

**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 «Удосконалення стратегічного управління в контексті розвитку  
персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 2

**Чайковський Віталій Анатолійович**

Керівник:

Овчарук Олена Михайлівна

Рецензент:

Фесенко Олександр Миколайович

**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**

**Чайковського Віталія Анатолійовича**

1. Тема роботи «Удосконалення стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук Олена Михайлівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 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. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного 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	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

**Віталій ЧАЙКОВСЬКИЙ**

Керівник роботи

**Олена ОБЧАРУК**

## АНОТАЦІЯ

Чайковський В. А. Удосконалення стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, виявлено особливості управління розвитком персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції удосконалення стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* стратегія, управління, розвиток, стратегічне управління, персонал, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність та еволюція стратегічного управління в сучасних підприємствах	8
1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на систему управління персоналом	15
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	28
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства у системі стратегічного управління розвитком персоналу	34
2.3. Оцінка зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком персоналу підприємства	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу підприємства	47
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитку персоналу підприємства	52
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Серед ключових факторів, що зумовлюють необхідність управління агропідприємством, важливе місце посідає стратегічне управління розвитком персоналу, оскільки саме людський капітал забезпечує здатність підприємства адаптуватися до впровадження інноваційних технологій, реагувати на виклики глобалізаційних процесів і функціонувати в умовах постійної мінливості сучасного бізнес-середовища.

Ефективне стратегічне управління персоналом стає визначальним чинником стабільного розвитку та довгострокового успіху агроформувань. Питання формування кадрової готовності до трансформаційних процесів висвітлювали такі вчені, як Т. Гринько, З. Живко, І. Жорова, З. Лещенко, Н. Приймак, Є. Палійчук, В. Соколовська, І. Танасюк, А. Шахно та інші.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

визначити сутність ключових категорій, зокрема «персонал», «стратегічне управління» та «стратегічне управління розвитком персоналу»;

охарактеризувати основні чинники та причини необхідності стратегічне управління розвитком персоналу;

здійснити аналіз практики стратегічного управління розвитком персоналу в підприємстві;

запропонувати заходи щодо удосконалення стратегічного управління в

контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Об'єктом дослідження** є комплекс процесів стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства за умов сучасного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** виступають науково-методичні та практичні аспекти стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Методологічну основу даного дослідження становить діалектичний підхід, який дає змогу виявити взаємозв'язки між явищами та процесами в їх безперервному розвитку. Для розв'язання поставлених завдань було використано низку додаткових методів і прийомів: абстрактно-логічний – для формування теоретичних положень і підготовки практичних рекомендацій; економіко-статистичний – для дослідження масових процесів, факторів та визначення тенденцій їх еволюції; монографічний – для всебічної оцінки системи стратегічного управління розвитком персоналу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища; графічні та інші методи – для забезпечення наочності отриманих результатів і впорядкування інформаційних матеріалів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в подальшому поглибленні теоретико-методологічних та прикладних засад стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища:

*набули подальшого розвитку:*

положення щодо формування індивідуальних траєкторій професійного зростання працівників. Зокрема, було представлено розроблений індивідуальний план розвитку одного з фахівців підприємства, зорієнтований на розширення його професійних компетенцій та практичних навичок, що мають ключове значення для підвищення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

**Інформаційну основу дослідження** сформувавали законодавчі, нормативні акти, результати наукових напрацювань, дані первинного обліку, річні звіти, показники й статистична звітність щодо економічних результатів діяльності підприємства, доповнені матеріалами досліджень автора.

**Практична цінність отриманих результатів** полягає у можливості впровадження наукових положень і рекомендацій у процес стратегічного управління в контексті розвитку персоналу підприємства в умовах бізнес-середовища. Запропоновані підходи та практичні рішення можуть бути адаптовані та використані в будь-якому аграрному підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі Форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: колективна монографія (подано до друку).*

2. Овчарук О.М., Сніжченко А.В., Чайковський В.А. Забезпечення кадрової безпеки в агропродовольчій сфері за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 147-148.*

3. Чайковський В.А., Ярош В.С., Овчарук О.М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в контексті підвищення ролі людських ресурсів. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 327-329.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 4 рисунки та 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

### **1.1. Сутність та еволюція стратегічного управління в сучасних підприємствах**

Стратегічне управління є комплексним та безперервним процесом формування, реалізації й оцінювання довгострокового курсу розвитку організації, спрямованого на забезпечення її конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринку. Його сутність полягає у визначенні майбутніх орієнтирів підприємства, формуванні відповідних стратегічних рішень та створенні управлінських механізмів, здатних забезпечити їх ефективну реалізацію.

Еволюція стратегічного управління відображає трансформацію поглядів на роль керівництва, ресурсів і зовнішнього середовища в успішності підприємства. Перші концепції стратегічного мислення виникли на початку ХХ століття та були пов'язані з розвитком військової стратегії, звідки запозичено поняття довгострокового планування, аналізу середовища та розроблення сценаріїв дій. У 1950–1960-х рр. відбувається інституціоналізація стратегічного планування, яке зосереджувалось на розробленні довгострокових прогнозів, бюджетному плануванні та визначенні темпів зростання. Однак швидкі зміни ринку, технологічна революція та зростання конкуренції 1970–1980-х рр. продемонстрували обмеженість традиційного планування. Це зумовило перехід до стратегічного менеджменту, який охоплює не лише формування стратегії, але й адаптивну реалізацію, активний вплив на середовище та використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Подальший розвиток стратегічного управління характеризується

переходом до концепцій динамічних здібностей, ресурсно-орієнтованого підходу та стратегій, побудованих на інноваційності, гнучкості та цифровій трансформації. Сучасні організації зосереджуються не лише на формальних стратегічних цілях, а й на створенні умов для швидкої адаптації, управлінні знаннями, залученні персоналу до стратегічного процесу та формуванні стійкої конкурентної переваги через розвиток ключових компетенцій (рис. 1.1).

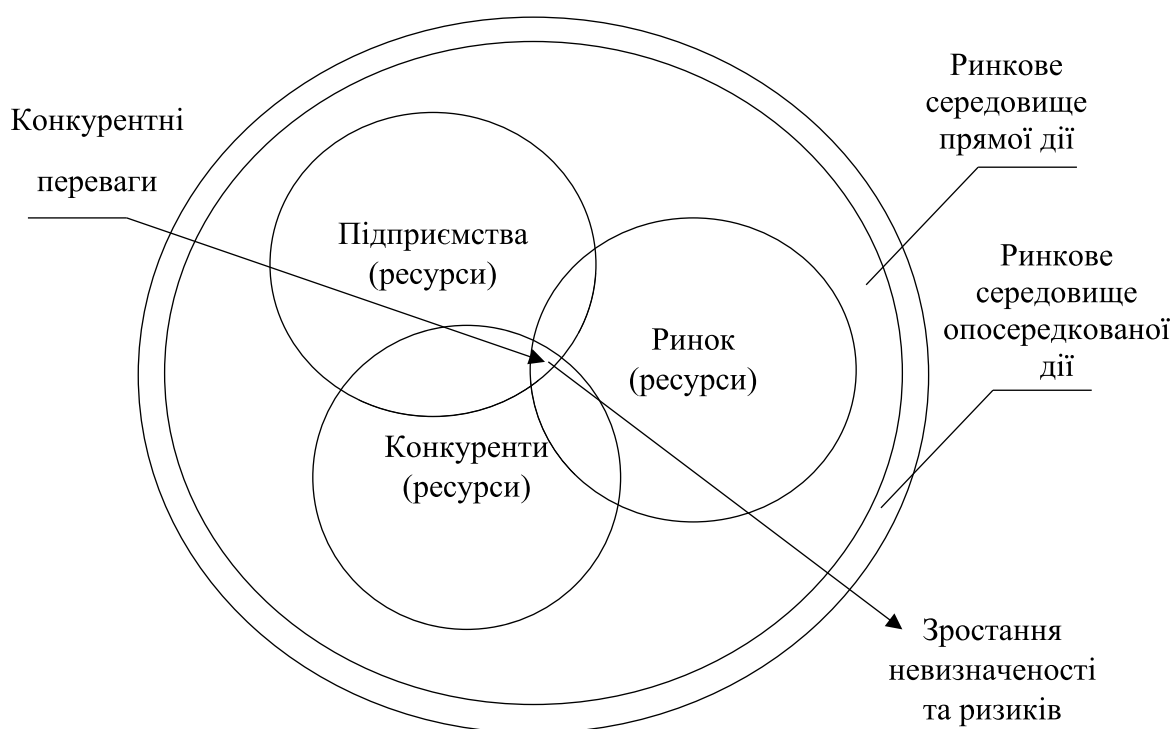


Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного управління []

Суттєвий вплив на еволюцію стратегічного управління спричинили глобалізація, цифровізація, технології штучного інтелекту, а також зміни у структурі ринку праці. Це зумовило появу таких підходів, як Agile-менеджмент, стратегічна гнучкість, стратегічна оркестрація ресурсів та екосистемний підхід, у межах якого підприємство розглядається як частина розширеної мережі партнерств. Таким чином, стратегічне управління в

сучасних організаціях є інтегрованим, багатоаспектним явищем, що поєднує аналітичні інструменти, інноваційні технології та активну участь персоналу у реалізації стратегій.

Персонал у сучасних організаціях розглядається як ключовий стратегічний ресурс, здатний забезпечити сталий розвиток, інноваційність та конкурентні переваги. Успішність реалізації стратегії підприємства значною мірою залежить від компетентності, мотивації та залученості працівників, а також від ефективності системи управління людським капіталом

Основні напрями діяльності у сфері управління персоналом, відображені на рис. 1.2, становлять комплекс взаємопов'язаних функцій, який забезпечує ефективне формування, розвиток і використання трудового потенціалу організації.

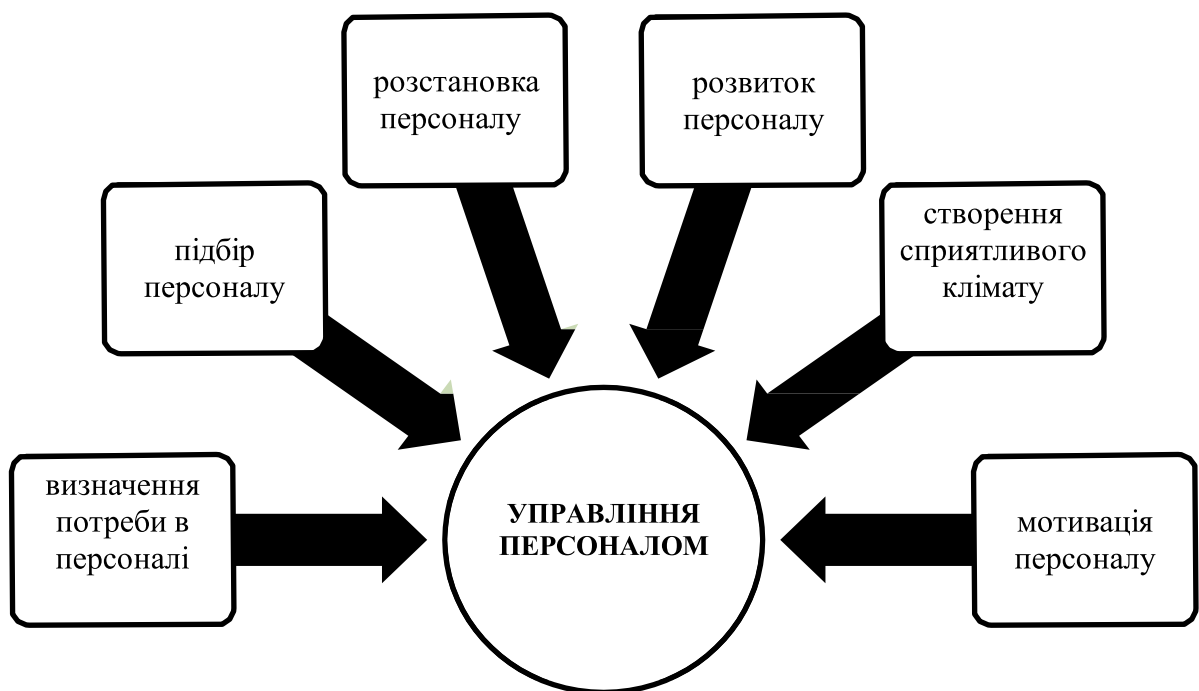


Рис 1.2. Складові управління персоналом [15]

До складових управління персоналом належать:

визначення потреби в персоналі – оцінювання необхідної чисельності та структурно-професійного складу кадрів відповідно до стратегічних цілей

підприємства, динаміки виробництва та вимог ринку праці;

підбір та відбір працівників – ідентифікація, залучення та оцінювання кандидатів за їхніми професійними компетентностями, діловими якостями та відповідністю корпоративній культурі, із застосуванням сучасних методів оцінювання (тестування, інтерв'ю, центрів оцінки тощо);

розподіл і закріплення персоналу за посадами – прийняття рішень щодо оптимального кадрового розміщення на основі оцінки кваліфікації, практичного досвіду та потенціалу співробітників, що сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів;

управління професійним розвитком і адаптацією – моніторинг динаміки професійного зростання працівників, забезпечення умов для швидкої адаптації новачків, виявлення перспективних кадрів і планування їхнього кар'єрного просування та підвищення кваліфікації;

формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату – упровадження заходів, спрямованих на забезпечення психологічного комфорту, ефективної комунікації, зниження конфліктності та розвиток корпоративної культури;

мотивація та стимулювання персоналу – застосування матеріальних і нематеріальних засобів впливу на трудову поведінку працівників, включаючи формування конкурентної системи оплати праці, розроблення програм кар'єрного зростання, визнання досягнень і створення можливостей для самореалізації;

правове забезпечення управління персоналом – дотримання норм трудового законодавства, розроблення локальних нормативних актів, регулювання трудових відносин, забезпечення соціальних гарантій та захисту прав працівників.

Як демонструє рис. 1.2, розвиток персоналу є невід'ємним елементом та структурною складовою системи управління персоналом. Він інтегрується у всі ключові функції цієї системи та забезпечує підвищення професійного потенціалу працівників, їхню здатність адаптуватися до змін і виконувати нові

виробничі завдання. Саме розвиток персоналу слугує основою для формування конкурентоспроможного кадрового капіталу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Роль персоналу у стратегічному управлінні ґрунтується на ряді концепцій. Однією з найвпливовіших є ресурсно-орієнтований підхід, згідно з яким стратегічні переваги формуються не стільки за рахунок зовнішніх можливостей ринку, скільки на основі унікальних внутрішніх ресурсів, серед яких персонал посідає центральне місце. У межах цього підходу працівники розглядаються як носії знань, досвіду та інноваційного потенціалу, що важко відтворити конкурентам.

Інша концепція – компетентнісний підхід – акцентує увагу на розвитку ключових і професійних компетенцій, які забезпечують виконання стратегічних завдань організації. Формування компетентнісних моделей, систем оцінювання персоналу, карт компетенцій і програм розвитку дозволяє узгодити індивідуальні здібності працівників із стратегічними потребами підприємства.

У рамках підходу стратегічного управління людськими ресурсами персонал розглядається не лише як об'єкт управління, а як активний суб'єкт, без участі якого реалізація стратегії є неможливою. Цей підхід передбачає інтеграцію HR-політики зі стратегічними цілями організації, що проявляється у плануванні потреб у персоналі, формуванні кадрового резерву, розвитку навичок, організаційній культурі, що підтримує інновації та стратегічне мислення.

Таким чином, персонал є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме через нього реалізуються стратегічні цілі, створюються інновації та забезпечується конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління розвитком персоналу стає необхідною передумовою для успішної реалізації стратегії в умовах динамічних ринкових змін.

Стратегічне управління розвитком персоналу являє собою системний

процес формування, підтримки та вдосконалення компетенцій працівників відповідно до довгострокових цілей підприємства. Його зміст полягає у синхронізації кадрової політики зі стратегічними планами організації та забезпеченні того, щоб людський капітал сприяв зміцненню конкурентних переваг.

У науковій літературі виокремлюють кілька моделей стратегічного управління персоналом. Найпоширенішою є модель відповідності, що передбачає гармонізацію цілей HR-підрозділу з корпоративною стратегією. Інша – ресурсно-орієнтована модель, яка базується на розвитку унікальних компетенцій, знань та навичок працівників як основи стійкої конкурентної переваги. Процесна модель робить акцент на безперервності управлінського циклу – від планування кадрових потреб до оцінювання ефективності реалізованих HR-рішень. За умов ефективної організації процесу розвитку персоналу підприємство має не лише визначити власний підхід до вирішення цього завдання, а й сформувану індивідуалізовану модель розвитку персоналу, яка враховує його специфіку, стратегічні пріоритети та ресурсні можливості.

Під моделлю управління розвитком персоналу слід розуміти цілісну систему принципів, характеристик і структурних компонентів, що формують унікальний підхід конкретного підприємства до забезпечення професійного зростання працівників та відрізняють його від інших суб'єктів господарювання.

У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька концептуальних підходів до формування таких моделей. Зокрема, М. Павленко, А. Мельник [36] акцентують увагу на чотирьох ключових моделях, що є визначальними у практиці стратегічного управління персоналом. Зазначені моделі узагальнено та представлено на рис. 1.3.

Інструментарій стратегічного управління розвитком персоналу включає кадрове планування, управління знаннями, програми розвитку компетенцій, коучинг, менторинг, систему корпоративного навчання, створення кадрового резерву, оцінювання результативності роботи, управління талантами та

використання цифрових кадрових платформ.

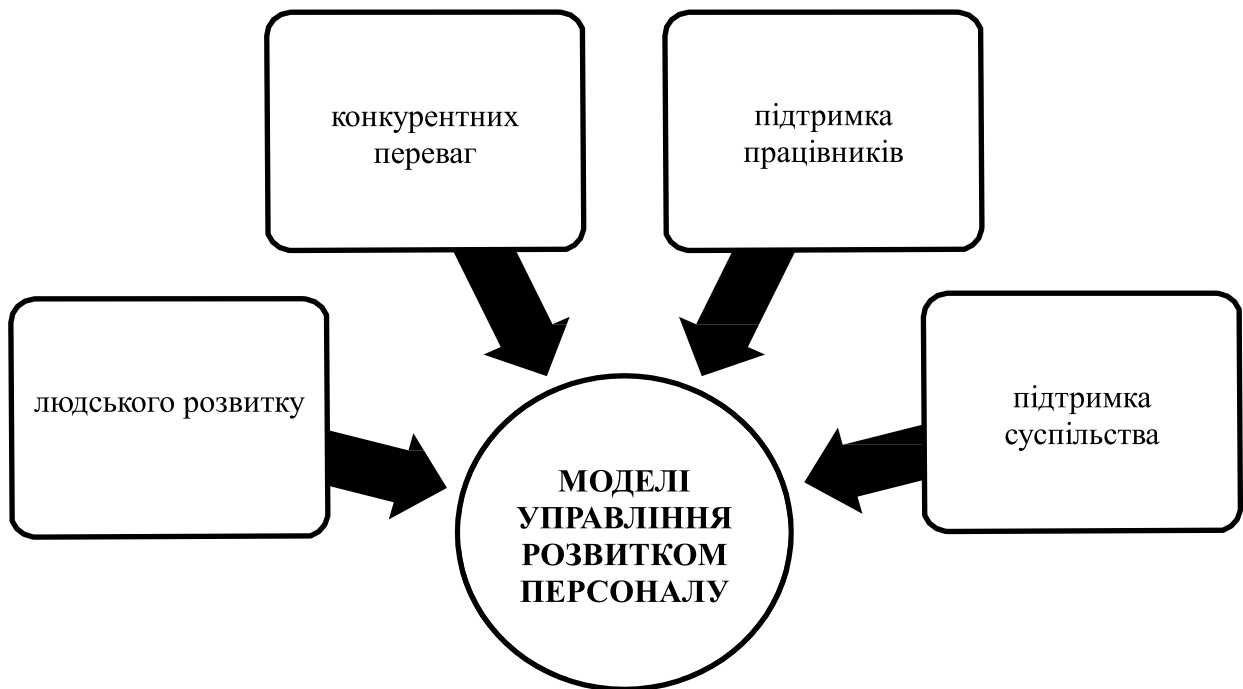


Рис. 1.3. Сучасні моделі управління розвитком персоналу [29]

Наразі ключовими принципами стратегічного управління розвитком персоналу є:

системність, що передбачає інтеграцію розвитку персоналу в загальну систему управління підприємством;

довгостроковість, орієнтація на формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію майбутніх стратегій;

гнучкість, яка забезпечує адаптивність кадрової стратегії до змін зовнішнього середовища;

інноваційність, що вимагає впровадження нових методів навчання, цифрових технологій, кадрової аналітики;

орієнтація на людину, що ґрунтується на розумінні ролі працівників як носіїв знань і ключових компетенцій.

Таким чином, застосування зазначених інструментів дозволяє підприємству забезпечувати відповідність компетенцій персоналу стратегічним потребам, сприяти підвищенню продуктивності праці та

підтримувати стійкий розвиток в умовах зростаючої конкуренції.

Значну увагу сучасні дослідження приділяють ролі персоналу в умовах динамічного бізнес-середовища. У таких умовах персонал стає каталізатором змін, а здатність працівників швидко навчатися, адаптуватися та генерувати нові рішення визначає загальну успішність підприємства. Впровадження моделей навчання протягом життя, корпоративних університетів, систем управління знаннями та цифрових платформ підвищує гнучкість і спроможність підприємства до стратегічної трансформації.

## **1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на систему управління персоналом**

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби, високої ринкової турбулентності та додаткових викликів, пов'язаних із безпековою ситуацією, ефективне функціонування підприємств і організацій стає неможливим без системного забезпечення їхнього стратегічного розвитку. Реалізація такого розвитку досягається шляхом упровадження стратегічного управління, яке передбачає формування цілісної архітектури взаємоузгоджених стратегій: корпоративної, ділових та функціональних (зокрема логістичної, маркетингової, фінансової, інноваційної, кадрової та інших).

Сьогодні вже не потребує доказів твердження, що персонал перетворився на ключовий стратегічний ресурс підприємства. Саме людський капітал формує основу забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації, визначає її здатність адаптуватися до змін і генерувати розвиток. Підприємства України наразі стикаються з низкою тенденцій, серед яких: дефіцит кваліфікованої робочої сили, поєднання або перехрещення професійних функцій, необхідність виконання кількох видів робіт чи посадових обов'язків одним працівником.

Такі трансформації об'єктивно підвищують вимоги до персоналу та

актуалізують потребу в оволодінні працівниками новими компетентностями. Зростає значення здатності використовувати сучасні методи роботи, цифрові інструменти, інноваційні технології та підходи до організації діяльності. У цих умовах особливої ваги набувають безперервний професійний розвиток, адаптивність, кросфункціональність та готовність працівників до розширення спектра завдань.

Таким чином, управління персоналом у стратегічному контексті стає одним із визначальних чинників успішності бізнесу, вимагаючи переосмислення підходів до формування кадрової політики, розвитку компетенцій і побудови систем мотивації в умовах нестабільного середовища.

Динамічність сучасного бізнес-середовища визначається високою швидкістю технологічних змін, нестабільністю попиту, глобалізацією ринків і посиленням конкуренції. Такі умови вимагають від підприємств побудови адаптивних систем управління персоналом, здатних оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Основними факторами динамічного середовища, що впливають на управління персоналом, є: цифровізація бізнесу, поширення автоматизації та штучного інтелекту, зміни в трудовій поведінці працівників, розвиток віддалених форм зайнятості, трансформація організаційних структур. Розвиток цифрових технологій стимулює появу нових професій і змінює вимоги до компетенцій працівників, що зумовлює необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації.

Динамічне середовище також впливає на мотиваційні механізми. Сучасні працівники очікують не лише матеріального стимулювання, а й можливостей для професійного зростання, гнучких умов праці, участі у прийнятті рішень та реалізації власного потенціалу. Це змушує підприємства переходити до побудови адаптивних, людиноцентричних систем управління персоналом.

На рівні організаційних структур зростає роль командної роботи, мережових взаємодій, проектного управління та Agile-підходів. У таких

умовах функція трансформується з адміністративної у стратегічну, зосереджену на розвитку людського капіталу, управлінні змінами та забезпеченні інноваційної активності працівників.

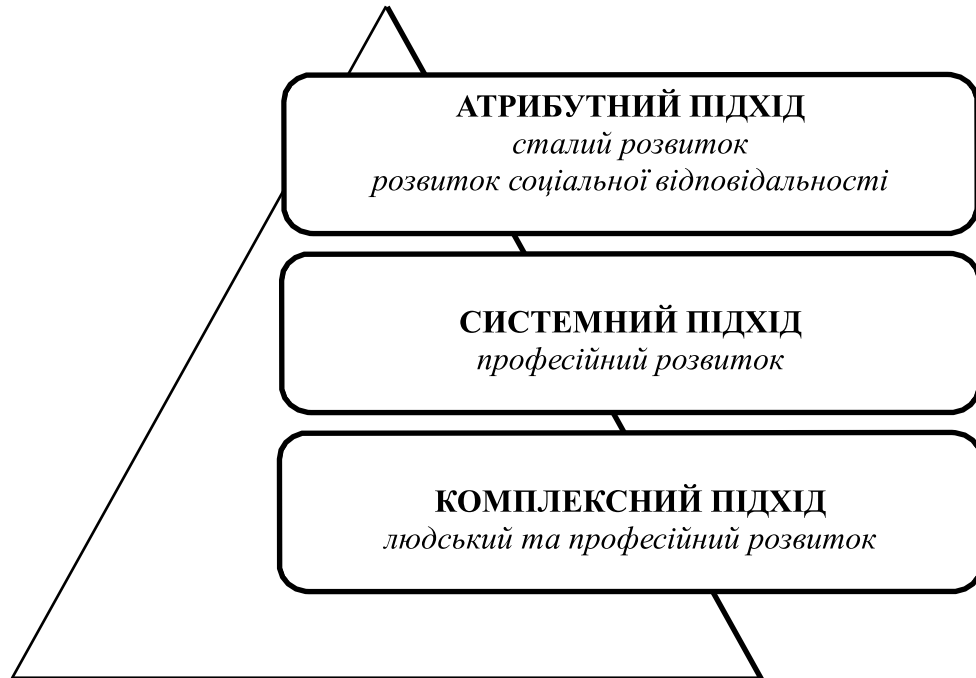


Рис. 1.4. Складові елементи управління розвитком персоналу [24]

Таким чином, динамічне бізнес-середовище не лише створює нові виклики для управління персоналом, але й формує нові можливості. Підприємства, які здатні адаптувати свої кадрові стратегії до змін, отримують підвищену гнучкість, прискорюють інноваційні процеси та зміцнюють свою ринкову позицію.

Це засвідчує необхідність пріоритетного врахування потреби у розвитку персоналу як ключової передумови забезпечення сталого розвитку підприємства загалом. Вибір оптимальних методів, інструментів і механізмів формування та підтримання розвитку працівників, як правило, відображається у загальній стратегії управління персоналом та деталізується в інструментальній стратегії розвитку персоналу.

Формування комплексної системи управління персоналом, здатної

інтегрувати інноваційні підходи й відповідати принципам сталого розвитку, забезпечує не лише продуктивність підприємств, а й підвищує загальну стійкість суспільства в кризові періоди.

Концептуальні засади управління персоналом базуються на необхідності узгодження інтересів працівників і роботодавця на основі багаторівневого, інтегрованого підходу, який охоплює стратегічні та операційні аспекти кадрового менеджменту. У сучасному науковому дискурсі управління персоналом розглядається як стратегічний механізм, що забезпечує тривалу конкурентоспроможність організацій шляхом інвестування в людський капітал, формування адаптивних управлінських моделей, запровадження цифрових інструментів та розбудови системи безперервного професійного розвитку.

Національний контекст кадрової політики має низку специфічних особливостей. Управління персоналом в Україні відбувається під впливом зовнішніх шоків – наслідків військової агресії, економічної нестабільності та підвищеної соціальної вразливості працівників. За цих умов особливо важливими стають інклюзивність управлінських підходів, посилення соціальної відповідальності роботодавців, забезпечення рівного доступу до робочих можливостей і підтримка безпеки та психологічного благополуччя персоналу. Паралельно кадрова система має адаптуватися до процесів цифровізації, що створюють нові можливості для автоматизації процесів, аналітики, прогнозування та оптимізації управлінських рішень.

Системоутворюючі фактори управління персоналом у національній економіці виступають визначальними детермінантами стійкості та конкурентоспроможності організацій у мінливому економічному середовищі. Вони забезпечують реалізацію стратегічних завдань як на рівні підприємств, так і на макроекономічному рівні.

До таких факторів передусім належать соціально-економічні умови, що формують загальний контекст функціонування ринку праці [1]. Рівень зайнятості, державна політика соціального захисту, механізми регулювання

трудових відносин – усе це визначає можливості підприємств щодо формування та розвитку персоналу. У періоди економічних криз, спричинених війною або іншими зовнішніми потрясіннями, особливо актуальними стають питання працевлаштування, перекваліфікації та забезпечення соціальних гарантій працівників.

Не менш важливими є інституційні фактори, що визначають правовий та організаційний простір функціонування системи управління персоналом. Це трудове законодавство, нормативні положення, державні програми, спрямовані на модернізацію кадрової сфери та впровадження інноваційних практик управління людськими ресурсами [2]. У процесі євроінтеграції їх значущість зростає, адже адаптація до європейських стандартів стає стратегічною вимогою.

Соціокультурні фактори також відіграють істотну роль, оскільки формують поведінкові норми та очікування в організаційному середовищі. Корпоративна культура, побудована на принципах демократичності, рівності можливостей, поваги до людської гідності та підтримки ініціативності, створює умови для розвитку інноваційних методів роботи з персоналом і підвищення його залученості.

Важливою складовою стають і технологічні фактори. Процеси цифровізації, автоматизації та застосування штучного інтелекту відкривають нові горизонти для оптимізації кадрових процедур, аналітичного супроводу, стратегічного прогнозування та управління талантами. Разом з тим вони потребують оновлення традиційних моделей взаємодії між роботодавцями та працівниками й створення нових систем підготовки, перепідготовки та безперервного розвитку кадрів.

За сучасних умов, коли управління персоналом виступає центральним чинником забезпечення довгострокової ефективності організацій, особливої ваги набуває визначення стратегічних орієнтирів у цій сфері. Орієнтація на інноваційність, адаптивність, соціальну відповідальність та відповідність новим соціально-економічним реаліям є критично важливою, особливо для

України в умовах воєнного стану. Такі орієнтири сприяють не лише збереженню та розвитку кадрового потенціалу, а й загальній економічній стабільності держави.

Вивчення системи управління персоналом через призму функціонального підходу дає змогу ґрунтовніше проаналізувати її структурні елементи та визначити роль кожного з них у забезпеченні ефективного функціонування організації. Функціональний підхід акцентує увагу на практичній спрямованості управлінських процесів, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних цілей, підвищення результативності та створення доданої цінності як для працівників, так і для підприємства в цілому. В умовах трансформаційних змін, що вимагають постійного оновлення управлінських практик, цей підхід сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління персоналом [7]. У подальшому аналізі елементів системи та їхньої взаємодії через функціональний ракурс стає можливим визначити їхній внесок у стабільність кадрового складу, мотивацію, розвиток людського капіталу та формування конкурентних переваг організації.

Управління компетенціями є центральним елементом сучасної системи управління персоналом і забезпечує розвиток професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства. Це поняття охоплює процеси ідентифікації, формування, розвитку та підтримки ключових знань, умінь і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків [8]. Формування компетенцій розпочинається з визначення вимог до професійних та особистісних характеристик персоналу, які відповідають завданням організації. Розробка компетентнісних профілів включає не лише фахові знання, але й адаптивні навички – здатність до навчання, критичне мислення, комунікаційні здібності тощо.

Розвиток компетенцій реалізується через систематичне навчання, підвищення кваліфікації та участь у професійних тренінгах. У сучасних умовах ключового значення набуває концепція безперервного навчання, яка дає змогу працівникам оперативно реагувати на зміни ринку праці й

підтримувати свою конкурентоспроможність. Ефективне управління компетенціями також передбачає застосування методів оцінювання й моніторингу – атестації, тестування, системи зворотного зв'язку та інших інструментів контролю результативності.

Система розвитку кар'єри є ваговою складовою управління персоналом і спрямована на створення умов для професійного зростання працівників та реалізації їхнього потенціалу всередині організації. Її ефективність забезпечує не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й зростання мотивації, посилення організаційної прихильності та сприяє досягненню стратегічних орієнтирів підприємства. Центральним механізмом розвитку кар'єри є формування чітких кар'єрних маршрутів – послідовності вертикальних або горизонтальних переміщень, що відповідають професійним компетенціям і особистісним амбіціям працівників. Такі маршрути ґрунтуються на компетентнісних моделях, які відображають специфіку різних посад і дають змогу створити прозорі критерії для кар'єрного просування [9].

Важливим інструментом кар'єрного розвитку є регулярна оцінка професійного потенціалу працівників, яка здійснюється за допомогою атестації, центрів оцінювання та індивідуальних планів розвитку [10]. Ці методи дозволяють визначити поточний рівень професійної підготовки, виявити сильні сторони та визначити напрями подальшого професійного зростання. Особливе значення має індивідуалізація підходів до розвитку кар'єри, що сприяє підвищенню залученості працівників і формує стійку мотиваційну основу для їхнього довгострокового перебування в організації.

Система розвитку кар'єри включає менторські програми та коучинг, які спрямовані на передавання досвіду, підтримку працівників у вирішенні складних професійних завдань та формування стратегічного мислення. У національному контексті ці інструменти набувають особливого значення, оскільки дозволяють зберігати та передавати критично важливі знання й навички навіть в умовах значних соціально-економічних викликів, пов'язаних із війною. Додатковим механізмом розвитку кар'єри є програми навчання, які

охоплюють як підвищення кваліфікації в рамках організації, так і підтримку здобуття освіти поза її межами. Такий комплексний підхід сприяє розвитку ключових компетенцій працівників відповідно до сучасних вимог ринку праці та технологічних трансформацій.

Ефективне впровадження системи розвитку кар'єри потребує інтеграції зазначених механізмів у загальну стратегію організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність та створювати додану цінність. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні, пріоритетне надання можливостей для професійного зростання персоналу не лише зміцнює їхню мотивацію, а й підвищує економічну стійкість держави загалом.

Управління конфліктами є важливим компонентом ефективної системи управління персоналом, що спрямований на підтримку стабільного функціонування організації, підвищення продуктивності праці та формування позитивного робочого клімату. Конфлікти є невід'ємною складовою міжособистісної взаємодії в трудових колективах, тому запровадження превентивних заходів та практик їх конструктивного вирішення є критично важливим.

Превентивні механізми управління конфліктами передбачають створення умов, що знижують ризик їх виникнення. Сюди належать розробка ефективних потоків комунікацій у колективі, стимулювання зворотного зв'язку, а також формування корпоративної культури, яка сприяє співпраці, взаємній повазі та підтримці працівників у досягненні спільних цілей.

Практики вирішення конфліктів включають як формальні, так і неформальні методи. Формальні механізми передбачають створення внутрішніх регламентів та політик, що визначають процедури розгляду конфліктних ситуацій, зокрема медіацію, арбітраж та внутрішній аудит [11]. Неформальні підходи орієнтовані на міжособистісну взаємодію, коучинг, фасилітацію або залучення незалежних посередників. Особлива роль у цьому процесі належить керівникам, які виступають модераторами конфліктів; їхні навички емоційного інтелекту та здатність до емпатії визначають ефективність

конструктивного діалогу між сторонами.

Особливе значення управління конфліктами набуває в умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан, коли рівень емоційної напруги в колективах підвищується через зовнішні стресори. У таких умовах запровадження системи превенції та ефективного розв'язання конфліктів є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом, спрямованої на забезпечення стабільності, продуктивності та адаптивності організації.

У сучасних умовах, коли економіка та суспільство зазнають впливу динамічних трансформацій, управління персоналом стає одним із ключових інструментів адаптації організацій до змінного середовища. Традиційні підходи поступаються місцем інноваційним моделям, які орієнтовані на інтеграцію цифрових технологій, розвиток людського капіталу та впровадження принципів сталого розвитку. Водночас глобалізація, цифровізація та виклики воєнного стану формують нові тенденції, що визначають стратегічний вектор розвитку управління персоналом в Україні.

Для формування дієвої стратегії розвитку персоналу, по-перше, необхідно чітко визначити її концептуальний зміст і структурні елементи; по-друге, встановити логічну послідовність дій, процедур та управлінських рішень щодо її побудови; по-третє, проаналізувати й врахувати провідні тенденції та виклики сучасного середовища (діджиталізацію, інноваційні форми й методи навчання, технологічні та інтелектуальні новації тощо), які здатні посилити професійну конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і конкурентний потенціал підприємства.

Таким чином, зазначені аспекти актуалізують потребу у розробленні найбільш прийнятної стратегії розвитку персоналу, що відповідає поточним ресурсним можливостям, стратегічним цілям і запитам підприємства та забезпечує узгодженість із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

Зарубіжний досвід свідчить, що стратегічне управління розвитком персоналу є ключовою умовою довгострокового успіху підприємств у

розвинених країнах. Провідні компанії США, країн ЄС та Азії використовують системні підходи до формування людського капіталу, поєднуючи інноваційні технології та інтегровані кадрові платформи.

У США поширеним є підхід стратегічний HRM, що передбачає повну інтеграцію HR-процесів у стратегічні рішення підприємства. Компанії, такі як Google, Microsoft, Tesla, активно застосовують аналітику великих даних, моделі управління талантами, корпоративні університети та системи безперервного навчання. Значну увагу приділено розвитку інноваційного мислення та створенню внутрішніх екосистем знань.

У країнах Європейського Союзу домінує підхід, орієнтований на розвиток соціального діалогу, забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців та формування стійкої організаційної культури. Поширення отримали програми підвищення кваліфікації, підтримка мобільності працівників, системи дуальної освіти та партнерства бізнесу з освітніми установами. Особлива увага приділяється психологічному добробуту персоналу, корпоративній відповідальності та сталому розвитку.

У Японії одна з найбільш характерних моделей – модель довічної зайнятості та безперервного професійного розвитку, що сприяє високій залученості працівників і формує унікальну організаційну культуру. Значну роль відіграють командоцентричні підходи, система наставництва (сенсей-менторинг), ротація кадрів та створення умов для колективного навчання.

Південна Корея та Сінгапур демонструють високу результативність завдяки активному впровадженню цифрових HR-рішень, інвестиціям у розвиток компетенцій та масштабним національним програмам підтримки людського капіталу. Ці країни розглядають персонал як основу інноваційної економіки та стратегічний ресурс державного рівня.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить, що ефективне стратегічне управління розвитком персоналу ґрунтується на інтеграції кадрових процесів у загальну стратегію, застосуванні інноваційних технологій, розвитку корпоративного навчання та підвищенні залученості працівників.

Використання таких практик дозволяє підприємствам досягати високих результатів у мінливому глобальному середовищі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління розвитком персоналу є важливою складовою сучасної системи менеджменту, яка забезпечує підприємству здатність до адаптації, інновацій та довгострокового зростання. Опанування теоретичних основ цієї проблематики створює базу для подальшого аналізу практичних аспектів її реалізації у діяльності конкретного підприємства.

Система управління персоналом є ключовим елементом стратегічного забезпечення ефективного функціонування організацій, особливо в умовах трансформацій, спричинених глобалізацією, цифровізацією та воєнними викликами. Вона забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і стійкість організацій у мінливому соціально-економічному середовищі.

Функціональний підхід дозволяє детально аналізувати складові системи управління персоналом і визначати їхній внесок у розвиток людського капіталу, мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності HR-системи в умовах динамічних змін.

Управління компетенціями є центральним елементом сучасного кадрового менеджменту. Формування та розвиток компетенцій забезпечує відповідність професійного потенціалу працівників стратегічним потребам організації, підтримує їхню конкурентоспроможність та адаптивність до нових викликів.

Система розвитку кар'єри включає кар'єрні маршрути, індивідуальні плани розвитку, менторські програми та коучинг. Вона сприяє професійному зростанню працівників, підвищенню їхньої мотивації, лояльності та інтеграції у стратегічні цілі організації. У національному контексті ці інструменти є критично важливими для збереження і передавання знань під час соціально-економічних викликів, пов'язаних із війною. Управління конфліктами виступає важливим механізмом підтримки позитивного робочого клімату та

стабільного функціонування організації. Його ефективна реалізація забезпечується поєднанням превентивних заходів, формальних регламентів та неформальних практик, а також розвитком емоційного інтелекту та навичок лідерства керівників. Інтеграція інноваційних підходів та цифрових технологій у систему управління персоналом сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, покращенню аналітичного супроводу, оптимізації управлінських рішень та реалізації принципів сталого розвитку.

Загалом, стратегічно орієнтована система управління персоналом, яка поєднує розвиток компетенцій, кар'єрне зростання, управління конфліктами та інноваційні технології, є фундаментальним чинником забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Стратегічне управління пройшло значну еволюцію – від довгострокового планування до формування комплексних адаптивних систем, орієнтованих на інновації, гнучкість і динамічні зміни ринку. Сучасне стратегічне управління передбачає не лише визначення майбутнього курсу розвитку підприємства, але й інтеграцію аналітичних, організаційних і поведінкових механізмів, спрямованих на забезпечення його стійкої конкурентоспроможності.

2. Роль персоналу в реалізації стратегії істотно зросла, що відображено у сучасних концепціях управління людським капіталом. Персонал у сучасних організаціях виступає не тільки виконавцем стратегічних рішень, а й активним учасником стратегічного процесу, носієм знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. Ресурсно-орієнтований та компетентнісний підходи підкреслюють вирішальну роль розвитку людських ресурсів як джерела унікальних конкурентних переваг.

3. Стратегічне управління розвитком персоналу ґрунтується на системному поєднанні принципів довгостроковості, гнучкості, інноваційності та орієнтації на людину. Використання сучасних моделей і інструментів – таких як управління талантами, компетентнісні моделі, коучинг, корпоративне навчання та аналітика – забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям організації.

4. Динамічне бізнес-середовище створює нові вимоги до управління персоналом. Цифровізація, глобалізація, розвиток гнучких форм зайнятості та поширення технологій штучного інтелекту зумовлюють необхідність безперервного оновлення компетенцій та підвищення адаптивності працівників. У таких умовах ефективність підприємства визначається здатністю швидко реагувати на зміни, підтримувати інноваційність та формувати культуру навчання протягом життя.

5. Зарубіжний досвід засвідчує, що стратегічний розвиток персоналу є ключовим чинником сталого успіху організацій. Провідні компанії світу використовують комплексні моделі розвитку людського капіталу, активно впроваджують цифрові HR-технології, створюють корпоративні освітні системи та забезпечують високий рівень залученості персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика *підприємства*

Кадровий потенціал агроформування є одним з ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої динамічності аграрного ринку. Розглянемо детальніше умови функціонування одного з аграрних підприємств Кременчуцького району Полтавської області. Використовуючи дані додатку Б, можна ознайомитися з основними видами діяльності цього підприємства. Вся господарська діяльність регламентується статутом підприємства. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок у банку, печатку та штамп. Майно підприємства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших активів, які відображаються у бухгалтерському балансі. Власність аграрного підприємства належить йому на праві власності, що забезпечує повну економічну самостійність і контроль за ресурсами.

Для оцінки ефективності використання персоналу доцільно розглядати як кількісні, так і якісні характеристики трудових ресурсів, їх відповідність стратегічним пріоритетам, а також здатність підприємства забезпечувати відтворення та розвиток людського капіталу.

Аграрне підприємство функціонує в умовах цифровізації аграрного сектору, зростання конкуренції, технологічного оновлення виробничих процесів та зміни вимог до компетентності робітничого і управлінського персоналу. Стратегічні цілі підприємства, серед яких – підвищення продуктивності, впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат та забезпечення стабільної якості продукції, вимагають формування висококваліфікованої, мотивованої та гнучкої кадрової структури.

Земельний фонд підприємства характеризується певною структурою, що відображає співвідношення його окремих складових та зміни їх питомої ваги у часі. Рациональне та ефективне використання земельних ресурсів виступає ключовим чинником розвитку виробничого потенціалу, розширення масштабів господарської діяльності й підвищення рівня добробуту працівників аграрного сектору.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства земельними ресурсами та ефективності їх використання скористаємося даними 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 показників, наведених у табл. 2.1, свідчить, що у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні підприємства, зменшилася порівняно з 2020 р. на 56,1 га, основним чинником цього стало скорочення площі ріллі до 1036,5 га, що зумовлено зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ збільшилася на 3,4 га, або на 56,7 %, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для розвитку тваринницького напрямку виробництва.

Важливим елементом формування конкурентних переваг підприємства є його трудовий потенціал, який визначає здатність господарства ефективно реалізовувати виробничу стратегію, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції. Саме кадрове забезпечення виступає основою стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

Раціональна структура персоналу, оптимальне поєднання кваліфікаційних рівнів і продуктивне використання робочої сили сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів та зниженню витрат. Для оцінки наявного кадрового потенціалу підприємства та його можливостей у забезпеченні конкурентоспроможності розглянемо дані табл. 2.2.

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	77,3
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	9800,0	10200,0	10500,0	11300,0	12100,0	2300,0	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2750,0	2880,0	3050,0	3320,0	3400,0	650,0	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

За даними табл. 2.2, станом на 2024 р. на підприємстві працює 34 ос., що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі. Упродовж 2020–2024 рр. простежується тенденція до скорочення чисельності персоналу: середньорічна кількість працівників зменшилася на 10 осіб, або на 22,7 %. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня механізації виробничих процесів та оптимізацією кадрової структури. Водночас обсяг матеріальних витрат підприємства зріс на 23,5 %,

що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання собівартості продукції внаслідок підвищення вартості ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшилися на 23,6 %, при цьому середня річна заробітна плата одного працівника зросла на 60,0 % і досягла 100,0 тис. грн. Така тенденція є позитивною та відображає покращення соціально-економічної політики підприємства. Питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат залишалася стабільною – на рівні близько 28,0 %, що свідчить про збалансованість витратної політики та ефективне використання трудових ресурсів.

У цілому діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням, підвищенням ефективності праці та раціоналізацією кадрового забезпечення, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій у аграрному секторі.

Ефективність використання основних виробничих засобів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони забезпечують матеріальну основу виробничого процесу, визначають його технічний рівень і продуктивність праці. Раціональне оновлення, модернізація та оптимальне використання машинно-тракторного парку, будівель, споруд і обладнання створюють умови для зниження собівартості продукції, підвищення її якості та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз динаміки забезпеченості основними засобами дає можливість оцінити рівень технічної оснащеності виробництва, виявити тенденції їх зміни та ефективність використання капіталу. У контексті формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства доцільно розглянути показники, наведені в табл. 2.3.

Підприємство, що досліджується, має повне забезпечення як основними, так і оборотними засобами, що створює необхідні передумови для стабільного функціонування та розвитку його виробничої діяльності.

**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 даними табл. 2.3, у 2020–2024 рр. спостерігається зростання ефективності використання основних фондів, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності. Аналіз динаміки основних показників свідчить, що за досліджуваний період рівень фондоозброєності праці зріс на 188,34 тис. грн або на 35,9 %, фондовіддача – на 0,22 грн або на 23,7 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,21 грн або на 19,2 % відповідно. Позитивною тенденцією є зростання обсягу товарної продукції на 170,82 грн (на 23,5 %) у розрахунку на 100 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення продуктивності використання виробничого потенціалу.

Разом із тим, чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів скоротився на 10,74 грн або на 90,5 %, що може вказувати на підвищення витратності виробництва або вплив несприятливих ринкових чинників.

Визначення виробничого напрямку діяльності підприємства є важливим

етапом оцінки його стратегічного позиціонування та потенціалу формування конкурентних переваг. Спеціалізація господарства визначає структуру виробництва, рівень використання ресурсів, ефективність технологічних процесів і можливості адаптації до ринкових змін. Саме від обраного напрямку виробничої діяльності залежить здатність підприємства концентрувати зусилля на найбільш прибуткових видах продукції, оптимізувати витрати та зміцнювати свої ринкові позиції.

З метою оцінки рівня спеціалізації та визначення основного виробничого напрямку підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, розглянемо показники, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### 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

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та

зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

Підприємство має середній рівень спеціалізації із зерново-технічним напрямом виробництва, що забезпечує стабільний попит на продукцію та відносну стійкість до ринкових коливань. Водночас така диверсифікована структура дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку, формуючи конкурентні переваги за рахунок ефективного розподілу ресурсів і виробничих ризиків.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників свідчить, що підприємство функціонує стабільно та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Відтак, господарство забезпечене необхідними матеріальними, трудовими й земельними ресурсами, що створює передумови для ефективної виробничої діяльності. Водночас спостерігається поступове підвищення ефективності використання основних засобів, оптимізація трудових ресурсів і зростання продуктивності праці, що позитивно впливає на фінансові результати.

## **2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства у системі стратегічного управління розвитком персоналу**

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу господарства недостатньо лише аналізувати його кількісні та якісні характеристики, динаміку чисельності персоналу, рівень оплати праці та структуру зайнятості. Незважаючи на важливість цих показників, вони не дають відповіді на питання, чи може персонал підприємства виступати джерелом довгострокової конкурентної переваги. В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку, активної цифровізації виробничих процесів, підвищення вимог до компетентності працівників і дефіциту трудових ресурсів саме стратегічна оцінка кадрового потенціалу стає ключовою.

Для цього доцільно застосувати методологію VRIO-аналізу, яка дає змогу визначити стратегічну значущість людського капіталу підприємства через виявлення його цінності, рідкості, неможливості імітації та рівня організаційної підтримки. Використання VRIO-моделі дозволяє оцінити, чи здатні наявні компетенції персоналу забезпечити підприємству не лише виконання операційних завдань, але й стійку конкурентну позицію на ринку.

Враховуючи результати попереднього аналізу, де встановлено тенденції до скорочення чисельності персоналу, підвищення вартості робочої сили, зміну галузевої структури зайнятості та зростання інтенсивності використання трудових ресурсів, проведення VRIO-оцінки є логічним та необхідним кроком. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу саме з погляду стратегічної переваги та сформулювати рекомендації щодо його розвитку.

Нами наведено VRIO-аналіз кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.5), що узагальнює зазначені аспекти та дає змогу оцінити рівень його стратегічної значущості.

*Таблиця 2.5*

**VRIO-аналіз кадрового потенціалу підприємства, 2020-2024 рр.**

Критерій	Оцінка кадрового потенціалу підприємства	Характеристика
Value (цінність)	Персонал забезпечує виконання основних виробничих функцій	Має цінність, але обмежено підтримує стратегічний розвиток
Rarity (рідкісність)	Стандартні аграрні компетенції, відсутність унікальних навичок	Низька рідкісність
Inimitability (неможливість імітації)	Кадрові компетенції можуть бути легко відтворені конкурентами	Низька унікальність
Organization (організованість)	Організаційна структура підтримує ефективний розподіл завдань, але не інновації	Часткова відповідність

Таким чином, кадровий потенціал агроформування забезпечує операційну стабільність, але не є джерелом стійкої конкурентної переваги. Для зміцнення конкурентоспроможності потрібні інвестиції в розвиток

специфічних, важковідтворюваних компетенцій. У контексті стрімких змін аграрного ринку, зростання технологічних вимог та поширення цифрових рішень господарство стикається з низкою проблем, що уповільнюють розвиток кадрового потенціалу:

невідповідність компетенцій вимогам сучасних технологій. Значна частина персоналу володіє традиційними знаннями, що недостатньо для роботи з сучасною технікою та цифровими інструментами моніторингу виробництва;

недостатній рівень інвестицій у навчання та розвиток. Відсутність системної програми підвищення кваліфікації призводить до стагнації професійних компетентностей;

вікова диспропорція персоналу. Домінування працівників старшого віку ускладнює впровадження інновацій і знижує організаційну гнучкість;

нерозвинена система мотивації. Домінування матеріальних стимулів без застосування сучасних методів нематеріального мотивування зменшує залученість та ініціативність персоналу;

обмежений кадровий резерв та брак молодих фахівців. Соціально-демографічні фактори та міграція зумовлюють дефіцит кваліфікованої робочої сили;

недостатня інтеграція кадрової політики у стратегічне управління. Управління персоналом здебільшого виконує адміністративні функції й недостатньо орієнтоване на стратегічне планування.

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання є достатнім для забезпечення поточної операційної діяльності, проте має низку структурних та якісних обмежень, що знижують його здатність забезпечувати стратегічний розвиток підприємства. Для підвищення ефективності необхідним є формування сучасної системи кадрового менеджменту, орієнтованої на розвиток унікальних компетенцій, цифровізацію, підвищення мотивації та залучення молодих фахівців.

Для комплексного стратегічного аналізу підприємства важливо оцінити не лише зовнішнє середовище, а й внутрішні ресурси та організаційні чинники, що визначають ефективність діяльності та здатність реалізувати стратегічні цілі. Одним із ефективних інструментів такої оцінки є модель McKinsey 7S, яка дозволяє системно дослідити взаємозв'язок семи ключових елементів: Стратегія, Структура, Системи, Спільні цінності, Стиль керівництва, Персонал, Навички. Для досліджуваного підприємства використання 7S-діагностики є доцільним, оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному аграрному середовищі та потребує адаптації управлінських і виробничих процесів до швидких змін ринку, технологічних трансформацій і кадрових викликів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Діагностика внутрішнього середовища підприємства за моделлю 7S,  
2020-2024 рр.**

Елементи 7S	Поточний стан підприємства	Оцінка впливу на ефективність діяльності
Стратегія	Орієнтація на стабільне виробництво аграрної продукції, часткове впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат	Частково реалізована стратегія; потребує інтеграції цифрових технологій і кадрового розвитку
Структура	Лінійно-функціональна структура, з чітким поділом на рослинництво, тваринництво, адміністративний персонал	Ефективна для операційної діяльності, але обмежує гнучкість у впровадженні інновацій
Системи	Традиційні виробничі та управлінські процеси; часткове використання цифрових інструментів	Необхідна модернізація систем планування, обліку та контролю; впровадження ключових показників ефективності
Спільні цінності	Орієнтація на стабільність і якість продукції; сильні локальні традиції	Позитивно впливає на корпоративну культуру, але обмежує інноваційну активність
Стиль керівництва	Традиційний керівний стиль з акцентом на контроль та виконання завдань	Обмежує ініціативність та гнучкість персоналу
Персонал	Досвідчені працівники, але переважають старші вікові групи; брак молодих фахівців	Необхідне планування кадрового резерву та програми навчання і розвитку

Навички	Добре розвинуті традиційні агротехнології; низький рівень цифрових компетентностей	Потребує розвитку компетенцій у сфері цифровізації, автоматизації та управління інноваційними процесами
---------	--	---

Таким чином, стратегія підприємства частково реалізована: господарство здатне забезпечувати стабільну виробничу діяльність, однак недостатньо адаптоване до динамічних ринкових та технологічних змін. Необхідно інтегрувати цифрові технології та розвивати кадровий потенціал для підтримки інноваційних ініціатив. Структура та системи забезпечують ефективне управління операційною діяльністю, проте обмежують гнучкість підприємства та здатність до швидкого впровадження інновацій. Це створює потребу у модернізації систем планування та контролю, а також впровадженні ключові показники для оцінки ефективності роботи.

Спільні цінності та стиль керівництва формують стабільну корпоративну культуру, однак традиційний підхід до управління обмежує ініціативність персоналу і здатність до адаптації в умовах ринку, що швидко змінюється.

Персонал і навички є ключовими обмеженнями для стратегічного розвитку. Переважання старших вікових груп, дефіцит молодих фахівців і недостатній рівень цифрових компетентностей створюють ризики для реалізації довгострокових цілей підприємства.

Загалом, результати 7S-аналізу свідчать про необхідність синхронізації стратегії, структури та кадрових процесів, підвищення інноваційної спроможності та формування адаптивної корпоративної культури, що дозволить суб'єкту господарювання ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища і забезпечити сталий розвиток.

Для наочного відображення змін у кадровому складі підприємства доцільно проаналізувати співвідношення працівників за основними напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє простежити тенденції перерозподілу трудових ресурсів, визначити пріоритетні сфери розвитку та оцінити ефективність управлінських рішень. У цьому контексті важливо

порівняти, як змінювалася частка персоналу протягом останніх років. Узагальнені результати подано в табл. 2.7, що відображає динаміку структури персоналу підприємства у 2020–2024 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури персоналу підприємства за напрямками діяльності,  
2020-2024 рр., %**

Роки	Частка працівників у виробництві	у т. ч. рослинництво	у тваринництві	Частка інших працівників
2020	86,4	68,2	18,2	13,6
2021	87,8	68,3	19,5	12,2
2022	87,8	70,7	17,1	12,2
2023	86,7	68,9	17,8	13,3
2024	88,2	73,5	14,7	11,8
2024 р. до 2020 р., (+, -)	+1,8	+5,3	-3,5	-1,8

Таким чином, результати аналізу структурних змін, поданих у табл. 2.7 свідчать, що у 2020–2024 рр. підприємство зберігає високу частку працівників, задіяних у сільськогосподарському виробництві – 86,4 –88,2 %. Характерним є збільшення частки працівників рослинництва з 68,2 % до 73,5 %, що може сигналізувати про стратегічну переорієнтацію підприємства на більш рентабельний напрям. Водночас частка працівників тваринництва скоротилася з 18,2 % до 14,7 %, що узгоджується з тенденцією скорочення їх абсолютної чисельності. Зменшення частки інших працівників до 11,8 % свідчить про оптимізацію адміністративного персоналу та підвищення ефективності управління.

Для оцінки результативності використання трудових ресурсів важливо простежити, як змінювався обсяг виробленої продукції на одного працівника протягом аналізованого періоду. Такий підхід дає змогу визначити тенденції підвищення або зниження ефективності праці та оцінити вплив управлінських рішень на загальну продуктивність. З огляду на це доцільно розглянути показники, що характеризують зміни у роботі персоналу в динаміці.

Узагальнені дані подано в табл. 2.8, яка відображає динаміку продуктивності праці персоналу підприємства у 2020–2024 рр.

Матеріальні витрати на одного працівника як інтегральний показник інтенсивності виробничих процесів демонструють значне зростання протягом періоду: з 222,7 тис. грн у 2020 р. до 355,9 тис. грн у 2024 р. (+133,2 тис. грн або +59,8 %).

Таблиця 2.8

**Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2020–2024 рр.**

Роки	Матеріальні витрати, тис. грн	Середньорічна чисельність, осіб	Матеріальні витрати на 1 працівника, тис. грн	Темп росту продуктивності, %
2020	9800,0	44	222,7	–
2021	10200,0	41	248,8	111,7
2022	10500,0	41	256,1	102,9
2023	11300,0	45	251,1	98,1
2024	12100,0	34	355,9	141,7
2024 р. до 2020 р., (+, -)	+2300,0	-10	+133,2	–

Найвищий темп приросту (41,7 %) зафіксовано у 2024 р., що пов'язано зі спаданням кількості працівників при одночасному зростанні обсягів виробничих витрат. Така динаміка може означати як інтенсивніше використання трудових ресурсів, так і можливе перевантаження персоналу або зміщення акценту на капіталомісткі технології. Загалом продуктивність праці зростає швидше, ніж фонд оплати праці, що є позитивним фактором для економічної стійкості підприємства.

**2.3. Оцінка зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління розвитком персоналу підприємства**

Оцінка зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного аналізу підприємства, оскільки дозволяє виявити фактори, які формують умови його функціонування та визначають можливості і загрози подальшого

розвитку. Для аграрних підприємств, зокрема досліджуваного господарства, зовнішні чинники мають особливо важливе значення через високу залежність від державного регулювання, природно-кліматичних умов, динамічності ринків збуту та значної варіативності технологічних рішень. З метою систематизації та комплексної оцінки впливу цих чинників доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє структурувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що визначають умови діяльності підприємства.

Нижче подано узагальнений PEST-аналіз підприємства, побудований на основі ключових тенденцій та специфіки функціонування аграрного сектору (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства, 2020-2024 рр.

Компоненти	Фактори впливу	Характер впливу на діяльність підприємства
Р – Політичні фактори	Регулювання аграрного сектору та державні програми підтримки фермерства. Податкове навантаження на агробізнес. Зміни у земельному законодавстві	+ Можливість отримання державних субсидій та компенсацій. – Потенційне збільшення витрат через зміни податкової політики. +/- Законодавчі зміни можуть як сприяти, так і ускладнювати розширення земельного банку
Е – Економічні фактори	Волатильність цін на зернові та технічні культури. Доступність кредитних ресурсів. Коливання цін на паливо, добрива, технічне обслуговування	– Високий рівень ризику доходів через нестабільність ринків + Можливість модернізації виробництва при доступному кредитуванні. – Підвищення собівартості через здорожчання ресурсів
S – Соціальні фактори	Дефіцит молодих кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Зростання вимог до умов праці. Трудова міграція населення	– Ускладнення у формуванні кадрового резерву. + Необхідність покращення соціальної політики підприємства. – Втрата робочої сили та збільшення витрат на залучення персоналу
T – Технологічні фактори	Впровадження «розумних» технологій: GPS, дрони, автоматизація. Потреба у цифрових компетентностях працівників. Висока капіталомісткість інновацій	+ Підвищення продуктивності та точності виробничих процесів. – Потреба у підготовці кадрів та навчанні персоналу. – Значні інвестиційні витрати на оновлення техніки

Проведений PEST-аналіз свідчить, що господарство функціонує у складному та динамічному зовнішньому середовищі, де більшість факторів має значний вплив на формування стратегії підприємства. Політичні чинники створюють як ризики, так і можливості, оскільки державне регулювання аграрної сфери часто зазнає змін, але водночас передбачає програми підтримки, спрямовані на модернізацію виробничих процесів та підвищення ефективності агропідприємств.

Економічні фактори виявляють високий рівень нестабільності: коливання цін на продукцію та ресурси істотно впливають на прибутковість та фінансову стійкість підприємства. Залежність від кредитних ресурсів підкреслює необхідність удосконалення фінансового планування та нарощення інвестиційної спроможності.

Соціальні чинники становлять один із найбільш критичних факторів ризику, оскільки дефіцит кадрових ресурсів, зокрема молодих фахівців, та трудова міграція створюють перешкоди для забезпечення стабільності виробничих процесів. Це посилює значення кадрової політики й потребує розвитку системи мотивації, навчання та залучення персоналу.

Технологічні фактори характеризуються подвійним впливом: з одного боку, вони відкривають широкі можливості для підвищення продуктивності праці, автоматизації та підвищення точності виробничих операцій; з іншого – вимагають суттєвих капіталовкладень і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, саме технологічний прогрес ставить перед підприємством найвищі вимоги до гнучкості кадрового потенціалу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що зовнішнє середовище господарства характеризується значною кількістю як викликів, так і перспектив для розвитку. Ефективне реагування на ці фактори потребує комплексної стратегії, зорієнтованої на розвиток кадрового потенціалу, підвищення інноваційної спроможності та адаптацію до змін економічної та технологічної кон'юнктури.

Для комплексної оцінки стратегічного становища підприємства важливо не лише дослідити зовнішні чинники, але й проаналізувати внутрішній потенціал, що формує конкурентоспроможність аграрного господарства. Одним з найефективніших інструментів інтегрованої діагностики є SWOT-аналіз, який дозволяє встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства і можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Для агроформування цей аналіз є особливо важливим, оскільки функціонування аграрного сектору характеризується високою волатильністю ринку, залежністю від природних та технологічних факторів, а також потребою в адаптивному кадровому потенціалі. Результати SWOT-аналізу дають можливість оцінити рівень стратегічної готовності підприємства до змін і сформувані напрями розвитку кадрової політики відповідно до сучасних викликів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Елементи	Зміст
S – Сильні сторони	Наявність досвідченого основного персоналу, що добре володіє технологіями рослинництва та тваринництва; сформована матеріально-технічна база, достатня для виконання основних виробничих процесів; відносно стабільні виробничі показники протягом останніх років; локальна репутація надійного роботодавця у громаді
W – Слабкі сторони	Скорочення середньооблікової чисельності персоналу через міграцію та старіння кадрів; недостатній рівень цифрових компетентностей працівників; обмежені можливості фінансування інновацій та модернізації техніки; низька частка молодих фахівців та відсутність системи розвитку кадрового резерву
O – Можливості	Доступ до державних програм підтримки фермерства, здешевлення кредитів, компенсацій на техніку; широке впровадження інноваційних агротехнологій для підвищення продуктивності; можливість партнерства з освітніми установами для підготовки нових кадрів; зростання попиту на продукцію рослинництва на зовнішніх ринках
T – Загрози	Висока волатильність цін на аграрну продукцію та ресурси; посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів; кадровий дефіцит у сільській місцевості через активну трудову міграцію; прискорений розвиток технологій, який створює ризик технологічного відставання підприємства

SWOT-аналіз показує, що підприємство має достатній виробничий потенціал і кадрову основу для забезпечення стабільності діяльності, проте зіткнулося з низкою проблем, пов'язаних із трансформацією ринку праці та технологічним оновленням галузі. До сильних сторін підприємства належать наявність досвідчених працівників, сформований виробничий потенціал та позитивна репутація на локальному рівні, що створює основу для подальшого розвитку.

Водночас слабкі сторони підприємства вказують на необхідність удосконалення кадрової роботи. Зменшення чисельності персоналу, дефіцит молодих спеціалістів, недостатній рівень цифрових навичок і складності з оновленням технічної бази формують внутрішні обмеження розвитку. Це знижує адаптивність підприємства до посилення технологічної конкуренції в аграрному секторі.

У зовнішньому середовищі спостерігається низка можливостей, пов'язаних з розвитком державної підтримки аграріїв, доступом до інноваційних технологій і перспективами експорту продукції. Агроформування може використати ці можливості для модернізації виробництва та оновлення кваліфікаційного складу персоналу.

Проте загрози зовнішнього середовища обумовлюють високі стратегічні ризики: коливання цін на продукцію, посилення конкуренції, відтік кадрів і швидкий темп технологічних змін можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Це потребує розробки комплексної стратегії розвитку кадрового потенціалу, орієнтованої на підвищення професійного рівня працівників, створення системи мотивації та залучення молодих фахівців.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій за умови активного використання зовнішніх можливостей та мінімізації ризиків, пов'язаних із кадровими та технологічними викликами.

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання має такі особливості:

структура персоналу переважно представлена виробничими працівниками, тоді як частка спеціалістів із цифрових технологій, агроінженерії та електронного моніторингу посівів залишається недостатньою;

кваліфікаційний рівень персоналу загалом є стабільним, але потребує постійного оновлення у зв'язку з технологічною модернізацією;

вікова структура характеризується певною диспропорцією: значна частка працівників старшого віку уповільнює процес впровадження інновацій;

система мотивації потребує вдосконалення, зокрема щодо запровадження сучасних нематеріальних методів стимулювання та ключових показників, що орієнтовані на систему оцінювання;

організаційна культура залишається традиційною, що не повністю відповідає стратегії переходу до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства частково відповідає стратегічним цілям, однак потребує цілеспрямованої модернізації.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розраховано, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

2. У 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного

середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас, чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

3. Матеріальні витрати на одного працівника як інтегральний показник інтенсивності виробничих процесів демонструють значне зростання протягом періоду: з 222,7 тис. грн у 2020 р. до 355,9 тис. грн у 2024 р. (+133,2 тис. грн або +59,8 %). Найвищий темп приросту (41,7 %) зафіксовано у 2024 р., що пов'язано зі спаданням кількості працівників при одночасному зростанні обсягів виробничих витрат. Така динаміка може означати як інтенсивніше використання трудових ресурсів, так і можливе перевантаження персоналу або зміщення акценту на капіталомісткі технології. Загалом продуктивність праці зростає швидше, ніж фонд оплати праці, що є позитивним фактором для економічної стійкості підприємства.

4. Результати 7S-аналізу свідчать про необхідність синхронізації стратегії, структури та кадрових процесів, підвищення інноваційної спроможності та формування адаптивної корпоративної культури, що дозволить суб'єкту господарювання ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища і забезпечити сталий розвиток.

5. Проведений PEST-аналіз свідчить, що соціальні чинники становлять один із найбільш критичних факторів ризику, оскільки дефіцит кадрових ресурсів, зокрема молодих фахівців, та трудова міграція створюють перешкоди для забезпечення стабільності виробничих процесів. Це посилює значення кадрової політики й потребує розвитку системи мотивації, навчання та залучення персоналу.

6. За результатами проведеного SWOT-аналізу, з'ясовано, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій за умови активного використання зовнішніх можливостей та мінімізації ризиків, пов'язаних із кадровими та технологічними викликами.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

#### **3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу підприємства**

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності формувати й розвивати свій кадровий потенціал. Тому визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу набуває особливої актуальності, оскільки дає можливість не лише підвищити професійну компетентність працівників, а й забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність організації. Нами розглядаються ключові підходи до вибору стратегій управління персоналом, їх відповідність цілям підприємства та потребам його працівників. Аналіз наявних ресурсів, зовнішніх викликів та перспектив розвитку дає змогу сформувані обґрунтовані стратегічні орієнтири, що стануть основою для подальших управлінських рішень у сфері кадрової політики. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом підприємства, який визначає здатність підприємства ефективно реалізовувати виробничі та управлінські завдання, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів показав, що підприємство стикається з комплексом викликів: скороченням чисельності персоналу, дефіцитом молодих кваліфікованих кадрів, потребою у цифровізації виробничих процесів, підвищенням вартості робочої сили та зростанням вимог до умов праці.

Ці зміни створюють необхідність розробки оновленої стратегії розвитку персоналу, яка забезпечує стратегічну адаптивність підприємства, підвищує

ефективність використання людських ресурсів та підтримує впровадження інновацій.

З урахуванням проведеного аналізу стану та динаміки кадрового потенціалу підприємства постає необхідність окреслення подальших пріоритетів у сфері управління персоналом. Визначення чітких орієнтирів дозволяє узгодити можливості працівників із довгостроковими цілями організації та забезпечити системність у реалізації кадрової політики. У цьому контексті важливим кроком є формування стратегічного бачення розвитку персоналу на перспективу. Саме тому нижче представлено рекомендовані заходи стратегічного розвитку персоналу підприємства на 2026–2030 рр., що відображає узгоджені напрями та очікувані результати.

Забезпечення безперервного професійного зростання працівників є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін ринку.

*Таблиця 3.1*

**Рекомендовані заходи стратегічного розвитку персоналу в умовах організаційних змін, 2026-2030 рр.**

Напрямки	Заходи	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	2	3	4
Планування та формування кадрового резерву	Аналіз вікової структури та професійного складу персоналу; створення кадрового резерву на ключові позиції; впровадження системи наставництва та передачі знань	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Зменшення ризику дефіциту ключових кадрів; плавна інтеграція молодих працівників; збереження знань досвідчених працівників
Розвиток професійних компетенцій	Навчання цифровим технологіям (GPS-моніторинг, дрони, агроплатформи); курси з інноваційних методів ведення виробництва; тренінги з м'яких навичок (Soft Skills)	Відділ кадрів, технологи, зовнішні тренінгові центри	Підвищення професійної та цифрової компетентності; зростання продуктивності та точності виробничих процесів; підвищення гнучкості та адаптивності персоналу

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4
Мотивація та утримання персоналу	Перегляд системи заробітної плати та бонусів; кар'єрний ріст та програми навчання; соціальна підтримка: медичне страхування, гнучкі графіки	Відділ кадрів, фінансовий відділ, керівники підрозділів	Зменшення плинності кадрів; підвищення залученості та лояльності працівників; створення позитивного іміджу роботодавця
Удосконалення організаційної структури та систем управління	Впровадження гнучких міжфункціональних команд; впровадження ключових показників та систем контролю; використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі	Генеральний директор, відділ кадрів, керівники підрозділів	Підвищення ефективності управління та контролю; зниження операційних ризиків; планування навчання та розвитку на основі даних
Адаптація корпоративної культури	Формування цінностей, орієнтованих на інновації; залучення персоналу до стратегічних цілей; підтримка культури безперервного навчання	Генеральний директор, відділ кадрів, керівники підрозділів	Підвищення мотивації та ініціативності працівників; створення гнучкої та інноваційно орієнтованої корпоративної культури; підвищення адаптивності до змін бізнес-середовища

На основі визначених стратегічних орієнтирів виникає потреба у формуванні цілісної та довгострокової системи розвитку персоналу, спрямованої на вдосконалення знань, умінь і практичних навичок співробітників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити індивідуальну ефективність працівників, а й забезпечити стабільне зростання результативності організації в цілому. У цьому контексті представлено розроблену програму підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу підприємства на 2026–2030 рр., яка окреслює ключові напрями, етапи та інструменти реалізації.

Управління змінами є критично важливим елементом ефективної реалізації стратегій розвитку персоналу в підприємстві, особливо в умовах

динамічного ринкового середовища та впливу зовнішніх факторів, таких як глобалізація, технологічна трансформація та соціально-економічні зміни.

Таблиця 3.2

**Основні напрями розвитку компетентностей персоналу підприємства,  
2026-2030 рр.**

Напрямки	Заходи	Відповідальні особи	Очікувані результати
Цифрові та технологічні компетенції	Курси роботи з GPS-моніторингом та дронами; навчання роботі з автоматизованими системами управління технікою; вивчення агроплатформ для планування та обліку	Відділ кадрів, технологи, зовнішні тренінгові центри	Підвищення цифрової грамотності персоналу; оптимізація виробничих процесів; зменшення операційних помилок, підвищення продуктивності
Професійна компетентність у рослинництві та тваринництві	Спеціалізовані навчальні програми з сучасних агротехнологій; практичні семінари та стажування на передових фермах	Технологи, керівники підрозділів, зовнішні експерти	Підвищення якості та ефективності виробництва; впровадження інноваційних методів; зростання конкурентоспроможності продукції
Менеджмент та м'які навички (Soft Skills)	Курси управління командами та проектами; тренінги з комунікацій, лідерства, стресостійкості	Відділ кадрів, зовнішні тренінгові компанії	Підвищення ефективності командної роботи; зростання ініціативності та самостійності працівників; покращення внутрішньої комунікації
Кар'єрний розвиток та наставництво	Система наставництва для молодих працівників; розробка індивідуальних планів кар'єрного росту; внутрішні ротації для отримання міжфункціонального досвіду	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Формування кадрового резерву; зменшення плинності кадрів; підвищення мотивації та залученості персоналу
Оцінка ефективності навчання	Упровадження ключових показників ефективності для оцінки результатів навчання; регулярні опитування задоволеності та аналіз продуктивності після навчання	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Контроль ефективності програми; коригування навчальних заходів відповідно до потреб підприємства; підвищення загальної компетентності та продуктивності персоналу

У контексті досліджуваного підприємства управління змінами спрямоване на забезпечення адаптивності, підвищення мотивації та компетентності співробітників, а також формування стійкої корпоративної культури. Ключовими аспектами управління змінами у розвитку персоналу є:

стратегічне планування змін: визначення напрямів розвитку персоналу відповідно до довгострокових цілей підприємства; прогнозування потреб у компетенціях та навичках для забезпечення конкурентоспроможності; формування системи ключових показників ефективності для оцінки результатів реалізації стратегії;

комунікація та залучення співробітників: прозора передача інформації про мету змін, очікувані результати та переваги; залучення працівників до процесу прийняття рішень для підвищення лояльності та мотивації; використання внутрішніх комунікаційних платформ та корпоративних зустрічей для зворотного зв'язку;

підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій: впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням сучасних агротехнологій та управлінських практик; розвиток лідерських якостей та управлінських навичок серед керівного складу; створення мотиваційних програм для заохочення інноваційної діяльності та підвищення продуктивності;

адаптація корпоративної культури: формування культури відкритості до змін та інновацій; підтримка командної взаємодії та колективної відповідальності; інтеграція цінностей підприємства у повсякденну практику роботи співробітників;

оцінка та корекція змін: регулярний моніторинг впроваджених змін через ключові показники ефективності та оцінку результативності персоналу; аналіз ефективності навчальних програм, мотиваційних заходів та організаційних трансформацій; своєчасна корекція стратегії розвитку персоналу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Управління змінами в підприємстві виступає ключовою умовою

успішної реалізації стратегії розвитку персоналу. Воно забезпечує адаптацію працівників до нових умов роботи, формує конкурентні компетенції та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Ефективне управління змінами сприяє стійкому розвитку організації, зміцненню ринкових позицій та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Сучасні умови господарювання вирізняються високою мінливістю ринкового середовища, інтенсивною цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією вимог до професійних компетенцій працівників та посиленням конкуренції за висококваліфіковані кадри. За таких обставин підприємства вимушені переходити від фрагментарного та реактивного управління персоналом до стратегічного управління розвитком людського капіталу, що ґрунтується на довгостроковому плануванні та системності управлінських рішень. Ефективність бізнес-діяльності безпосередньо залежить від якості функціонування системи управління персоналом, яка є комплексною, багатоаспектною та посідає ключове місце у структурі корпоративного менеджменту. Саме тому виникає потреба у розширеному дослідженні механізмів удосконалення кадрової політики та формуванні практичних рекомендацій для її адаптації до умов діяльності досліджуваного підприємства.

### **3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитку персоналу підприємства**

У межах проведеного аналізу встановлено, що модернізація системи розвитку персоналу має ґрунтуватися на низці фундаментальних принципів: концепції безперервного навчання, персоніфікованому підході до планування професійної траєкторії працівників, управлінні компетенціями, інтеграції навчальних процесів із стратегічними бізнес-цілями підприємства та активному впровадженні цифрових HR-технологій. Для досліджуваного

суб'єкта господарювання особливо актуальним є формування цілісної та узгодженої моделі управління розвитком персоналу, що охоплює кар'єрне планування, системне професійне навчання, регулярний моніторинг результативності розвитку та цілеспрямовану роботу з кадровим резервом.

Практика функціонування підприємств свідчить про потребу створення гнучкої та економічно обґрунтованої системи розвитку персоналу, яка б поєднувала простоту застосування з високою практичною цінністю. Особливо важливо орієнтуватися на багатофункціональність працівників, використання змішаних форм навчання, розвиток soft skills та ширше застосування неформальних методів підвищення кваліфікації (коучинг, менторинг, внутрішні тренінги, професійні спільноти). З огляду на це сформовано комплекс заходів щодо удосконалення розвитку персоналу досліджуваного підприємства, які представлено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Рекомендовані заходи системи розвитку персоналу для підприємства,  
2026–2030 рр.**

Заходи	Характеристика
1	2
Крос-функціональне навчання (ротація функцій)	Запровадження систематичного ознайомлення працівників із суміжними функціональними обов'язками та операційними процесами. Такий підхід забезпечує підвищення рівня взаємозамінності персоналу, сприяє гнучкому перерозподілу завдань у періоди пікового навантаження та мінімізує ризики операційних збоїв у разі тимчасової відсутності окремих працівників
Менторство та внутрішній обмін досвідом	Формування інституту неформального менторства, коли досвідчені співробітники системно передають практичні знання новим або менш обізнаним працівникам. Доцільним є проведення регулярних зустрічей формату «навчай і навчайся» (раз на місяць), під час яких обговорюються актуальні виробничі проблеми, інноваційні підходи та приклади застосування набутого досвіду
Участь у безкоштовних або бюджетних онлайн-курсах	Стимулювання персоналу до проходження доступних освітніх програм на платформах Prometheus, Coursera, Udemu, «Дія. Цифрова освіта» та інших ресурсах. Рекомендовані напрями розвитку: управління часом, організація продажів, бухгалтерський облік, основи фінансової грамотності, робота з CRM-системами, клієнтський сервіс. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію без значних фінансових витрат для підприємства

1	2
Самонавчання із частковою компенсацією витрат	Передбачення механізму добровільного професійного самонавчання із можливістю часткового відшкодування вартості навчальних курсів, тренінгів або сертифікацій. Компенсація надається за умови відповідності обраних програм стратегічним потребам підприємства, що сприятиме цілеспрямованому розвитку ключових компетенцій персоналу
Розробка індивідуальних планів розвитку	Формування персоніфікованих планів професійного зростання, які передбачають визначення працівником 1–2 компетенцій для вдосконалення упродовж півріччя. Керівник виконує функцію наставника, погоджує зміст ІПР, надає методичну підтримку та супроводжує реалізацію плану. Такий інструмент сприяє системності та усвідомленості професійного розвитку
Регулярний зворотний зв'язок та міні-оцінювання	Проведення щоквартальних коротких оцінювальних зустрічей між працівниками та керівниками з метою аналізу досягнень, визначення напрямів удосконалення та формування індивідуального плану дій. Формат передбачає конструктивний діалог, оцінку результатів та узгодження необхідних навчальних заходів
Відвідування галузевих заходів	За можливості – участь співробітників у професійних виставках, галузевих онлайн-конференціях, фахових вебінарах або тематичних форумах. Такі активності сприяють підвищенню обізнаності працівників щодо ринкових тенденцій, впровадженню кращих практик і розширенню професійних контактів
Колективне навчання	Організація спільного перегляду навчальних відеоматеріалів або проходження професійних курсів усією командою з подальшим обговоренням шляхів практичного впровадження отриманих знань. Такий формат стимулює командну взаємодію, формування єдиного розуміння виробничих процесів та розвиток корпоративної культури навчання

Нами розроблено програму розвитку персоналу, що адаптована до особливостей роботи невеликого трудового колективу та спрямована на підвищення професійного рівня працівників, зміцнення лідерського потенціалу та вдосконалення взаємодії всередині команди. В основу програми покладено принцип комплексного розвитку людського капіталу, що передбачає одночасне удосконалення професійних компетенцій, поведінкових навичок і внутрішньої мотивації співробітників.

Головною метою запропонованої програми є підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, формування якісно нового рівня професійної поведінки та забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом посилення ефективності людських ресурсів. Реалізація програми спрямована на

створення умов, за яких працівники зможуть результативно виконувати трудові функції, демонструвати ініціативність та виявляти готовність до професійного вдосконалення.

У межах програми визначено такі ключові завдання забезпечення системного підвищення професійних навичок шляхом впровадження концепції безперервного навчання та розвитку компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків; посилення командної взаємодії та ефективних комунікацій, що включає формування довіри, налагодження горизонтальної координації та розвиток культури співпраці; формування та підтримка лідерських здібностей у працівників, незалежно від їхньої посади, для покращення самостійності, відповідальності та здатності ухвалювати рішення; підвищення рівня мотивації, залученості та відповідальності персоналу за результати діяльності підприємства, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Подальша деталізація пріоритетних напрямів розвитку персоналу здійснюється на основі описаних вище рекомендацій і представлена у табл. 3.4, де наведено комплекс заходів, що забезпечуватимуть практичну реалізацію програми.

*Таблиця 3.4*

**Рекомендована структурно-організаційна модель розвитку персоналу підприємства, 2026–2030 рр.**

Напрями розвитку	Заходи	Термін реалізації	Критерії оцінки ефективності
1	2	3	4
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Систематичне проходження онлайн-курсів і освітніх програм, спрямованих на оновлення актуальних професійних знань (тайм-менеджмент, маркетинг, цифрові інструменти, фінансова грамотність, управління проектами). Участь у предметних вебінарах, фахових тренінгах та короткострокових навчальних інтенсивів, що забезпечують практичне застосування отриманих знань	1–2 рази на рік	Наявність сертифікатів та підтверджених компетенцій. Підвищення індивідуальної продуктивності та якості виконання завдань

1	2	3	4
Розвиток комунікаційних навичок і командної взаємодії	Організація щомісячних внутрішніх зустрічей для аналізу результатів роботи, спільного вирішення проблемних питань та обміну практичним досвідом. Впровадження інструментів для покращення міжособистісної комунікації (корпоративний чат, чіткі правила взаємодії, тренінги з емоційного інтелекту та асертивності)	Щомісяця	Результати періодичних опитувань щодо якості комунікації. Зниження кількості конфліктних ситуацій і підвищення рівня командної узгодженості
Розвиток лідерського потенціалу	Проведення внутрішніх міні-тренінгів із розвитку лідерських компетенцій, включаючи делегування, прийняття рішень, ведення переговорів та мотивацію команди. Запровадження практики менторства, коли досвідчені співробітники допомагають молодшим працівникам адаптуватися та вдосконалювати професійні навички	Щоквартально	Оцінка змін у поведінкових та управлінських компетенціях працівників. Покращення результатів виконання завдань у проєктній або операційній діяльності
Мотивація та залученість персоналу	Введення системи матеріального та нематеріального заохочення (невеликі премії, подяки, внутрішні відзнаки) за досягнення важливих цілей, зокрема у сфері продажів, сервісного обслуговування чи завершення проєктів. Формування умов, що підтримують ініціативність та позитивний командний клімат (прозора система винагород, відкритий зворотний зв'язок, визнання внеску кожного працівника)	Постійно	Динаміка основних КРІ (виконання планових показників, якість роботи, продуктивність). Рівень задоволеності працівників умовами праці
Кар'єрний розвиток і планування професійної траєкторії	Розроблення індивідуальних планів кар'єрного зростання для кожного співробітника, що включають можливі напрями просування, необхідні компетенції та ресурси для їх досягнення. Проведення регулярного перегляду планів розвитку із коригуванням відповідно до результатів роботи, потреб підприємства та бажань працівника	1 раз на пів року	Кількість внутрішніх підвищень і горизонтальних переміщень. Рівень задоволеності працівників власною кар'єрною траєкторією та перспективами

Тож, програма розвитку персоналу має безперервний характер та передбачає регулярне оцінювання проміжних результатів кожні шість місяців. За підсумками таких оцінок здійснюється коригування індивідуальних та групових планів розвитку з урахуванням досягнутих результатів, змін у

стратегічних цілях підприємства та актуальних компетентнісних потреб. Такий підхід забезпечує гнучкість програми та її здатність адаптуватися до динамічних умов функціонування малого підприємства.

Для реалізації програми передбачено використання різноманітних ресурсів, що охоплюють як зовнішні, так і внутрішні інструменти розвитку персоналу. Основними ресурсними компонентами є:

онлайн-платформи для підвищення кваліфікації (Coursera, Prometheus, UdeMy та інші), які забезпечують доступ до сучасних навчальних курсів із професійних і управлінських дисциплін;

внутрішні тренінги, майстер-класи та тематичні семінари, організовані за участю зовнішніх фахівців або досвідчених співробітників підприємства;

часові ресурси, необхідні для проведення навчальних сесій, командних зустрічей, менторських бесід та періодичних оцінювальних заходів;

інформаційно-методична підтримка, що включає навчальні матеріали, рекомендації, чек-листи та інші засоби розвитку компетенцій.

Оцінювання ефективності реалізації програми ґрунтується на комплексному аналізі кількісних та якісних показників, серед яких:

кількість працівників, які успішно пройшли навчальні курси чи тренінги та отримали відповідні сертифікати;

рівень задоволеності співробітників умовами праці та можливостями професійного розвитку, що визначається за результатами опитувань;

зміна продуктивності праці, покращення показників операційної діяльності та зменшення плинності кадрів;

ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, що може бути безпосередньо пов'язане з розвитком компетенцій персоналу.

Очікується, що впровадження зазначених заходів забезпечить низку позитивних результатів, серед яких:

зростання індивідуальної ефективності працівників завдяки покращенню професійних знань та навичок;

підвищення рівня мотивації, залученості та загального задоволення

роботою, що сприятиме формуванню позитивного внутрішнього клімату;

формування згуртованої та стійкої команди, здатної працювати ефективно навіть за умов обмежених ресурсів;

створення реальних можливостей для кар'єрного та професійного зростання, що сприятиме утриманню ключових працівників та зменшенню ризику кадрових втрат.

У цілому запропонована програма розвитку персоналу дозволить досліджуваному підприємству максимально ефективно використовувати потенціал невеликого колективу, підвищити продуктивність праці, забезпечити зростання кваліфікації працівників та знизити рівень плинності кадрів. Для підприємства такі результати мають ключове значення, адже створюють умови для його стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

У додатку В представлено розроблений план розвитку для одного з працівників досліджуваного господарюючого суб'єкта. План орієнтований на розширення професійних компетенцій та практичних навичок, які мають безпосереднє значення для ефективності діяльності підприємства. Реалізація цього плану дозволяє працівнику не лише вдосконалити наявні навички, а й підвищити їх рівень, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи команди. Систематичний підхід до розвитку персоналу сприяє посиленню позицій агроформування на ринку, навіть за умов обмеженої чисельності колективу, та забезпечує формування кадрового резерву. Крім того, план є гнучким і може бути адаптований для кожного працівника відповідно до його посадових обов'язків та потреб у розвитку.

Основні етапи програми розвитку персоналу для досліджуваного агроформування враховують специфіку малого підприємства та включають кілька ключових напрямів.

Мета напряму «Професійне навчання та підвищення кваліфікації» полягає у систематичному підвищенні рівня знань та практичних навичок працівників, що дозволяє ефективно виконувати функціональні обов'язки та

адаптуватися до змін на ринку. Заходи реалізації цього напряму включають:

1. Онлайн-курси: кожен працівник проходить щонайменше один спеціалізований онлайн-курс на рік. Тематика курсів обирається з урахуванням посадових обов'язків: наприклад, для менеджера з продажу – курси з управління продажами та комунікаційних стратегій, для бухгалтера – курси з бухгалтерського обліку, фінансового аналізу або податкового планування.

2. Вебінари та тренінги: щоквартально організовуються онлайн-семінари або зустрічі з експертами відповідної галузі. Це дозволяє ознайомитися з актуальними практиками, сучасними методами роботи та інноваційними рішеннями у сфері діяльності підприємства.

3. Практичні завдання: після завершення кожного курсу або тренінгу співробітники застосовують отримані знання у реальних робочих процесах. Такий підхід не лише закріплює навчальний матеріал, а й дає можливість оцінити ефективність засвоєних компетенцій на практиці.

Реалізація зазначених заходів сприятиме комплексному розвитку професійних навичок працівників, підвищенню їхньої продуктивності та готовності до вирішення нових завдань, що у підсумку забезпечить ефективне функціонування та конкурентоспроможність агроформування.

Доцільно визначити періодичність проходження курсів та тренінгів: кожен працівник повинен завершувати не менше одного курсу або тренінгу кожні 6 місяців. Для реалізації цього заходу використовуються такі ресурси: онлайн-платформи (Coursera, Udemy, Prometheus) та внутрішні зустрічі з експертами, що дозволяють отримати практичні знання та навички, безпосередньо застосовні у роботі. Оцінкою ефективності заходу є підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних завдань та рівня опанування нових компетенцій.

Мета заходу щодо розвитку комунікаційних навичок полягає у покращенні взаємодії між працівниками для забезпечення ефективного обміну інформацією та злагодженої командної роботи. Заходи реалізації:

1. Щомісячні командні збори – обговорення поточних результатів роботи, проблемних ситуацій та шляхів їх вирішення.

2. Інтерактивні тренінги з комунікацій – проведення навчальних сесій для покращення навичок міжособистісної взаємодії, як у внутрішніх, так і у зовнішніх контактах.

3. Система зворотного зв'язку – щомісячне надання та отримання зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом щодо досягнень та пропозицій щодо оптимізації роботи.

Терміни виконання: збори щомісяця; тренінги – 1 раз на півроку.  
Ресурси: внутрішні тренери або зовнішні консультанти, платформи для відеоконференцій. Критерії оцінки ефективності: покращення командної роботи, позитивний зворотний зв'язок від працівників, зменшення кількості конфліктів у колективі.

Метою заходу щодо розвитку лідерських якостей є формування потенційних лідерів серед працівників, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів та підтримати мотивацію колективу. Основними заходами реалізації є менторство – старші або більш досвідчені працівники виконують роль наставників для новачків чи менш досвідчених колег; цей процес триває безперервно; тренінги з лідерства – проведення майстер-класів та навчальних сесій для співробітників, які проявляють ініціативу або мають потенціал до розвитку управлінських навичок; рекомендована періодичність – 1 раз на півроку; проекти для розвитку лідерства – залучення співробітників до невеликих проектів з роллю керівника, що дає змогу набувати практичного досвіду управління та прийняття рішень.

Критеріями оцінки ефективності виступають підвищення рівня відповідальності, прояв лідерських навичок у щоденній роботі, здатність брати на себе ініціативу та ефективно керувати командою.

Метою заходу мотивація та залучення персоналу є створення умов для підтримки високого рівня мотивації співробітників та їхньої активної залученості у досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Основними заходами виступають система преміювання: впровадження регулярних, невеликих, але значущих заохочень за досягнення конкретних цілей, високі результати в роботі або реалізацію проєктів. Така система стимулює продуктивність і підвищує відчуття значущості кожного працівника; гнучкі умови праці: надання можливості працювати дистанційно або за гнучким графіком, що підвищує комфорт працівників та дозволяє ефективно поєднувати робочі та особисті завдання; залучення до стратегічних рішень: активне включення працівників у обговорення важливих для підприємства питань, таких як запуск нових проєктів, оптимізація процесів або зміни в роботі, що сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності до результатів господарства.

Терміни виконання: заходи впроваджуються систематично з регулярною корекцією та оцінкою їх ефективності. Ресурси: власний бюджет на премії, інструменти для організації гнучкої роботи, платформи для дистанційної взаємодії. Критерії оцінки ефективності: підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зростання залученості до роботи, зниження плинності кадрів.

Метою заходу щодо кар'єрного зростання та професійного розвитку є сприяння системному професійному зростанню працівників, що підвищує їхню мотивацію, лояльність до підприємства та готовність брати на себе відповідальність за реалізацію стратегічних завдань. Основні заходи:

індивідуальні плани розвитку: кожен працівник розробляє персональний план професійного розвитку у співпраці з керівником, який включає конкретні цілі на рік, необхідні навички для досягнення цих цілей та ресурси для їх опанування;

кар'єрні можливості: створення прозорої системи внутрішнього просування, що базується на результатах праці, досягненнях та компетенціях, включаючи наставництво та підтримку з боку керівництва. Це дозволяє забезпечити прозорість розвитку та планування кар'єри всередині підприємства.

Терміни виконання: перегляд та коригування індивідуального плану розвитку проводиться 1 раз на півроку, з урахуванням досягнутих результатів та змін у потребах підприємства. Ресурси: внутрішня система мотивації та просування, наставники, методичні матеріали, інструменти оцінювання компетенцій. Критерії оцінки ефективності: підвищення рівня задоволеності працівників планами розвитку, кількість внутрішніх підвищень та горизонтальних переміщень, покращення продуктивності праці та лояльності персоналу.

Детальна структура оцінки ефективності представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Рекомендована оцінка ефективності програми розвитку персоналу в контексті стратегічних цілей підприємства, 2026–2027 рр.**

Період оцінки	Критерії оцінки ефективності	Додаткові показники та ресурсна оцінка
Через 6 місяців	Кількість пройдених онлайн-курсів та тренінгів за напрямками професійного навчання. Оцінка зворотного зв'язку від працівників через анкетування, що враховує рівень задоволеності навчальними заходами та їх практичну корисність. Виконання короткострокових цілей: реалізація планів продажів, завершення запланованих проєктів, підвищення якості виконання завдань	Вартість навчання: оплата курсів, вебінарів, тренінгів та робочого часу, витраченого на навчання. Ресурси на організацію внутрішніх тренінгів та консультацій з експертами
Через 1 рік	Кількість працівників, які отримали підвищення або внутрішні переміщення, що відображає кар'єрний ріст та реалізацію індивідуальних планів розвитку. Задоволеність співробітників процесом розвитку та підтримкою з боку керівництва (опитування, інтерв'ю). Загальні показники розвитку підприємства: підвищення продуктивності праці, ефективності роботи підрозділів, зростання обсягів продажів та реалізації проєктів	Загальні витрати на програму розвитку, включаючи премії за досягнення цілей, організацію тренінгів та використання онлайн-платформ. Порівняння витрат із економічним ефектом від підвищення продуктивності та реалізації стратегічних цілей

Загальний ефект від реалізації програми розвитку персоналу досліджуваного підприємства доцільно оцінювати системно, використовуючи комплекс кількісних та якісних показників. Для цього можна застосувати

узагальнений план оцінки ефективності, який відображає ключові напрямки розвитку, заходи, ресурси та критерії результативності. Результати такої оцінки дозволяють визначити рівень досягнення цілей програми, своєчасно коригувати заходи та підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу. Запропонована програма розвитку персоналу дає можливість систематично підвищувати професійний рівень працівників, створювати сприятливі умови для їхнього кар'єрного та професійного зростання всередині підприємства та забезпечувати стабільний розвиток господарства навіть за умов невеликого колективу.

Реалізація програми передбачає задіяння як організаційних, так і фінансових ресурсів. Орієнтовна структура витрат на впровадження та підтримку програми наведена у табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Прогнозована структура витрат на реалізацію програми розвитку персоналу підприємства, 2026–2030 рр.**

Напрями витрат	Орієнтовні витрати, тис. грн / рік	Детальна характеристика
Навчання персоналу (зовнішні курси та тренінги)	25,00	Включає проходження 1–2 спеціалізованих тренінгів або онлайн-курсів на рік для ключових працівників, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації та розвиток компетенцій, актуальних для виконання посадових обов'язків
Розробка внутрішніх навчальних курсів та матеріалів	10,00	Витрати на адаптацію готових навчальних матеріалів або створення мінімально необхідних внутрішніх курсів, що забезпечують систематичне навчання персоналу та стандартизацію процесів навчання всередині підприємства
Створення кадрового резерву та оцінювання персоналу	5,00	Організація простих внутрішніх процедур оцінки компетенцій та потенціалу працівників для формування кадрового резерву без залучення зовнішніх консультантів, включно з проведенням інтерв'ю, тестувань та оцінювальних сесій
Мотиваційні заходи (премії, нагороди, внутрішнє визнання)	8,00	Витрати на невеликі, але регулярні заохочення для працівників, включно з матеріальними преміями, грамотами, відзнаками та іншими формами внутрішнього визнання досягнень, що стимулюють мотивацію та залученість
Разом	48,00	Загальна річна вартість реалізації програми розвитку персоналу з урахуванням основних витратних напрямів

За результатами аналізу даних, наведених у табл. 3.6, обґрунтовано доцільність виділення 48,00 тис. грн на рік для впровадження програми розвитку персоналу підприємства. Основні витрати припадають на безпосереднє навчання працівників – 25,00 тис. грн та розробку внутрішніх навчальних курсів і матеріалів – 10,00 тис. грн, що відображає пріоритетність підвищення професійної кваліфікації та систематичного навчання персоналу.

За умов невеликого колективу доцільно максимально використовувати внутрішні ресурси, що дозволяє зменшити витрати на залучення зовнішніх тренерів. Особливу увагу рекомендується приділити індивідуальним планам розвитку для кожного співробітника, які забезпечують цілеспрямоване вдосконалення компетенцій у відповідності до посадових обов'язків і стратегічних потреб підприємства.

Використання доступних онлайн-платформ для навчання (Coursera, Prometheus) дозволяє значно оптимізувати витрати та забезпечити широкі можливості для підвищення кваліфікації. Очікувані результати реалізації програми включають системне підвищення професійного рівня та компетенцій персоналу; зростання продуктивності праці та ефективності виконання завдань; зниження плинності кадрів та утримання ключових співробітників; формування стійкої внутрішньої культури розвитку та навчання; підвищення залученості працівників до стратегічних цілей підприємства. Таким чином, інвестиції у впровадження програми розвитку персоналу є економічно обґрунтованими та сприятимуть стабільному розвитку підприємства навіть за умов обмеженого штату.

Для реалізації проєкту вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства нами запропоновано поетапний план впровадження, представлений у табл. 3.7.

Тож, аналіз рекомендованих етапів впровадження проєкту вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства свідчить про доцільність поетапного підходу, який забезпечує систематичне підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву та розвиток

лідерського потенціалу.

Таблиця 3.7

**Рекомендовані етапи впровадження та реалізації проєкту вдосконалення розвитку персоналу підприємства, 2026–2030 рр.**

Етапи	Термін реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
Підготовчий етап	Січень – Червень 2026	Аналіз кадрових потреб та оцінка компетенцій. Розробка профілів ключових компетенцій для всіх посад. Формування проєктної групи та визначення відповідальних за реалізацію програми	Визначені актуальні потреби у розвитку персоналу, сформована організаційна база для впровадження програми
Розробка навчальної системи	Липень – Грудень 2026	Визначення тематики тренінгів і курсів згідно з компетенційними профілями. Розробка або адаптація навчальних матеріалів та внутрішніх курсів. Вибір та контракування зовнішніх постачальників освітніх послуг	Підготовлені навчальні матеріали, визначені формати навчання, готовність до запуску тренінгів
Запуск навчання та оцінювання	Січень – Червень 2027	Проведення перших тренінгів та онлайн-курсів для працівників. Пілотне оцінювання компетенцій персоналу. Збір зворотного зв'язку та коригування навчальних підходів	Початкові результати навчання, адаптована методика проведення тренінгів, підвищення кваліфікації працівників
Створення кадрового резерву та наставництво	Липень 2027 – Червень 2028	Відбір кандидатів у кадровий резерв. Формування індивідуальних планів розвитку. Організація наставництва та менторської підтримки	Запуск системи кадрового резерву, визначення потенційних лідерів, створення основи для кар'єрного росту
Розширення та систематизація програми	Липень 2028 – Грудень 2029	Аналіз ефективності навчання та розвитку персоналу. Коригування навчальних програм та заходів мотивації. Впровадження масштабованої програми для всіх підрозділів	Повноцінне функціонування системи розвитку персоналу, підвищення ефективності роботи всього колективу
Закріплення та оптимізація програми	Січень – Грудень 2030	Підсумкова оцінка досягнутих результатів. Внесення остаточних коригувань до планів розвитку та навчальних матеріалів. Підготовка рекомендацій для наступного циклу розвитку персоналу	Стабільна, ефективна система управління розвитком персоналу, готова до подальшого вдосконалення та масштабування

Кожний етап має чітко визначені терміни, конкретні заходи та очікувані результати, що дозволяє ефективно контролювати процес реалізації програми та оперативно коригувати її відповідно до потреб підприємства. Поступове впровадження, починаючи від підготовчого етапу до оптимізації та закріплення програми, забезпечує стабільне функціонування системи розвитку персоналу, максимальне використання внутрішніх ресурсів та підвищення ефективності роботи колективу. Такий структурований підхід створює основу для довгострокового підвищення продуктивності праці, мотивації та залученості співробітників, а також сприяє стійкому розвитку підприємства навіть за умов невеликого штату.

### **Висновки до розділу 3**

1. Представлено розроблений індивідуальний план розвитку для одного з працівників досліджуваного господарюючого суб'єкта. План орієнтований на розширення професійних компетенцій та практичних навичок, які мають безпосереднє значення для ефективності діяльності підприємства. Реалізація цього плану дозволяє працівнику не лише вдосконалити наявні навички, а й підвищити їх рівень, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи команди. Систематичний підхід до розвитку персоналу сприяє посиленню позицій агроформування на ринку, навіть за умов обмеженої чисельності колективу, та забезпечує формування кадрового резерву. Крім того, план є гнучким і може бути адаптований для кожного працівника відповідно до його посадових обов'язків та потреб у розвитку.

2. Загальний ефект від реалізації програми розвитку персоналу досліджуваного підприємства доцільно оцінювати системно, використовуючи комплекс кількісних та якісних показників. Для цього можна застосувати узагальнений план оцінки ефективності, який відображає ключові напрямки

розвитку, заходи, ресурси та критерії результативності. Результати такої оцінки дозволяють визначити рівень досягнення цілей програми, своєчасно коригувати заходи та підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу. Запропонована програма розвитку персоналу дає можливість систематично підвищувати професійний рівень працівників, створювати сприятливі умови для їхнього кар'єрного та професійного зростання всередині підприємства та забезпечувати стабільний розвиток господарства навіть за умов невеликого колективу.

3. Обґрунтовано доцільність виділення 48,00 тис. грн на рік для впровадження програми розвитку персоналу підприємства. Основні витрати припадають на безпосереднє навчання працівників – 25,00 тис. грн та розробку внутрішніх навчальних курсів і матеріалів – 10,00 тис. грн, що відображає пріоритетність підвищення професійної кваліфікації та систематичного навчання персоналу.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління пройшло значну еволюцію – від довгострокового планування до формування комплексних адаптивних систем, орієнтованих на інновації, гнучкість і динамічні зміни ринку. Сучасне стратегічне управління передбачає не лише визначення майбутнього курсу розвитку підприємства, але й інтеграцію аналітичних, організаційних і поведінкових механізмів, спрямованих на забезпечення його стійкої конкурентоспроможності.

2. Роль персоналу в реалізації стратегії істотно зростає, що відображено у сучасних концепціях управління людським капіталом. Персонал у сучасних організаціях виступає не тільки виконавцем стратегічних рішень, а й активним учасником стратегічного процесу, носієм знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. Ресурсно-орієнтований та компетентнісний підходи підкреслюють вирішальну роль розвитку людських ресурсів як джерела унікальних конкурентних переваг.

3. Стратегічне управління розвитком персоналу ґрунтується на системному поєднанні принципів довгостроковості, гнучкості, інноваційності та орієнтації на людину. Використання сучасних моделей і інструментів – таких як управління талантами, компетентнісні моделі, коучинг, корпоративне навчання та аналітика – забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям організації.

4. Динамічне бізнес-середовище створює нові вимоги до управління персоналом. Цифровізація, глобалізація, розвиток гнучких форм зайнятості та поширення технологій штучного інтелекту зумовлюють необхідність безперервного оновлення компетенцій та підвищення адаптивності працівників. У таких умовах ефективність підприємства визначається здатністю швидко реагувати на зміни, підтримувати інноваційність та формувати культуру навчання протягом життя.

5. Зарубіжний досвід засвідчує, що стратегічний розвиток персоналу є

ключовим чинником сталого успіху організацій. Провідні компанії світу використовують комплексні моделі розвитку людського капіталу, активно впроваджують цифрові HR-технології, створюють корпоративні освітні системи та забезпечують високий рівень залученості персоналу.

6. Розраховано, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

7. У 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас, чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

8. Матеріальні витрати на одного працівника як інтегральний показник інтенсивності виробничих процесів демонструють значне зростання протягом періоду: з 222,7 тис. грн у 2020 р. до 355,9 тис. грн у 2024 р. (+133,2 тис. грн або +59,8 %). Найвищий темп приросту (41,7 %) зафіксовано у 2024 р., що пов'язано зі спаданням кількості працівників при одночасному зростанні обсягів виробничих витрат. Така динаміка може означати як інтенсивніше використання трудових ресурсів, так і можливе перевантаження персоналу або зміщення акценту на капіталомісткі технології. Загалом продуктивність праці зростає швидше, ніж фонд оплати праці, що є позитивним фактором для економічної стійкості підприємства.

9. Результати 7S-аналізу свідчать про необхідність синхронізації стратегії, структури та кадрових процесів, підвищення інноваційної спроможності та формування адаптивної корпоративної культури, що

дозволить суб'єкту господарювання ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища і забезпечити сталий розвиток.

10. Проведений PEST-аналіз свідчить, що соціальні чинники становлять один із найбільш критичних факторів ризику, оскільки дефіцит кадрових ресурсів, зокрема молодих фахівців, та трудова міграція створюють перешкоди для забезпечення стабільності виробничих процесів. Це посилює значення кадрової політики й потребує розвитку системи мотивації, навчання та залучення персоналу.

11. За результатами проведеного SWOT-аналізу, з'ясовано, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій за умови активного використання зовнішніх можливостей та мінімізації ризиків, пов'язаних із кадровими та технологічними викликами.

12. Представлено розроблений індивідуальний план розвитку для одного з працівників досліджуваного господарюючого суб'єкта. План орієнтований на розширення професійних компетенцій та практичних навичок, які мають безпосереднє значення для ефективності діяльності підприємства. Реалізація цього плану дозволяє працівнику не лише вдосконалити наявні навички, а й підвищити їх рівень, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи команди. Систематичний підхід до розвитку персоналу сприяє посиленню позицій агроформування на ринку, навіть за умов обмеженої чисельності колективу, та забезпечує формування кадрового резерву. Крім того, план є гнучким і може бути адаптований для кожного працівника відповідно до його посадових обов'язків та потреб у розвитку.

13. Загальний ефект від реалізації програми розвитку персоналу досліджуваного підприємства доцільно оцінювати системно, використовуючи комплекс кількісних та якісних показників. Для цього можна застосувати узагальнений план оцінки ефективності, який відображає ключові напрямки розвитку, заходи, ресурси та критерії результативності. Результати такої оцінки дозволяють визначити рівень досягнення цілей програми, своєчасно

коригувати заходи та підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу. Запропонована програма розвитку персоналу дає можливість систематично підвищувати професійний рівень працівників, створювати сприятливі умови для їхнього кар'єрного та професійного зростання всередині підприємства та забезпечувати стабільний розвиток господарства навіть за умов невеликого колективу.

14. Обґрунтовано доцільність виділення 48,00 тис. грн на рік для впровадження програми розвитку персоналу підприємства. Основні витрати припадають на безпосереднє навчання працівників – 25,00 тис. грн та розробку внутрішніх навчальних курсів і матеріалів – 10,00 тис. грн, що відображає пріоритетність підвищення професійної кваліфікації та систематичного навчання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. С. 469-473. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1513>. (дата звернення: 08.09.2025).
3. Баган Н., Собчишин В., Дяченко В., Власенко Л. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 307-311. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/737>. (дата звернення: 01.09.2025).
4. Барвінська Є.С., Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 4–12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226>. (дата звернення: 13.09.2025).
5. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проектами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11–16. URL: <http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnel-potential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/> (дата звернення: 14.09.2025).
6. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23>. (дата звернення: 13.09.2025).

7. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

8. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>. (дата звернення: 23.09.2025).

9. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533>. (дата звернення: 13.09.2025).

10. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>. (дата звернення: 13.09.2025).

11. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10). (дата звернення: 08.09.2025).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Курінний В. Актуальність формування та забезпечення кадрової безпеки сучасних підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 121-122.*

13. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах

управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf). (дата звернення: 08.09.2025).

14. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53–58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>. (дата звернення: 08.09.2025).

15. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 8 (1). С. 80–82.

16. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2023. № 1 (47). 2023. С. 69–73. DOI: <https://doi.org/10.10.31388/2519-884X-2023-47-69-775>. (дата звернення: 22.10.2025).

17. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

18. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.

19. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 11.09.2025).

20. Єрмаков О.Ю., Літвінов В.І., Жибак М.М. Методологічні засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 3–10. DOI: [10.32702/2306-](https://doi.org/10.32702/2306-)

6792.2021.24.3. (дата звернення: 08.09.2025).

21. Жорова І.Я. Професійний розвиток менеджерів освіти нової генерації. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти*: тези VII Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2021 року, м. Чернігів; упоряд. Н. О. Терентьева. Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. В., 2021. С. 42–46.

22. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI:: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125> (дата звернення: 13.09.2025).

23. Зачосова Н., Мельничук Д., Морару-Бурлеску Р. Кадрова політика в умовах BANI WORLD: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022. Iss. 8 (24). P. 89–96.

24. Земляна Л.С. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4>. (дата звернення: 25.01.2025).

25. Калачевська Л.І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної криз. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>.

26. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 1. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

27. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

28. Комарніцька О.М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії «трудовий потенціал». *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 26–31.

29. Корінна А.С. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 340-341.

30. Лещенко З. Формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2024. № 330 (3). С. 486–491. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-77>. (дата звернення: 15.09.2025).

31. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>. (дата звернення: 15.09.2025).

32. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884>.

33. Овчарук О. М., Сніжченко А.В., Чайковський В. А. Забезпечення кадрової безпеки в агропродовольчій сфері за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 147-148.

34. Олійник Н. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>. (дата звернення: 19.10.2025).

35. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 112–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27). (дата звернення: 19.10.2025).

36. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.

37. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 111–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71). (дата звернення: 19.10.2025).

38. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 101–109. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8406> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81). (дата звернення: 22.09.2025).

39. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 78–84. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf). (дата звернення: 19.10.2025).

40. Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 158–162. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak\\_article\\_opir\\_yak.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf). (дата звернення: 20.09.2025).

41. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

42. Савченко М.В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 123–135. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001389407>. (дата звернення: 29.10.2025).

43. Селезньова Г.О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. С. 99–106. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. (дата звернення: 19.10.2025).

44. Семенчук Т. Б., Осипова Є. Л., Тополюк Г. Ю. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. Вип. № 7. С. 158-164.

45. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2024. Vol. 336 (6), P. 95-98. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13>. (дата звернення: 19.10.2025).

46. Соколовська В.В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/37.pdf) (дата звернення: 17.09.2025)

47. Стеценко І.В. Управління стратегічними змінами на підприємстві: моделі та механізми реалізації. *Менеджмент і підприємництво: сучасні виклики*. 2023. № 4. С. 64–70.

48. Сухенко В.В. Підвищення ефективності управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах ринкової трансформації. *Економіка АПК*. 2023. № 9. С. 51–58.

49. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 188–196. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>. (дата звернення: 25.09.2025).

50. Тарасенко І.О. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 5. С. 70–75.

51. Твердохліб І.М. Організаційна культура підприємства як чинник його сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 21–27.

52. Тітенко З.В. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. С. 39–46.

53. Толстова А.В. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу

підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 52. С. 45–49.

54. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.

55. Трофанюк Р. І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24> (дата звернення: 15.08.2025).

56. Чайковський В.А., Ярош В.С., Овчарук О.М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в контексті підвищення ролі людських ресурсів. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 327-329.

57. Чернова І.В., Костик Є.П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 158-165.

58. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

59. Юрченко О.І. Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу в аграрному секторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 31–37.

60. Deksnyš M. Organizational agility level evaluation model and empirical assessment in high-growth companies. *Nordsci conference on social sciences*, 2018. P. 199–213.

61. Downey H. K., Hellriegel D., Slocum J. W. Individual Characteristics as Sources of Perceived Uncertainty Variability. *Human Relations*. 2017. Vol. 30. № 2. P. 161–174.

62. Grynko T., Shevchenko T., Pavlov R., Shevchenko V., Pawliszczy D. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*. 2020. № 4 (1). P. 37–51. DOI: [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04). (дата звернення: 09.10.2025).

63. Klimpova L. Employers' View on Problems Related to Workforce Skills and Qualification. *Journal of Competitiveness*. 2012. № 4 (4). P. 50-66. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2012.04.04>. (дата звернення: 09.10.2025).

64. Wageeh A.N. The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*. 2018. № 11 (4). P. 121–135.

65. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №43(1). P. 129–136. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2211> (дата звернення: 14.10.2025).