей та цілей підприємства, внутрішнє відторгнення асоціальних цінностей підприємства, нерозуміння їх. Інші причини криються у системі передачі знань у підприємства, системі оцінки якості виконання робіт, колективі, типі управління та особистості керівника. Комплексний аналіз та побудова різних HR-систем у підприємства залежно від потреб.
3	Звільнення працівників протягом трьох років після працевлаштування	Звільнення співробітника в цей період найчастіше свідчить про приховані проблеми зростання підприємства. Можуть бути відсутні перспективи кар'єрного розвитку, матеріального підвищення, нові проекти. Розробити систему розвитку персоналу, запустити проектні відділи, впровадити систему ротації персоналу та інші.
4	Термін прийняття корпоративно ї культури	Корпоративна культура – вербальний, невербальний та поведінкова атмосфера в підприємства. Розвивати та популяризувати корпоративну культуру, яка має у своїй основі соціально орієнтовані цінності.

1	2	3
5	Строк повного освоєння трудової функції	У підприємства має функціонувати ефективна система навчання. У невеликій організації, де робочі місця не вимагають знання особливостей професійної сфери, з професійною адаптацією може впоратися безпосередній керівник співробітника, робочий колектив. У складніших випадках буде потрібний розвиток системи знань, навчання співробітників з відривом і без відриву від виробництва, система наставництва та інші подібні проекти.
6	Термін повного освоєння трудової функції	В ідеалі освоєння трудової функції має продовжуватись у межах випробувального терміну. Виняток можуть становити керівні посади та професії та робочі місця, кваліфікація яких не забезпечують навчальні заклади. У підприємства має функціонувати ефективна система навчання.
7	Термін встановлення робочого контакту з керівником	Працівник зацікавлений особисто у встановленні контакту із керівником. При цьому важливу роль відіграє правильний підбір співробітника з урахуванням його психотипу та психотипу безпосереднього керівника, їхнього продуктивного поєднання. Розвиток у керівників навичок спілкування, взаємодії та управління. Підвищення мотивації керівників до налагодження спілкування із співробітниками (наприклад, виконання одного з показників К І залежить від стажу роботи підлеглих). Можуть вимірюватись та інші показники. Також корисно проводити опитування з метою виявлення задоволеності, лояльності підприємства, порівнювати рівень нових співробітників зі старими.

У межах реалізації кадрової стратегії важливим етапом є формування ефективної системи розвитку персоналу, що забезпечує як професійне зростання працівників, так і зміцнення кадрового потенціалу підприємства. З цією метою доцільно виокремити ключові напрями діяльності та конкретні заходи щодо їх впровадження. Узагальнений перелік таких напрямів наведено в таблиці 3.5.

Наведені у таблиці заходи демонструють комплексний підхід підприємства до формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів забезпечує підтримання балансу між досвідченими працівниками та молодими фахівцями, сприяє підвищенню рівня професійної компетентності персоналу, зміцненню мотиваційної складової та створенню безпечних умов праці. Системне впровадження таких заходів дозволяє не

лише мінімізувати кадрові ризики, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

Реалізація програми кар'єрного зростання та збереження кадрового потенціалу підприємства, 2026-2030 рр.

Напрями діяльності	Заходи щодо реалізації
Збереження кадрового потенціалу	Визначення особливої категорії працівників, утримання яких має ключове значення для компанії. Розробка та впровадження комплексу заходів щодо омолодження персоналу, особливо інженерно-технічного персоналу.
Поповнення кадрового потенціалу	Співпраця з вузами.
Розвиток кадрового потенціалу	Удосконалення системи мотивації. Посилення роботи з кадровим резервом. Посилення роботи з психофізіологічного забезпечення безпеки трудової діяльності персоналу. Поділ співробітників на категорії.

Проаналізуємо як збільшити конкурентні переваги за рахунок результативної роботи управлінського персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Керівництву для розвитку підприємства, зайняття високих ринкових позицій потрібно ефективно розпланувати графік робіт на день при найменших втратах часу.

Розглянемо як раціонально використати робочий час керівництва при рекламуванні сільськогосподарської продукції, ознайомленням споживачів з асортиментом за умови, що робочий день не має перевищувати 12 год, а головними обов'язками апарату управління протягом робочого дня є:

- участі у ярмарках, виставках, конференціях;
- проведення нарад, тренінгів;
- фінансово-статистична робота;
- контроль за діяльністю підлеглих.

Щоденне використання часу відповідно функціональних обов'язків наведено у табл. 3.6.

Керівництво досліджуваного підприємства планує в день 5 год виділити на участі у ярмарках, виставках, конференціях, 4 год для

проведення нарад і тренінгів, 1 год для роботи з фінансово-статистичною звітністю і 2 год для контролю за діяльністю підлеглих.

Таблиця 3.6

Денний розподіл часу апарату управління підприємства, год

Період дня	Вид роботи			
	Участь у ярмарках, виставках, конференціях	Проведення нарад, тренінгів	Фінансово-статистична робота	Контроль за діяльністю підлеглих
з 8:00 до 12:00	2,5	0,3	0,3	1
з 12:00 до 16:00	1	2	0,3	1
з 16:00 до 20:00	1,5	1,5	0	0

Зобразимо економіко-математичну модель задачі, визначивши обмеження та цільову функцію.

$$Z_{\min} = 2,5x_{11} + 0,3x_{12} + 0,3x_{13} + x_{14} + x_{21} + 2x_{22} + 0,3x_{23} + x_{24} + 1,5x_{31} + 1,5x_{32} + 0x_{33} + 0x_{34}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 4; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 4; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 4; \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \leq 4; \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} \leq 1; \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} \leq 2; \\ x_{11;12;13;14;21;22;23;24;31;32;33;34} \geq 0. \end{array} \right.$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток В).

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати робочого часу будуть становити 6,7 год при такому раціональному розподілу функціональних обов'язків в день:

з 8:00 до 12:00 — проведення нарад і тренінгів;

з 12:00 до 16:00 — участі у ярмарках, виставках, конференціях;

з 16:00 до 20:00 — контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів) та робота з фінансово-статистичною звітністю.

Успіх підприємства, його керівництва залежить не тільки від матеріально-економічної величини, а й від того, як розподілено найцінніше надбання – час. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб досягти поставленої мети.

Висновки до розділу 3

1. Ефективність управлінських рішень у сфері удосконалення кадрової стратегії безпосередньо визначає здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток, конкурентоспроможність та високий рівень продуктивності праці. Аналіз ключових напрямів удосконалення кадрової політики показав, що результативність таких рішень залежить від комплексності підходу, обґрунтованості обраних інструментів і відповідності заходів стратегічним цілям підприємства.

2. Підвищення якості кадрового планування, удосконалення системи мотивації, розвиток професійних компетентностей та формування сприятливого організаційного середовища дозволяють не лише зміцнити кадровий потенціал, а й зменшити ризики, пов'язані з плинністю персоналу та дефіцитом кваліфікованих працівників. Важливим результатом є також підвищення рівня залученості працівників, поліпшення комунікацій і формування позитивного іміджу роботодавця.

3. Управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення кадрової стратегії, мають системний характер і забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг. Їх ефективність проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів та підвищенні загальної результативності діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприяє створенню гнучкої та адаптивної кадрової системи, здатної оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління кадровою стратегією підприємства у порівнянні 2024 р. з 2020 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 сформувані чіткі критерії відбору персоналу.

4. У 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

5. Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (–22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції через подорожчання ресурсів. Витрати на оплату праці за цей період також зросли на 23,6 %, а середня річна оплата одного працівника підвищилася на 60 % - до 100 тис. грн, що є позитивною тенденцією та вказує на поступове поліпшення соціальної політики підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/10ac65aa-b08c-4267-ba93-2da3e033399d/content> (дата звернення 12 серпня 2025 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 20 серпня 2025 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. 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.
19. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 247–251.
20. 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.)

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

22. Колісник А. 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.)

23. 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 23 жовтня 2025 р.)

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

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

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

27. 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.

28. 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.

29. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6188> (дата звернення 07 вересня 2025 р.)

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

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

32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2001. 342 с.

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

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

35. Олійник А.С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4790/4832> (дата звернення 16 вересня 2025 р.)

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 Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

37. Олійник Н.Ю. Комуникативний 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 комуникативні 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. 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.)
42. 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.
43. Разсуковська А.С. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.
44. Разсуковська А.С. Теоретичні підходи до формування та реалізації маркетингової політики підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 52–55.
45. Разсуковська А.С. Удосконалення кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали

X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

46. Скрипченко М. О. Стратегія розвитку підприємств будівельної галузі: сутність поняття, проблеми та перспективи. *Вісник Харківського Національного університету*. 2018. № 4 (28). С. 56–61.

47. Соколовська Ю. Є., Олійник А. С. Стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства. Матеріали студентської науково-практичної конференції. Випуск 13. Полтава: РВВ ПДАА, 2020. С. 37–40.

48. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/14> (дата звернення 06 вересня 2025 р.)

49. Хаєцька О. П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 113–130.

50. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. Т.2. С.79–84.

