

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1

Щербула Євгеній Вікторович

Керівник:

Олійник Аліна Сергіївна

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Щербули Євгенія Вікторовича

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

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. Теоретичні основи управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

РОЗДІЛ 2. Оцінка управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного 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

Євгеній ЩЕРБУЛА

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

АНОТАЦІЯ

Щербула Є.В. «Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

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

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Зміст, основні принципи та структурні елементи кадрової стратегії в системі управління підприємством	9
1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством	34
2.3. Аналіз ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу	51
3.2. Ефективність управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище вирізняється значною нестабільністю, що спричинена економічними коливаннями, розвитком нових технологій, посиленням глобальної конкуренції та зростанням соціально-політичних ризиків. У таких умовах результативність роботи підприємств у все більшій мірі визначається здатністю формувати та впроваджувати ефективну кадрову стратегію, яка забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоздатність організації.

Кадрова стратегія стає головним інструментом створення професійного, мотивованого й відданого персоналу, спроможного оперативно реагувати на зовнішні зміни й приймати управлінські та виробничі рішення відповідно до нових умов. В умовах невизначеності саме людські ресурси здатні гарантувати безперервність функціонування підприємства, сприяти інноваційному розвитку, удосконаленню бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління. Відсутність комплексного підходу до управління персоналом, несвоєчасний розвиток компетентностей працівників, недостатній рівень внутрішньої комунікації та недосконалість мотиваційних інструментів зумовлюють виникнення кадрових ризиків, підвищення плинності кадрів, зниження продуктивності праці та загрозу довгостроковій стабільності підприємства.

Проблематика формування та реалізації кадрової стратегії підприємства широко досліджена у працях Л. В. Балабанової, Г.С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова, О. А. Гавриша, М. М. Галелюка, О. Є. Кузьміна, Т. В. Омеляненко, С. М. Клименка, О. Б. Мниха та інші..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної

реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

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

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- зміст, основні принципи та структурні елементи кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- вивчення методики розроблення кадрової стратегії підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- формування кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- аналіз ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства;
- удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу;
- дослідження ефективності управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії.

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

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

Методи дослідження. У процесі дослідження управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексність та об'єктивність аналізу. Метод наукової абстракції використано для теоретичного узагальнення сутності кадрової стратегії та визначення її ролі у забезпеченні стійкості підприємства.

Системний підхід дав змогу розглядати управління персоналом як взаємопов'язану систему, що включає процеси планування, добору, оцінювання та розвитку кадрів. Методи аналізу й синтезу застосовано для опрацювання наукових джерел, нормативних документів та статистичної інформації підприємства. Порівняльний і економічний аналіз використано для оцінювання ефективності кадрової політики та визначення проблемних аспектів у її реалізації. Соціологічні методи, зокрема анкетування й інтерв'ю, дали можливість виявити рівень задоволеності персоналу умовами праці, внутрішньою комунікацією та мотивацією. Графічний метод забезпечив наочність представлення отриманих результатів, а SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони кадрової стратегії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Метод прогнозування застосовано для формування рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії підприємства з урахуванням динамічних змін бізнес-середовища.

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

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– підхід до формування кадрової стратегії підприємства з урахуванням динаміки сучасного бізнес-середовища, що базується на поєднанні стратегічного планування, адаптивного управління персоналом та оцінки кадрових ризиків;

– систему критеріїв оцінювання ефективності кадрової стратегії, яка включає не лише результативність використання трудового потенціалу, а й рівень гнучкості, інноваційності та стійкості персоналу до зовнішніх викликів;

– механізм інтеграції кадрової стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства, що забезпечує узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями та ринковими умовами.

набули подальшого розвитку:

– концептуальні положення щодо управління персоналом в умовах нестабільного бізнес-середовища через уточнення ролі кадрової стратегії як інструмента забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та організаційної стійкості;

– інструментарій стратегічного розвитку персоналу на основі поєднання традиційних методів оцінювання, цифрових HR-технологій, результатів соціологічних опитувань і прогнозування кадрових потреб.

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

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Щербула Є.В., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

2. Щербула Є., Олійник А. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління підприємством. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 272–274.

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

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

РОЗДІЛ 1

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

1.1. Зміст, основні принципи та структурні елементи кадрової стратегії в системі управління підприємством

Сучасні українські підприємства функціонують у складних, мінливих ринкових умовах, що зумовлює необхідність зосереджувати увагу не лише на основних видах діяльності, а й на формуванні ефективної кадрової стратегії. Саме трудові ресурси виступають визначальним чинником, який забезпечує результативність, стійкість та безперервність роботи будь-якої організації.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр процесів – від добору і адаптації фахівців до припинення трудових відносин. В умовах глобалізації досягнення високих показників діяльності неможливе без чітко сформованої та науково обґрунтованої кадрової політики. Стратегічне управління спрямоване на узгодження цілей підприємства з вимогами зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями, що створює основу для досягнення запланованих результатів. При цьому рівень розвитку кадрового потенціалу є ключовим фактором конкурентоспроможності організації, підкреслюючи тісний взаємозв'язок між стратегічним і кадровим управлінням [2, с. 24].

Важливе місце у системі стратегічного управління персоналом посідає кадрова стратегія, зміст якої постійно еволюціонує та доповнюється відповідно до розвитку теоретичних підходів у сфері управління людськими ресурсами [9, с. 5]. Удосконалення системи управління підприємствами, зокрема застосування сучасних управлінських технологій, є необхідною

умовою успішної реалізації економічних реформ в Україні. Одним із ключових аспектів цього процесу виступає розроблення дієвого механізму прийняття стратегічних рішень, який у наукових джерелах висвітлений недостатньо повно.

Варто зазначити, що поняття «кадрова стратегія» інтерпретується науковцями по-різному. Одне з перших його визначень запропонував французький дослідник Жан Хорт (1988 р.). Він розглядав стратегію управління персоналом як комплекс дій і послідовність управлінських рішень, спрямованих на оцінювання, аналіз і формування системи впливу на працівників з метою реалізації загальної стратегії розвитку організації.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова стратегія» [7; 23; 31; 37]

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

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

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

На думку Р. А. Фатхутдінова, важливою є «соціальна стратегія», спрямована на формування сприятливих умов праці та відпочинку, підвищення рівня безпеки, професійний розвиток персоналу, задоволення його потреб і збереження здоров'я. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи працівників, а й сприяє збільшенню тривалості їх трудової активності [25, с. 54].

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

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

Оскільки персонал визначає рівень адаптивності та конкурентоспроможності організації, будь-яка корпоративна стратегія повинна забезпечувати зміцнення її ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Тому кадрова стратегія займає ключове місце у системі стратегічного управління підприємством. У цьому контексті кадрова стратегія розглядається як сукупність принципів, інструментів і підходів, що спрямовані на приведення людського капіталу у відповідність до загальної стратегії розвитку. Формування ефективної моделі управління персоналом є одним із найважливіших завдань підприємства, оскільки всі підсистеми менеджменту тісно взаємопов'язані між собою.

Раціональне й цілеспрямоване використання кадрового потенціалу виступає фундаментальною умовою результативної діяльності підприємства. Саме тому розроблення кадрової стратегії та побудова дієвої системи управління персоналом є одним із головних пріоритетів сучасних

організацій. Сутність кадрової стратегії полягає у визначенні напрямів розвитку компетентностей працівників, узгодженні різних функціональних підсистем управління персоналом та формуванні єдиної політики, що відповідає потребам окремих груп персоналу, стимулює їхню професійну активність, мотивацію та прагнення до самовдосконалення [41, с. 38].

Концептуальною основою для формування кадрової стратегії є стратегія розвитку підприємства. Як і стратегічне бачення компанії, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, корпоративних цінностей, управлінської культури й традицій, а також зовнішніх чинників, які впливають на її реалізацію. Одним із найпоширеніших та ефективних підходів до її формування є модель «зверху вниз», у межах якої ініціатива виходить від вищого керівництва. Перевагами такого підходу є комплексне розуміння впливу зовнішнього середовища, узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства, а також чітке визначення пріоритетів, важливих для всієї організації.

Таблиця 1.2

Сутність, принципи та складові кадрової стратегії підприємства [5; 7; 24]

Елемент	Характеристика
Сутність кадрової стратегії	Це довгострокова концепція управління персоналом, спрямована на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.
Мета кадрової стратегії	Забезпечення підприємства компетентними, мотивованими та лояльними працівниками, здатними забезпечити конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.
Основні принципи кадрової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – системність і узгодженість з загальною стратегією підприємства; – адаптивність до змін зовнішнього середовища; – науковість та обґрунтованість управлінських рішень; – соціальна відповідальність та справедливість; – безперервний розвиток персоналу; – економічна доцільність.
Складові кадрової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічне планування потреби у персоналі; – добір і найм працівників; – розвиток та навчання персоналу; – система мотивації та стимулювання; – оцінювання результативності праці; – формування корпоративної культури; – управління трудовою безпекою та соціальними ризиками.
Очікувані результати	Підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрової безпеки, покращення продуктивності праці, формування компетентної

реалізації	та стабільної команди.
------------	------------------------

Метою кадрової стратегії є узгодження всіх елементів системи управління персоналом для підвищення результативності працівників, розвитку їхньої професійної компетентності та формування стійкої мотивації до праці. У науковій та практичній літературі з менеджменту персоналу виокремлюють основні компоненти кадрової стратегії, серед яких [22, с.143]:

- забезпечення безпечних і комфортних умов праці, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки;
- регулювання трудових взаємин та визначення дієвих методів їх реалізації;
- формування механізмів врегулювання виробничих і соціальних конфліктів;
- упровадження етичних стандартів і норм корпоративної поведінки;
- управління зайнятістю, що включає аналіз ринку праці, підбір кадрів і раціональну організацію режимів праці та відпочинку;
- здійснення профорієнтації та адаптації нових співробітників;
- розвиток кадрового потенціалу;
- удосконалення методів прогнозування потреби в персоналі з урахуванням змін професійної структури;
- розробка професійно-кваліфікаційних вимог на основі аналізу робочих функцій;
- оновлення підходів до добору, оцінювання та атестації персоналу;
- формування системи розвитку працівників, що охоплює навчання, планування кар'єри, створення кадрового резерву;
- удосконалення механізмів мотивації праці;
- поліпшення системи оплати праці й стимулювання, як матеріального, так і нематеріального;
- удосконалення правового регулювання трудових та господарських процесів;

- сприяння соціальному розвитку колективу;
- розвиток інформаційного забезпечення кадрової діяльності;
- підвищення результативності системи управління персоналом.

Цінність кадрової стратегії полягає в її здатності формувати сильну корпоративну культуру, основу на спільних цінностях, командності та внутрішній мотивації працівників, яку підтримує управлінський персонал. До ключових факторів її ефективності належать наявність достатніх ресурсів (людських, фінансових і часових), чітка організація бізнес-процесів та ефективна система внутрішніх комунікацій, що реалізується за принципом «від персоналу – до клієнтів – до ринку».

Важливим чинником дієвості кадрової стратегії є постійний контроль за оперативними результатами та активна участь керівництва у її реалізації.

Відчутний вплив має також інтелектуальний потенціал персоналу, який включає [24, с. 35]:

- IQ – аналітичні та когнітивні здібності;
- EQ – емоційний інтелект і здатність до ефективної взаємодії;
- AQ – адаптивність, уміння працювати в умовах змін;
- VQ – внутрішню енергію, рівень мотивації та прагнення до дії.

Кадрова стратегія має бути тісно пов'язана з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління та іміджем підприємства. Її реалізація передбачає проведення масштабних змін у системі управління персоналом, спрямованих на гармонізацію кадрової політики із новими стратегічними орієнтирами розвитку підприємства.

Щодо зовнішнього середовища, підприємство здатне формувати й реалізовувати різні типи кадрових стратегій залежно від рівня своєї стійкості, ресурсної забезпеченості та динаміки зростання чисельності персоналу. В умовах стабільного зовнішнього середовища та помірному росту чисельності працівників підприємство може застосовувати консервативну кадрову стратегію, яка передбачає підтримку існуючого складу персоналу, стабільні

умови праці, мінімальні зміни в системі мотивації та акцент на підвищенні ефективності існуючих процесів.

При високій динаміці зростання чисельності персоналу та середньому рівні стійкості до зовнішніх впливів підприємство доцільно орієнтувати на розвивальну кадрову стратегію, яка включає активне навчання та адаптацію нових працівників, створення системи кар'єрного росту, розвиток корпоративної культури та формування кадрового резерву.

У разі, коли підприємство характеризується високою стійкістю та швидким ростом персоналу, ефективною буде прогресивна кадрова стратегія, що поєднує проактивне планування потреб у персоналі, гнучкі мотиваційні системи, активне впровадження інноваційних технологій у HR-процеси та розвиток внутрішніх комунікацій.

Якщо ж зовнішнє середовище є нестабільним і чисельність персоналу зростає повільно або зменшується, доцільним є використання захисної кадрової стратегії, спрямованої на збереження ключових компетенцій, оптимізацію структури персоналу, управління плинністю кадрів та адаптацію мотиваційних механізмів до кризових умов.

У таблиці 1.3 наведено матрицю можливих варіантів кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та динаміки зміни чисельності персоналу. Така класифікація дозволяє керівництву підприємства обрати найбільш доцільний підхід до управління персоналом відповідно до конкретних умов функціонування.

Таблиця 1.3

Матриця кадрових стратегій [15; 20; 29]

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

Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у табл. 1.4.

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

Таблиця 1.4

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу [10;16; 37]

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> – залучення, відбір та оцінка персоналу; – розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – підвищення рівня заробітної плати; – поліпшення умов і організації праці; – підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; – розширення пакета соціальних послуг; – формування сприятливого морально-психологічного клімат; – постійне підвищення кваліфікації; – забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня кваліфікації працівників; – рівень заробітної плати носить стабільний характер; – використання внутрішніх трудових ресурсів; – мотивація та стимулювання персоналу; – планування і розвиток кар'єри; – внутрішнє переміщення; – перенавчання працівників; – посилення соціальних гарантій; – організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низьке залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; – невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу; – організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; – стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам; – перекваліфікація працівників.

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

- 1) стратегічна орієнтація – урахування впливу поточних рішень на перспективний розвиток підприємства;
- 2) комплексність – розроблення взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих стратегій, які забезпечують узгодженість дій;
- 3) системність – здійснення цілісних, методично обґрунтованих управлінських дій без фрагментарних рішень у сфері роботи з персоналом.
- 4) логічність і послідовність – уникнення суперечностей у впровадженні управлінських підходів і методів;
- 5) економічна доцільність – ефективне використання трудових ресурсів із урахуванням співвідношення між якістю праці, її результатами та витратами на неї.

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

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

Отже, кадрова стратегія є ключовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством, що визначає напрями формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Її сутність полягає у забезпеченні узгодженості між цілями розвитку підприємства та можливостями його кадрового потенціалу, створенні умов для підвищення

продуктивності праці, професійного зростання працівників і підвищення конкурентоспроможності організації загалом.

1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства

Розробка кадрової стратегії та її системне впровадження є одним із ключових чинників підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує повніше реалізування конкурентних переваг та, у довгостроковій перспективі, стає рушійною силою економічного зростання і стабільного функціонування організації.

В умовах постійних змін і посилення конкуренції підприємства активно адаптуються до динамічного зовнішнього середовища, зосереджуючись на інноваційному розвитку, підвищенні якості продукції та послуг. Оскільки успіх у цих напрямках безпосередньо залежить від компетентності та мотивації персоналу, провідні компанії розглядають інвестиції в розвиток людських ресурсів як стратегічно важливий актив, здатний забезпечити зростання конкурентоспроможності та стійкість підприємства [40, с. 88].

Початковим кроком у розробці стратегії управління кадровим потенціалом є детальний аналіз змін у зовнішньому середовищі. До таких факторів належать демографічна ситуація, рівень доходів населення, рівень зайнятості, освітній рівень та інші соціально-економічні показники. Важливим є також вивчення передового досвіду інших підприємств та оцінка власних сильних і слабких сторін у сфері кадрового забезпечення. Без урахування зовнішніх впливів неможливо отримати об'єктивну картину стану кадрового потенціалу. Його аналіз доцільно здійснювати шляхом порівняння з конкурентами та з еталонними показниками, що відображають бажаний рівень розвитку [33, с. 108].

Для того щоб кадрова стратегія була не лише ефективною, а й науково обґрунтованою, слід відмовитися від інтуїтивних рішень, які досі широко застосовуються на багатьох підприємствах, та спиратися на системний

методичний підхід. Одним із таких інструментів є матричний метод аналізу, що передбачає послідовне виконання кількох етапів:

- вихідний етап – збір базової інформації та аналіз поточної ситуації;
- етап узгоджень – зіставлення внутрішніх характеристик підприємства з зовнішніми викликами та можливостями;
- етап вибору стратегії розвитку – формування стратегічних альтернатив на основі отриманих результатів та обрання оптимального напрямку розвитку кадрового потенціалу.



Рис. 1.1. Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [5; 7; 8]

Як показано на рис. 1.1, перший етап процесу розробки кадрової стратегії передбачає формування аналітичної бази шляхом побудови спеціалізованих матриць оцінки. До них належать: матриця можливостей і загроз зовнішнього середовища, матриця сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також матриця кадрових конкурентних переваг.

Ці інструменти забезпечують ключову інформацію для визначення стратегічних орієнтирів у сфері управління персоналом.

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

- оцінка зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал;
- оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей персоналу;
- оцінка конкурентного середовища, що визначає позиції підприємства на ринку праці.

Другий етап – етап узгоджень. Він передбачає моделювання альтернативних стратегій кадрового розвитку за допомогою графічних методів. Найбільш доцільним інструментом є SPACE-метод, що дозволяє наочно оцінити стратегічні позиції підприємства з урахуванням ринкової ситуації, внутрішніх ресурсів та динаміки змін.

Третій етап – вибір стратегії. На завершальному етапі формується матриця вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу, що базується на результатах попереднього аналізу. Вона дає змогу порівняти стратегічні альтернативи та обрати оптимальний напрямок розвитку, враховуючи наявні ресурси, компетенції персоналу, його мотивацію та ініціативність.

Для ефективного ухвалення стратегічних рішень доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, які поєднують об'єктивні кількісні дані з управлінською інтуїцією та досвідом керівництва. Така інтеграція дозволяє не лише отримати реалістичну картину стану підприємства та його зовнішнього середовища, а й врахувати специфічні фактори, які важко піддаються кількісному вимірюванню, але суттєво впливають на результати управлінських рішень.

Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є SWOT, PESTEL, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, портфельні матриці BCG та GE/McKinsey, а також фінансово-економічні методи оцінки діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити зовнішнє середовище, конкурентні позиції, ефективність використання ресурсів, структуру витрат і

фінансові результати, що забезпечує своєчасне реагування на зміни ринку, прогнозування розвитку подій і коригування стратегії [10, с. 115].

Кількісний аналіз слід доповнювати якісною експертною оцінкою, що враховує інтуїцію, професійний досвід та управлінське чуття керівників. Інтуїтивні рішення особливо важливі в умовах невизначеності, коли інформація неповна або зовнішні фактори змінюються швидко. Управлінський досвід допомагає визначити аспекти діяльності, які не відображені у статистичних даних, наприклад мотивацію персоналу, корпоративну культуру, комунікації або внутрішньоорганізаційний клімат.

Поєднання кількісних методів стратегічного аналізу з інтуїтивним управлінським підходом забезпечує баланс між точністю аналітики та гнучкістю управлінських рішень. Такий підхід особливо важливий для аграрних підприємств, де на результати значно впливають погодні умови, державна політика, коливання цін та рівень технічного забезпечення. Комплексний аналіз дозволяє знизити ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, та підвищити ефективність управління виробничими, фінансовими і кадровими ресурсами.

У результаті інтеграції загальної стратегії розвитку підприємства та кадрової стратегії, що враховує наявні ресурси й людський капітал, можливо досягти високого рівня конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства на сучасному ринку.

Як демонструє рис. 1.2, процес формування кадрової стратегії в сучасних умовах включає низку ключових елементів, необхідних для ефективного управління персоналом на підприємстві.

Дотримання цього алгоритму дозволяє вирішити одну з важливих кадрових проблем – невідповідність чисельності працівників потребам організаційної структури. Це дає змогу підприємству забезпечити раціональний розподіл трудових ресурсів, підвищити ефективність діяльності в умовах конкурентного ринку та знизити ризик виникнення кадрових або економічних криз [21, с. 128].

Здатність підприємства залишатися життєздатним і конкурентоспроможним у сучасному ринковому середовищі дедалі більше залежить від готовності відмовитися від застарілих методів управління персоналом та впровадити сучасні кадрові технології, що дозволяють не лише оптимізувати процеси, а й підвищити загальну продуктивність.

Процеси формування та реалізації кадрової стратегії є безперервними й тісно інтегруються у загальну систему стратегічного управління підприємством. Вони спрямовані на реалізацію довгострокових і середньострокових цілей та завдань організації. Конкретизація кадрової стратегії здійснюється через стратегічний план, який містить чітко визначені завдання, заходи з їх виконання, строки реалізації, відповідальних осіб та необхідні ресурси для ефективного втілення стратегії [26, с. 68].



Рис. 1.2. Елементи розроблення кадрової стратегії в сучасних умовах [9; 32; 43]

Розроблена кадрова стратегія має бути спрямована на реалізацію таких ключових напрямів:

– підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що досягається через ефективне використання сильних сторін кадрового потенціалу та усунення або мінімізацію слабких;

– укріплення конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи умови для професійного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та рівня компетентності;

– розвиток інноваційного потенціалу персоналу, стимулювання креативності, ініціативності та здатності до самостійного прийняття рішень, що сприяє досягненню як стратегічних цілей підприємства, так і особистісного розвитку кожного співробітника.

Таблиця 1.5

Методика розроблення кадрової стратегії підприємства [45; 47]

Етап розроблення кадрової стратегії	Зміст етапу	Мета
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження факторів, що впливають на кадрову політику: стан ринку праці, демографічна ситуація, законодавчі зміни, організаційна структура, кадровий потенціал, рівень плинності.	Визначити чинники, які формують умови для розроблення кадрової стратегії.
2. Визначення стратегічних цілей управління персоналом	Формулювання цілей розвитку кадрового потенціалу відповідно до загальної стратегії підприємства.	Забезпечити узгодженість кадрової стратегії зі стратегічними пріоритетами організації.
3. Планування кадрових потреб	Оцінка наявних трудових ресурсів, прогнозування потреби у кадрах за кількістю, кваліфікацією, віком та професійною структурою.	Забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами у майбутньому періоді.
4. Розроблення кадрових програм та заходів	Створення програм підбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу.	Забезпечити ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу.
5. Визначення ресурсного забезпечення реалізації стратегії	Планування фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації кадрових програм.	Гарантувати можливість практичного впровадження стратегії.
6. Реалізація	Впровадження розроблених програм,	Забезпечити практичну

кадрової стратегії	організація контролю виконання, комунікація із працівниками.	реалізацію розробленої стратегії на всіх рівнях управління.
7. Оцінювання ефективності кадрової стратегії	Аналіз результатів реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), визначення відхилень і коригувальних дій.	Визначити ефективність реалізації кадрових рішень і забезпечити їх удосконалення.

Основні етапи методики розроблення кадрової стратегії підприємства наведено в таблиці 1.5. До них відносяться [42, с. 90]:

Аналітичний етап – збір та систематизація інформації про кадровий потенціал, оцінка сильних і слабких сторін персоналу, вивчення зовнішнього середовища, аналіз ринку праці та конкурентного становища підприємства.

Етап узгодження – порівняння внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами та загрозами, визначення стратегічних пріоритетів розвитку персоналу.

Етап формування стратегії – розробка конкретних кадрових рішень, визначення цілей і завдань, формування системи мотивації, навчання, розвитку та адаптації персоналу.

Етап реалізації – впровадження розроблених заходів, організація контролю за виконанням, координація діяльності підрозділів та моніторинг ключових показників ефективності.

Етап оцінки та коригування – систематичний аналіз результатів реалізації стратегії, внесення необхідних змін з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Таким чином, послідовна реалізація цих етапів дозволяє побудувати ефективну кадрову стратегію, яка забезпечує розвиток персоналу, оптимальне використання трудових ресурсів та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Розроблення ефективної кадрової стратегії передбачає проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення кадрових ризиків, прогнозування змін на ринку праці та тенденцій у розвитку персоналу. Важливим чинником успіху є поєднання стратегічного бачення керівництва із сучасними інструментами

HR-менеджменту – цифровими технологіями управління персоналом, гнучкими системами мотивації, корпоративним навчанням.

Крім того, стратегія повинна включати механізми залучення та утримання ключових співробітників, розвиток їхніх професійних компетенцій, підвищення рівня лояльності та внутрішньої мотивації. Значну роль відіграє формування корпоративної культури, що підтримує інновації, колективну відповідальність та прагнення до самовдосконалення.

Для забезпечення динамічного розвитку персоналу доцільно впроваджувати системи оцінки ефективності працівників, планування кар'єрного росту, створення кадрового резерву та програм наставництва. Важливим елементом є адаптація стратегії до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики, зберігати конкурентні переваги та підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Таким чином, сучасна кадрова стратегія стає інтегрованим інструментом управління, який забезпечує узгодженість цілей розвитку персоналу з бізнес-цілями підприємства, сприяє стійкості та конкурентоспроможності організації на ринку, а також формує передумови для довгострокового зростання й ефективного функціонування.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено сутність, ключові елементи та принципи кадрової стратегії як складової загального розвитку підприємства. Кадрова стратегія розглядається як комплекс заходів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання компетенцій персоналу, що забезпечує узгодження всіх аспектів управління людськими ресурсами з довгостроковими цілями організації.

2. Встановлено, що кадрова стратегія є важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Її

формування та реалізація ґрунтуються на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє побудувати цілісну концепцію розвитку персоналу, інтегровану з загальною стратегією розвитку організації та спрямовану на підвищення ефективності функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єкт дослідження спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва й тваринництва. Його стратегічна місія спрямована на збереження найкращих аграрних традицій у поєднанні з упровадженням сучасних технологій виробництва. Це дозволяє господарству утримувати позиції конкурентоспроможного та інноваційного виробника сільськогосподарської продукції в північній частині Полтавської області. Основною метою діяльності є забезпечення населення якісною та екологічно безпечною продукцією, отримання стабільного прибутку та задоволення економічних інтересів власників.

Ключовою функцією підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції шляхом її виробництва, переробки та реалізації, а також розвиток суміжних напрямів, що сприяють підвищенню продовольчої безпеки населення. Господарство орієнтується на постійне нарощування виробничих обсягів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує поєднання централізованого управління з оперативною підтримкою профільних служб. Такий підхід сприяє узгодженій

роботі підрозділів і ефективному розподілу управлінських повноважень (додаток А).

Система управління побудована за дворівневою моделлю (додаток Б). Операційну діяльність виробничих, допоміжних і функціональних підрозділів координує заступник директора. Директор же зосереджується на стратегічному розвитку підприємства, формуванні довгострокових планів та налагодженні взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами на місцевому й регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має встановлену структуру, яка відображає співвідношення його основних складових та динаміку їх змін. Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів є визначальним чинником зміцнення виробничого потенціалу, розширення масштабів діяльності та підвищення добробуту працівників аграрної сфери.

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

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

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

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

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства про працю.

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

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

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

Таблиця 2.2

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

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

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

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

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

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

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

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондівіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Таблиця 2.3

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

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

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

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь

невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

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

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

Таблиця 2.4

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

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

Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2024 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	x
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	x
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	x

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами. Постійне вдосконалення цих складових є запорукою зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2024 році порівняно з 2020 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства виявляється у здатності раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної віддачі. Важливу роль у цьому відіграє систематичне впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація організаційних процесів. Поєднання економного використання ресурсів із постійним оновленням виробничих засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та мінімізувати втрати. Паралельно з цим підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню системи управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і

оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до підвищення ефективності – включаючи інновації, покращення управлінських процесів та стратегічне планування – сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільність і створює основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Формування кадрової стратегії в системі управління підприємством

У сучасних умовах стрімкої динаміки ринку, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для забезпечення успішності підприємства. Працівники перестають розглядатися як звичайні виконавці виробничих операцій – вони стають стратегічним ресурсом, що формує інноваційний потенціал, стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Розроблення кадрової стратегії є важливою складовою загальної системи менеджменту, оскільки дозволяє поєднати довгострокові цілі розвитку підприємства з можливостями та потребами його трудового потенціалу. Чітко сформульована кадрова стратегія допомагає завчасно планувати потребу в персоналі, створювати ефективні системи мотивації, професійного розвитку й утримання кадрів, а також забезпечувати адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління людськими ресурсами виступає ключовою передумовою результативної діяльності підприємства, оскільки враховує комплекс зовнішніх економічних факторів і ринкових тенденцій. Воно узгоджується з загальною стратегією розвитку компанії та сприяє реалізації її довгострокових цілей.

Основою такого управлінського підходу є визначення пріоритетних напрямів кадрового розвитку, аналіз впливу зовнішніх чинників та

забезпечення реалізації персонал-стратегії відповідними ресурсами. Стратегічне управління персоналом інтегрується з бізнес-стратегією підприємства, посилюючи її та сприяючи досягненню ключових результатів.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом дає змогу формувати високопрофесійний кадровий резерв, удосконалювати внутрішні процеси відповідно до потреб споживачів, швидко реагувати на ринкові зміни та отримувати суттєві конкурентні переваги. Це сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його сталий розвиток.

Усвідомлення тісного взаємозв'язку між загальною стратегією розвитку підприємства та кадровою стратегією дозволяє приймати більш зважені й ефективні управлінські рішення. Відповідність цих стратегічних напрямів відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства, 2020-2024 рр.

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення запланованих заходів.	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, і відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Підбір і розстановка кадрів: шукайте працівників, які можуть йти на виправданий ризик і досягати поставлених цілей, є підприємливими, інноваційними та креативними та креативними. Винагорода: конкурентоспроможна, справедлива і задовольняє працівників. Оцінювання: за результатами роботи, не надто жорстке. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставництво.
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил.	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короточасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір та розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: базується на компетентності, стажі та справедливому визнанні в організації. Оцінювання: цілеспрямоване та ретельне. Розвиток персоналу: зосередження на компетентності в конкретній сфері діяльності.

<p>Стратегія ліквідації. Продаж активів, усунення потенційних збитків, майбутні скорочення. Спробам антикризового управління приділяється мало уваги або взагалі не приділяється через перспективу зниження прибутків.</p>	<p>Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству</p>	<p>Набір персоналу: не здійснювався через відтік кадрів. Винагорода: на основі заслуг, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, на основі критеріїв керівництва. Розвиток та навчання персоналу: можливості навчання обмежені через критичний стан підприємства. Планування переїзду: не приділяється достатньої уваги.</p>
--	---	--

Стратегія управління персоналом як складова загальної стратегії підприємства повинна формуватися у тісному взаємозв'язку з його довгостроковими цілями, пріоритетами та напрямками розвитку. Визначення ключових завдань і орієнтирів у сфері кадрової роботи залежить як від внутрішніх характеристик діяльності підприємства, так і від впливу зовнішніх чинників. Зокрема, на формування кадрових пріоритетів суттєво впливають ситуація на ринку праці, динаміка його розвитку, інтенсивність конкуренції за висококваліфіковані кадри, а також ресурси та можливості підприємства щодо реалізації обраної персонал-стратегії.

Сучасна система управління персоналом на підприємстві базується на комплексному підході до роботи з кадрами, що відповідає стратегічним настановам та концепції розвитку організації (рис. 2.1). Такий підхід забезпечує узгодженість кадрової політики із загальною моделлю стратегічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню позицій компанії у довгостроковій перспективі.

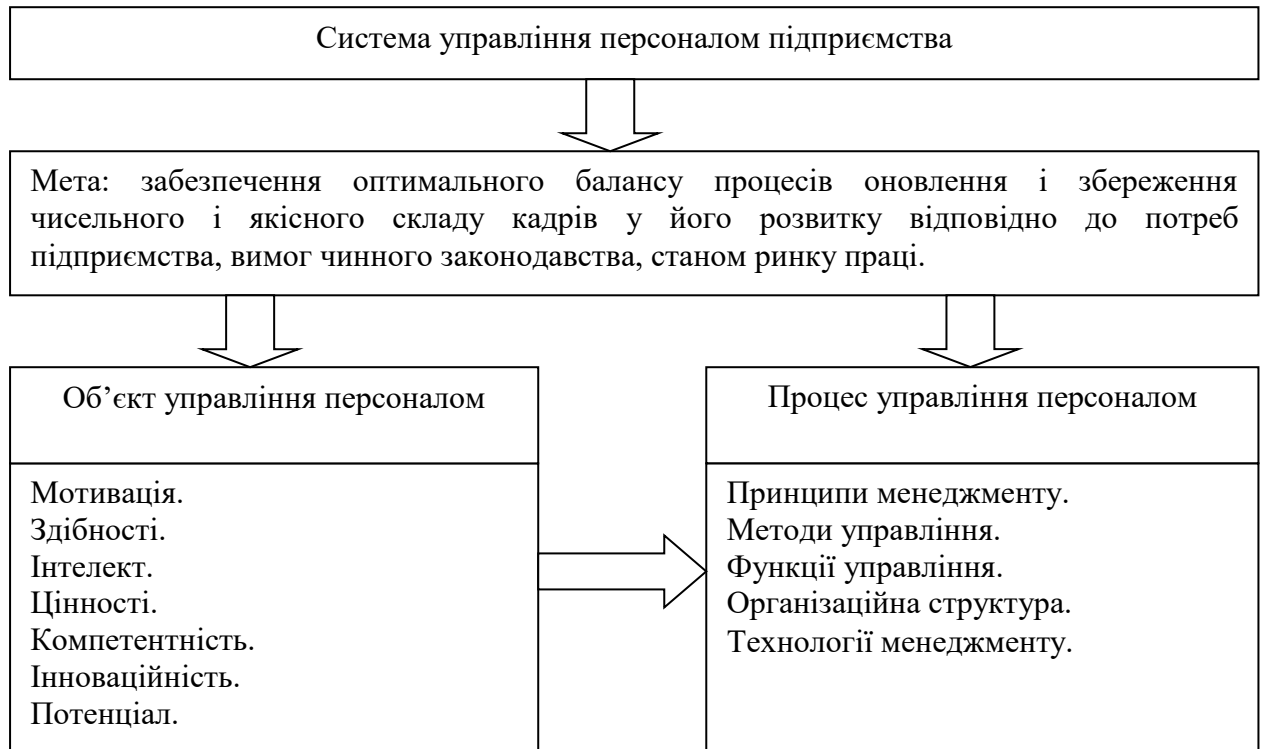


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2020-2024 рр.

Інтеграція кадрової стратегії в загальну систему менеджменту дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, а також формувати сприятливий корпоративний клімат. Це не лише підвищує мотивацію працівників і рівень їхньої залученості, а й забезпечує стійкість підприємства до кризових явищ, сприяючи досягненню стратегічних цілей та зміцненню його конкурентоспроможності.

Система управління персоналом на підприємстві формує чіткі вимоги до керівників і працівників усіх функціональних підрозділів, спираючись на систему ключових компетенцій. Для управлінської ланки першочерговим завданням є створення умов для розвитку професійних умінь, навичок та потенціалу працівників кожного структурного підрозділу, що забезпечує їхню здатність ефективно реагувати на виклики та виконувати поставлені завдання.

Вплив системи управління персоналом на діяльність підприємства виявляється через різні управлінські методи, які застосовуються залежно від

специфіки ситуацій, особливостей організаційної культури та стратегічних потреб компанії. Ці методи суттєво відрізняються за інструментами впливу, напрямками дії та рівнем ефективності, що дозволяє гнучко адаптувати управлінський підхід відповідно до поточних і довгострокових цілей. Їхня характеристика та порівняння подані у таблиці 2.7, що дає можливість оцінити, який саме набір методів найбільш сприяє результативній роботі персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне застосування цих методів забезпечує цілісність кадрової політики, сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, підвищує мотивацію персоналу та створює умови для сталого розвитку організації. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку й успішно реалізовувати стратегічні завдання.

Таблиця 2.7

**Методи управління персоналом та їх характеристика на підприємстві,
2020 – 2024 рр.**

Група методів управління	Сутність методу	Приклади застосування	Вплив на діяльність підприємства
Адміністративні методи	Ґрунтуються на нормативно-правових актах, наказах, інструкціях; забезпечують дисципліну та регламентовану поведінку персоналу.	Накази, розпорядження, посадові інструкції, регламенти, контролюючі заходи.	Забезпечують чіткий порядок, організованість та відповідальність; сприяють стабільності внутрішніх процесів.
Економічні методи	Передбачають матеріальне стимулювання, спрямоване на підвищення результативності праці та економічної зацікавленості працівників.	Премії, доплати, бонусні програми; участь у прибутку; система матеріального заохочення.	Підвищують продуктивність праці, мотивацію, сприяють ефективному використанню ресурсів.
Соціально-психологічні методи	Враховують соціальні потреби працівників, міжособистісні стосунки, моральне	Корпоративні заходи, моральне заохочення, створення	Покращують соціально-психологічний клімат, підвищують рівень задоволеності працею

	стимулювання та формування позитивного клімату.	комфортних умов праці, коучинг, наставництво.	та лояльність персоналу.
Організаційно-розпорядчі методи	Регламентують побудову структури управління та взаємодію між підрозділами.	Розподіл обов'язків, формування команд, визначення повноважень.	Оптимізують внутрішню взаємодію та підвищують ефективність управління.
Методи розвитку персоналу	Спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій і професійного потенціалу працівників.	Навчання, курси, підвищення кваліфікації, стажування, кадровий резерв.	Формують високопрофесійний кадровий потенціал, сприяють інноваційності та гнучкості підприємства.

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

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

Соціально-психологічні методи передбачають вплив на поведінку і мотивацію персоналу через налагодження ефективних комунікацій, моральне заохочення, переконання та формування позитивного мікроклімату в колективі. Вони сприяють підвищенню згуртованості працівників, розвитку корпоративної культури та створенню сприятливої атмосфери взаємодії.

Таблиця 2.8

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

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стагнення	вищий	4

	1.2. Посадові інструкції	вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки	вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	середній	25
	2.2. Система преміювання	середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	низький	5
	3.2. Хвала і осуд	низький	10
	3.3. Примус, спонування	низький	7
Всього			100

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

Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві передбачає впровадження стандартизованої та уніфікованої системи документаційного забезпечення. Використання різноманітних форм управлінських документів – постанов, наказів, розпоряджень, директив, положень, рішень, актів, угод, листів, звітів, висновків, стенограм, погоджень, резюме та планів – сприяє впорядкуванню управлінської діяльності та підвищує її прозорість. Стандартизація документів, що включає визначення відповідальних осіб, адресатів і мети, дозволяє мінімізувати ризики комунікаційних помилок та підвищує стабільність функціонування підприємства.

Важливою складовою кадрової політики є система підбору персоналу. Процес добору передбачає комплексний аналіз професійних компетенцій, трудового досвіду та особистісних характеристик кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам посади. На підприємстві застосовується раціональний, практико-орієнтований підхід до рекрутингу, коли перевага надається кваліфікації, практичним навичкам і здатності претендента результативно виконувати посадові обов'язки. У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів використовується спрощена процедура найму, що дає змогу скоротити витрати на рекрутингові процеси, водночас зберігаючи якість прийняття кадрових рішень.

Організація процесу набору на вакантні посади повинна ґрунтуватися на чітко сформульованих критеріях відбору, що забезпечує залучення компетентних і відповідальних фахівців. Відсутність таких критеріїв створює ризики працевлаштування осіб, які не відповідають посадовим та професійним вимогам. У цьому контексті HR-стратегія має включати не лише механізми залучення нових працівників, а й системні заходи щодо розвитку існуючого кадрового потенціалу. Формування корпоративної культури безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання сприяє зміцненню кадрового резерву, забезпечує адаптивність персоналу до змін середовища та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Важливо впроваджувати сучасні інструменти оцінювання персоналу, цифрові HR-технології та методи стратегічного планування трудових ресурсів. Це дозволить оптимізувати кадрові процеси, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.9

**Управлінські методи впливу на персонал аграрного підприємства,
2020 – 2024 рр.**

Група методів	Зміст методу	Застосування на підприємстві	Очікуваний результат
Адміністративні методи	Регламентують діяльність працівників через накази, інструкції, правила	– наказ про проведення посівної; – інструкції з техніки безпеки	Дисципліна, чіткість виконання робіт
Економічні методи	Матеріальна мотивація, фінансові стимули	– премії за врожайність; – надбавки за якісне виконання робіт	Підвищення продуктивності, зменшення втрат
Соціально-психологічні методи	Формування позитивного соціального клімату та взаємодії в колективі	– корпоративні зустрічі; – заохочення ініціативності	Підвищення лояльності та мотивації
Організаційні методи	Оптимізація структури, розподіл функцій, координація роботи	– розподіл обов'язків у період жнив; – планування робочих змін	Підвищення узгодженості та ефективності

Технологічні методи	Використання сучасних технологій для підвищення результативності праці	– GPS-контроль техніки; – автоматизація обліку	Зменшення витрат, точність виконання
Інформаційні методи	Забезпечення працівників необхідною інформацією	– інструктажі, навчальні матеріали; – інформаційні стенди	Покращення обізнаності та якості роботи
Методи розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації, навчання, професійне зростання	– курси з роботи на новій техніці; – тренінги агротехнологій	Зростання професіоналізму та адаптивності

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

2.3. Аналіз ефективності кадрової політики як складової кадрової стратегії підприємства

Кадрова політика є ключовим елементом кадрової стратегії, оскільки визначає основні принципи, підходи та напрями роботи з персоналом відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Для аграрних підприємств, діяльність яких суттєво залежить від сезонних коливань, природно-кліматичних чинників та змін кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, формування ефективної кадрової політики має особливу вагу. Саме вона забезпечує стабільність трудового колективу, підвищення професійної компетентності працівників, оптимальний розподіл кадрових ресурсів та створення мотиваційної системи, що стимулює продуктивну працю.

У цьому контексті відділ кадрів виступає одним із ключових підрозділів управлінської структури аграрного підприємства. Він відповідає за поточну роботу з персоналом, організацію процесів добору, навчання, оцінювання та розвитку працівників, а також за реалізацію основних напрямів кадрової політики господарства.

Таблиця 2.10

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

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

Кадрова політика підприємства спрямована на формування оптимального внутрішнього середовища, в якому забезпечується ефективна взаємодія між працівниками на всіх рівнях організації. Вона передбачає створення умов для конструктивного спілкування, колективної роботи та обміну досвідом, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Одним із ключових завдань кадрової політики є стимулювання мотивації працівників. Це досягається через впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення, чітке визначення посадових обов'язків, надання можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Мотивовані співробітники демонструють більшу залученість, ініціативність і відповідальність у виконанні своїх завдань.



Рис. 2.2. Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання, 2020-2024 рр.

Кадрова політика також формує у працівників відчуття приналежності до підприємства, що сприяє стабільності трудового колективу та зменшує плинність кадрів. Це досягається через розвиток корпоративної культури, проведення командоутворюючих заходів, забезпечення прозорих комунікацій і залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

Крім того, кадрова політика підтримує позитивний імідж підприємства як роботодавця. Вона включає впровадження соціальних програм, дотримання трудового законодавства, турботу про безпеку та здоров'я працівників, створення сприятливих умов праці. Все це підвищує привабливість підприємства на ринку праці, залучає висококваліфікованих спеціалістів і зміцнює репутацію компанії серед партнерів та споживачів.

Таблиця 2.11

Механізм кадрової політики аграрного підприємства, 2020 – 2024 рр.

Елемент механізму	Інструменти
Планування персоналу	– аналіз потреб у кадрах за сезонами; – формування штатного розпису; – прогнозування чисельності та кваліфікаційного складу
Підбір та добір персоналу	– оцінка кваліфікації та компетенцій кандидатів; – відкриті конкурси та внутрішній ротаційний добір; – спрощена процедура набору для сезонних працівників
Адаптація та навчання	– вступне навчання та стажування; – професійне підвищення кваліфікації; – тренінги та семінари
Мотивація та заохочення	– матеріальна мотивація (премії, бонуси); – соціальні гарантії та пільги; – визнання та внутрішні конкурси
Оцінка ефективності персоналу	– атестація та оцінка результатів роботи; – КРІ та системи контролю продуктивності
Утримання та розвиток персоналу	– кар'єрне планування та кадровий резерв; – корпоративна культура та командоутворення
Документаційне забезпечення	– накази, положення, посадові інструкції; – звіти, плани, угоди

Вплив кадрової політики на внутрішнє середовище підприємства проявляється через кілька ключових складових:

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

- стратегія: кадрова політика сприяє усвідомленню місії підприємства, залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей та формуванню стратегічного мислення працівників;

- імідж: створюється корпоративна культура, заснована на трудових цінностях, традиціях та відповідальному ставленні до результатів праці.

Реалізація кадрової політики забезпечує:

- підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва сільськогосподарської продукції;

- покращення якості виконання робіт і наданих послуг;

- зниження плинності кадрів та стабілізацію трудового колективу;

- економію виробничих витрат і зростання прибутковості підприємства;

– загальне підвищення ефективності управлінської та виробничої діяльності.

Цільова задача кадрової політики включає такі основні напрями:

– організація професійного навчання, стажування та підвищення кваліфікації працівників;

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

– оптимізація чисельності персоналу та раціональне використання трудових ресурсів;

– інвестування у професійний розвиток кадрів, зокрема фахівців у галузях механізації, агрономії, тваринництва, логістики тощо.

Кадрова політика орієнтована на забезпечення:

– належної кваліфікації персоналу для виконання виробничих функцій відповідно до технологічних вимог;

– соціального захисту та безпечних умов праці;

– формування культури відповідальності, самоконтролю та дотримання виробничої дисципліни, що є запорукою стабільності та безпеки виробничого процесу.

Кадрова політика аграрного підприємства повинна відповідати загальній стратегії розвитку господарства та сучасним вимогам управління трудовими ресурсами в аграрному секторі. Її реалізація створює сприятливі умови для ефективної праці працівників і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Продуктивність праці у сільському господарстві безпосередньо впливає на обсяги виробництва, якість продукції та її собівартість. Висока продуктивність сприяє збільшенню виробництва, покращенню якості продукції та раціональному використанню ресурсів, що підкреслює тісний зв'язок між кадровою політикою, системою мотивації та результатами господарської діяльності.

Водночас реалізація кадрової політики на аграрних підприємствах стикається з певними проблемами, зокрема:

- сезонність зайнятості та плинність кадрів;
- недостатня мотивація працівників до тривалої роботи;
- відтік кваліфікованих кадрів у більш прибуткові галузі;
- відсутність внутрішніх нормативних документів для регулювання заміщення працівників у сезонні періоди;
- низький рівень адаптації нових працівників та відсутність наставництва;
- недостатнє матеріальне та нематеріальне стимулювання;
- нерівномірність оплати праці та не врахування індивідуального внеску працівників;
- неефективна система навчання та підвищення кваліфікації, обмежене фінансування;
- відсутність системи заохочення ініціативності та творчого підходу;
- слабкий контроль за дотриманням трудової дисципліни;
- відсутність чітких критеріїв оцінки, підбору та розвитку персоналу;
- відсутність контролінгу персоналу для оцінки ефективності використання трудових ресурсів;
- недостатня оцінка соціальної та економічної ефективності кадрових заходів та інтеграції кадрового планування з виробничим і фінансовим;
- відсутність кадрового маркетингу, що ускладнює залучення молодих спеціалістів;
- низький рівень моніторингу кадрового потенціалу та оперативного коригування політики відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12

Проблеми кадрової політики підприємства, 2020-2024 рр.

№	Проблема кадрової	Сутність проблеми	Наслідки для діяльності	Можливі шляхи вирішення
1	Плинність кадрів	Часті звільнення працівників через низьку мотивацію та заробітну плату	Втрата досвідчених спеціалістів, зниження продуктивності праці	Підвищення рівня оплати, впровадження системи преміювання

2	Недостатня професійна підготовка персоналу	Відсутність системного навчання, брак можливостей для розвитку	Низька якість виконання робіт, технологічні помилки	Організація навчання, стажування, внутрішніх тренінгів
3	Відсутність кадрового резерву	Не ведеться планування заміни ключових посад	Уповільнення управлінських рішень	Формування бази перспективних працівників
4	Слабка мотиваційна система	Одноманітні форми стимулювання, відсутність нематеріальних заохочень	Зниження зацікавленості у результатах праці	Удосконалення системи мотивації (соціальні пільги, кар'єрний ріст)
5	Недостатня комунікація між керівництвом і працівниками	Обмежений зворотний зв'язок, низька поінформованість персоналу	Погіршення мікроклімату в колективі, конфлікти	Запровадження регулярних зборів, опитувань, корпоративної комунікації
6	Відсутність контролю кадрової політики	Не проводиться аналіз результатів роботи з персоналом	Неможливість оцінити ефективність заходів	Впровадження системи HR-аналітики та моніторингу
7	Старіння кадрового складу	Невелика кількість молодих спеціалістів	Зниження інноваційності, ризик дефіциту кадрів у майбутньому	Залучення молоді через практику, партнерство з навчальними закладами
8	Нерівномірне навантаження персоналу	Порушення принципів раціонального розподілу праці	Перевтома працівників, зниження ефективності	Оптимізація графіків роботи, автоматизація процесів

Проблеми кадрової політики аграрного підприємства проявляються насамперед у низькому рівні мотивації працівників, фрагментарному підході до розвитку персоналу та відсутності довгострокового планування кадрового потенціалу. Недостатня увага до цих аспектів зумовлює нестабільність трудового колективу, зниження продуктивності праці й ускладнює реалізацію стратегічних цілей підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування аграрної сфери необхідно формувати системний, комплексний підхід до управління персоналом, який враховує специфіку сільськогосподарського виробництва та сезонність трудових процесів.

Одним із ключових чинників, що стримує розвиток кадрового потенціалу, є недостатнє матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. За умов високого рівня фізичних навантажень, складності технологічних операцій та значної відповідальності за кінцевий результат

праці, низька мотивація призводить до плинності кадрів, зниження виробничої дисципліни та небажання працівників брати участь у підвищенні кваліфікації. У результаті аграрні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованого персоналу, що ускладнює виконання технологічних процесів і впливає на якість продукції.

Ще однією проблемою є небажання підприємства інвестувати в професійне навчання працівників. Багато керівників розглядають витрати на підготовку кадрів як другорядні, не усвідомлюючи, що сучасні технології в аграрному секторі вимагають від персоналу високої компетентності. Відмова від інвестування в навчання призводить до уповільнення професійного розвитку працівників, відставання від сучасних технологічних вимог, підвищення ризиків помилок у виробничих процесах та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Специфіка аграрного виробництва також підсилює вимоги до персоналу. Будь-яке відхилення від технологічних норм чи помилки в процесі вирощування або збирання врожаю можуть спричинити значні матеріальні втрати, порушення виробничих циклів та погіршення якості продукції. Тому працівники аграрних підприємств повинні мати не лише теоретичні знання, а й добре розвинені практичні навички, високу дисциплінованість та відповідальність.

У зв'язку з цим удосконалення кадрової політики аграрного підприємства має ґрунтуватися на створенні інтегрованої системи управління персоналом, що включає:

- ефективну систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули;
- розробку програм підвищення кваліфікації, спрямованих на формування сучасних компетенцій працівників;
- формування кадрового резерву, що забезпечить безперервність управлінських та виробничих процесів;

- використання HR-аналітики для оцінки результативності праці, профілювання персоналу та прогнозування потреб у кадрах;
- удосконалення внутрішньої комунікації, що сприятиме зміцненню корпоративної культури та формуванню відповідального ставлення.

Таблиця 2.13

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

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

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

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

Висновки до розділу 2

1. Ефективність кадрової політики прямо визначає продуктивність праці, конкурентоспроможність і фінансові результати аграрного підприємства. Проведений аналіз вказує на наявність проблем у кадровому потенціалі – старіння персоналу, недостатній притік молодих фахівців та невисокий рівень освітньої підготовки працівників, що створює ризики для довгострокового розвитку господарства.

2. На підприємстві відсутня сформована довгострокова стратегія управління персоналом, що призводить до домінування короткострокових управлінських рішень і зниження результативності кадрової роботи. Система мотивації не повністю відповідає трудовим результатам, а система професійного навчання та підвищення кваліфікації потребує вдосконалення.

3. Підприємство має значний потенціал для покращення кадрової політики завдяки наявності досвідченого ядра працівників і можливостям для розвитку внутрішнього навчання. Формування ефективної кадрової стратегії має базуватися на комплексному поєднанні економічних, соціальних і мотиваційних механізмів, що сприятиме оптимізації кадрового складу та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення кадрової стратегії в контексті розвитку персоналу

Ефективно сформована кадрова стратегія є ключовою основою підвищення ефективності праці, рівня задоволеності та професійного розвитку персоналу. Досягнення високої результативності неможливе без дієвої системи управління людськими ресурсами, що охоплює підбір, адаптацію, навчання, контроль, оцінювання та мотивацію працівників. Усі ці компоненти повинні працювати як узгоджена інтегрована система, у якій зміна одного елемента оперативно впливає на функціонування інших.

Негативний сценарій реалізації кадрової стратегії виникає тоді, коли між працівниками та підприємством відсутня гармонія цілей і цінностей, взаємодія є несистемною, а розвиток кожної сторони відбувається ізольовано. Тому особливо важливо забезпечити відповідність кадрової стратегії стратегічним намірам підприємства.

Організація, що прагне стабільного розвитку та довгострокового успіху, будує свою діяльність не лише відповідно до поточних вимог, а й з орієнтацією на майбутні виклики. Одним із ключових чинників у цьому процесі є якісно розроблена кадрова стратегія.

Аналіз економічної динаміки та загального стратегічного курсу підприємства засвідчує прагнення до розширення мережі, покращення основних показників ефективності та удосконалення процесів продажу, зокрема через підвищення якості взаємодії зі споживачами. У цьому контексті кадрова стратегія має бути спрямована на поглиблення професійної підготовки продавців та посилення результативності мотиваційних

механізмів. Такий підхід сприятиме зростанню продуктивності персоналу та забезпечить підвищення прибутковості підприємства.

У таблиці 3.1 розглянемо, яким чином цінності підприємства відображаються у ставленні до керівників вищої ланки.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу

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

Аналіз таблиці свідчить про те, що ключові цінності аграрного підприємства – системність, ефективність, клієнтоорієнтованість, співпраця та інноваційність – проявляються на різних рівнях управління неоднаково та з різним ступенем залучення персоналу. Керівники вищої ланки послідовно дотримуються стратегічних пріоритетів, активно впроваджують сучасні технології та орієнтуються на постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Водночас виробничі працівники переважно зосереджені на виконанні поточних операційних функцій і нерідко не володіють повною інформацією

щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства. Це свідчить про необхідність посилення комунікації між управлінським складом та виробничим персоналом, розширення їхньої участі у процесах ухвалення рішень, а також створення умов для підвищення мотивації та професійного розвитку на всіх рівнях організаційної структури. Узгодження ціннісних орієнтирів і моделей поведінки всього персоналу сприятиме зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

Проведений моніторинг трудових ресурсів і системи мотивації засвідчив наявність проблеми плинності кадрів, що є поширеним явищем в аграрній галузі. У зв'язку з цим оновлена кадрова стратегія підприємства повинна охоплювати такі ключові напрями: планування потреби в персоналі, організацію процесів підбору, відбору та найму, адаптацію нових працівників, а також розроблення ефективної системи професійного навчання та розвитку.



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

Для ефективної реалізації кадрової стратегії кожен її структурний елемент має бути підкріплений конкретними практичними заходами. Це передбачає створення відповідних операційних підсистем за всіма напрямками діяльності. Як показано на рис. 3.1, упровадження запропонованої моделі кадрової стратегії потребує належного інформаційного, фінансового, правового та методологічного забезпечення.

Для досліджуваного підприємства першочергового вдосконалення потребують система мотивації та професійного розвитку персоналу, оскільки саме ці компоненти виявили найбільшу кількість недоліків. Необхідність оновлення інструментів у зазначених сферах пояснюється їхнім безпосереднім впливом на результативність праці, а відтак – і на фінансово-економічні показники підприємства.

Оскільки рівень заробітної плати на підприємстві є достатнім, увагу доцільно акцентувати на розвиткові нематеріальних інструментів стимулювання. До потенційно ефективних заходів належать:

- організація регулярних спортивних подій, вікторин та інших активностей, спрямованих на формування позитивного психологічного клімату та покращення взаємодії між працівниками;
- запровадження корпоративного розмовного клубу з англійської мови, що надаватиме можливість безкоштовно вдосконалювати комунікативні навички;
- формування кадрового резерву для керівних посад середньої та вищої ланки на основі результатів атестації та внутрішніх конкурсів;
- упровадження системи оперативного заохочення працівників за ініціативність, подання ефективних пропозицій щодо збільшення обсягів продажу або участь у розробці промоційних заходів;
- залучення персоналу до участі в інших напрямках розвитку підприємства, які виходять за межі їхніх посадових обов'язків та сприяють розкриттю творчих і професійних здібностей.

У межах загальної системи управління персоналом можна виокремити кілька базових типів кадрових стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію стабільного розвитку та стратегію перетворень.

Стратегія підприємництва характерна для підприємств, що перебувають на стадії становлення або розширюють сферу діяльності. Вона пов'язана з підвищеним рівнем ризику, необхідністю швидкого ухвалення рішень та реалізацією інноваційних, експериментальних проєктів, які забезпечують оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Стратегія динамічного зростання застосовується компаніями, які визнають потребу трансформації цілей і організаційної структури для посилення конкурентних позицій. Її впровадження передбачає комплексні зміни – розширення ринку, оновлення товарного чи сервісного асортименту, підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів.

Стратегія стабільного розвитку властива підприємствам, що перебувають на етапі зрілості. Основний акцент робиться на утриманні досягнутого рівня, раціональному використанні наявних технологій і перевірених методів управління, а також оптимізації витрат за умови підтримання стабільності виробничих і економічних показників.

Стратегія перетворень є найбільш комплексною та складною в реалізації, але водночас може забезпечити суттєве зростання фінансових результатів. Її обирають підприємства, які прагнуть виходу на нові ринки, активної диверсифікації або суттєвого оновлення бізнес-моделі. Реалізація стратегії перетворень може бути зумовлена необхідністю глибокої реорганізації, об'єднання з іншими компаніями чи формування нових організаційних структур – холдингів, концернів або інтегрованих корпоративних систем.

Особливості вимог до працівників та специфіка функціонування системи управління персоналом у межах стратегії підприємництва наведені в таблиці 3.2.

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

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

Вибір підприємством певної стратегії розвитку неминуче потребує коригування системи управління персоналом, оскільки саме стратегічні орієнтири визначають вимоги до кадрового потенціалу та напрямів його подальшого вдосконалення відповідно до стадії життєвого циклу організації.

У межах формування ефективної системи розвитку персоналу стратегія управління кадрами посідає ключове місце, виступаючи основою для оцінювання та планування. Відповідно до визначених цілей та критеріїв результативності системи управління людськими ресурсами можна виокремити основні управлінські етапи стратегічного розвитку персоналу,

серед яких:

- вибір оптимальної стратегії розвитку персоналу з урахуванням принципу стратегічної відповідності;
- установлення розривів між фактичним кадровим потенціалом і тим, який необхідний для реалізації стратегічних завдань підприємства;
- формування комплексу заходів щодо усунення цих розбіжностей на основі моделі системного розвитку персоналу.

До визначальних характеристик стратегії управління розвитком персоналу належать її довгостроковість, узгодженість із загальною стратегією підприємства, а також комплексне врахування дії зовнішніх та внутрішніх чинників. Саме поєднання цих факторів впливає на вибір відповідної кадрової стратегії та рівень її адекватності поточному стану підприємства з позицій ресурсного забезпечення та ринкових умов.

Для зміцнення конкурентних позицій підприємство має забезпечити узгодження власних можливостей та ресурсів із вимогами зовнішнього середовища. У цьому контексті ключовою метою стає підвищення конкурентоспроможності, яка розглядається як безперервний процес удосконалення. Досягти її можна шляхом реалізації однієї з трьох базових стратегій формування конкурентних переваг:

- інноваційної стратегії;
- стратегії забезпечення високої якості;
- стратегії лідерства за витратами.

Рівень ефективності підприємства значною мірою визначається відповідністю обраної стратегії розвитку персоналу тій стадії життєвого циклу, на якій перебуває організація. Узагальнену схему циклу управління персоналом подано на рис. 3.2.

Відправною точкою для формування конкретної програми розвитку персоналу є аналіз відповідності кадрового потенціалу стратегічним вимогам щодо його вдосконалення. У результаті цього аналізу визначаються як

суттєві, так і часткові розбіжності між наявними характеристиками працівників та тими компетентностями, які потрібні для реалізації запланованих напрямів розвитку підприємства.

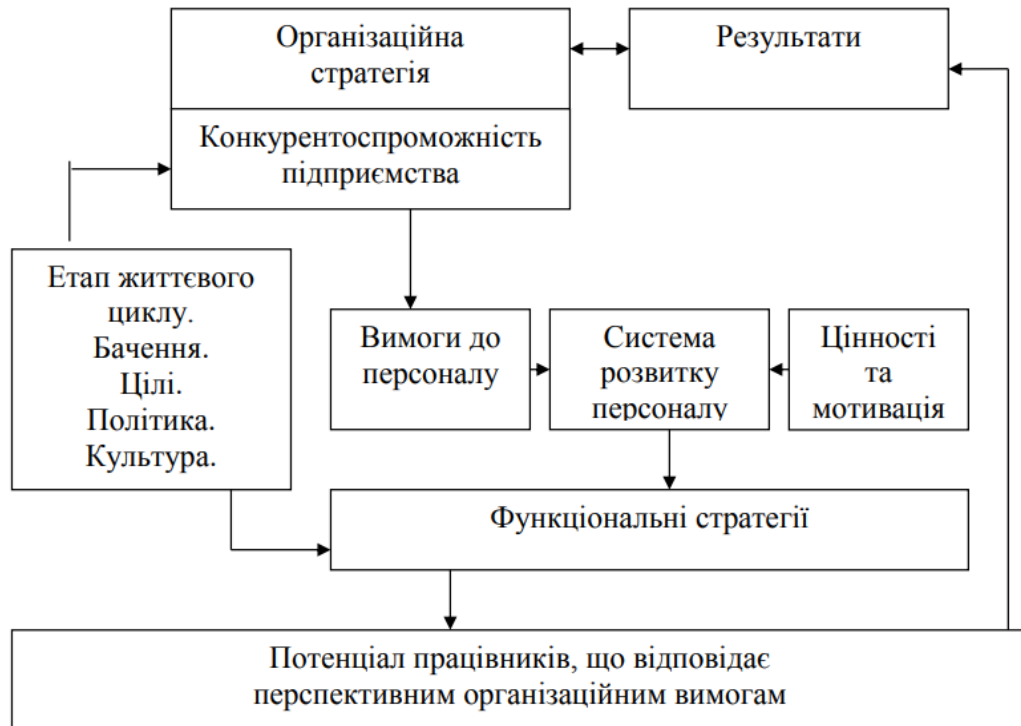


Рис. 3.2. Циклічне управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку підприємства його життєвому циклу, 2026-2030 рр.

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

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

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

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

1. Визначення існуючого стану справ та стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться
2. Оцінка існуючої системи мотивації, проведення дослідження задоволеності співробітників та їх мотивації, визначення стилю управління керівників
3. Розробка системи тренінгів та індивідуальних консультацій для всіх рівнів управління, які враховують стадію життєвого циклу і забезпечують розвиток необхідних управлінських ролей
4. Каскадувати навчання (тренінги за коуч-технологіями) та індивідуальну роботу (коуч-сесії та консультування керівників)
5. Створення системи підтримки (передача технології навчання коучингу внутрішнім тренерам, носіям коучингової культури всередині)
6. Впровадження коучингу в існуючі комунікації між керівниками і співробітниками

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

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

розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Ефективність управлінських рішень щодо напрямів удосконалення кадрової стратегії

Підприємство повинно забезпечити належну підтримку кожному новому працівникові, оскільки відсутність адаптаційних заходів і супроводу здатна спричинити у нього відчуття невпевненості, недовіри та професійної дезорієнтації. Співробітник, який на початковому етапі не отримав необхідної інформаційної та організаційної допомоги, відчуває дискомфорт і може дійти висновку, що реальні умови праці не відповідають його очікуванням. У перспективі це позначається на зниженні результативності, підвищує ймовірність звільнення та загострює проблему плинності кадрів. Для аграрного підприємства така ситуація означає додаткові витрати на повторний пошук персоналу, його навчання та повторну адаптацію, а також створює ризики для стабільності виробничих процесів.

Таблиця 3.3

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

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

Одним із ключових чинників успішної адаптації персоналу є забезпечення такого рівня інформування кандидата про посаду та специфіку

діяльності підприємства, який найбільш точно відображає реальні умови роботи. Якщо очікування працівника не відповідають фактичним вимогам, це може спричинити професійну дезорієнтацію та ускладнити проходження адаптаційного періоду.

Ще до виходу на роботу новачкові слід надати вичерпну інформацію щодо основних трудових функцій, особливостей діяльності підприємства, рівня оплати праці, можливостей кар'єрного просування, професійного розвитку, а також ознайомити з його майбутнім керівником. Надмірно прикрашене або неповне оголошення про вакансію створює нереалістичні очікування та в майбутньому може стати підґрунтям для конфліктів і незадоволеності.

Другим важливим елементом запропонованої стратегії є ретельне планування адаптаційного процесу. Тривалість адаптації має визначатися заздалегідь, а новий працівник повинен отримати чіткий покроковий план дій на перші дні, тижні та перший місяць роботи. Для кожного етапу необхідно встановити конкретні завдання, особливо в межах випробувального терміну. Така структурованість допомагає знизити рівень невизначеності, що часто призводить до відчуття невпевненості, розмитості ролі чи незрозумілості вимог. Зменшення стресових чинників забезпечує швидшу та успішнішу інтеграцію новачка в колектив.

У перші тижні роботи працівник проявляє власні професійні компетенції та особистісні якості, що дає змогу керівництву оцінити правильність прийнятого рішення щодо найму та визначити потенційні напрями його розвитку. Попри те, що на початковому етапі можливості працівника ще не розкриті повністю, доцільно окреслити для нього кілька реалістичних варіантів кар'єрного зростання — наприклад, можливість керувати певним напрямом, отримати надбавку за розширення функціоналу чи залучення до нового проєкту. Такі перспективи мають відповідати кадровій політиці та реальним можливостям підприємства.

Загалом, результативність адаптації визначається взаємодією низки чинників:

- особистісних (індивідуальні психологічні особливості, характер, стиль поведінки);
- професійних (кваліфікаційний рівень, досвід, підготовка);
- психологічних (очікування працівника, уявлення про майбутні функції та роль);
- соціальних (мікроклімат у колективі, характер взаємодії з колегами, корпоративні норми);
- економічних (система оплати праці, види компенсацій та соціальних гарантій).

Комплексне врахування цих чинників забезпечує комфортний старт професійної діяльності новачка та сприяє формуванню його довгострокової ефективної роботи в межах підприємства.

Таблиця 3.4

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

№	Опис ситуації	Запропоновані заходи
1	Звільнення персоналу на випробувальному терміні	На випробувальному терміні новий співробітник має максимальний стрес. Потрібно враховувати відсоткове співвідношення персоналу, який за певний період (квартал, рік, три роки тощо) звільнився за власним бажанням або за згодою сторін протягом випробувального терміну. Розробляти гнучкі методи адаптації, роздаткові матеріали, корпоративний портал, систему наставництва, кураторство та ін.
2	Звільнення працівників у перший рік роботи	Середньострокова адаптація на етапі пристосування менше залежить від внутрішньої напруги співробітника, так як зазвичай на цьому етапі стрес від зміни умов знижується. Невдачі частіше пов'язані з невідповідністю цінностей та цілей підприємства, внутрішнє відторгнення асоціальних цінностей підприємства, нерозуміння їх. Інші причини криються у системі передачі знань у підприємства, системі оцінки якості виконання робіт, колективі, типі управління та особистості керівника. Комплексний аналіз та побудова різних HR-систем у підприємства залежно від потреб.
3	Звільнення працівників протягом трьох	Звільнення співробітника в цей період найчастіше свідчить про приховані проблеми зростання підприємства. Можуть бути відсутні перспективи кар'єрного розвитку, матеріального

	років після працевлаштування	підвищення, нові проекти. Розробити систему розвитку персоналу, запустити проектні відділи, впровадити систему ротації персоналу та інші.
--	------------------------------	---

Продовження таблиці 3.4

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

У межах реалізації кадрової стратегії одним із ключових етапів є формування ефективної системи розвитку персоналу, що забезпечує не лише професійне зростання працівників, а й зміцнення кадрового потенціалу підприємства в цілому. З цією метою важливо виокремити основні напрями роботи та визначити конкретні заходи, спрямовані на їх практичне впровадження. Узагальнений перелік таких напрямів подано в таблиці 3.5.

Запропоновані в таблиці заходи відображають комплексний та послідовний підхід підприємства до формування, утримання й розвитку персоналу. Їх реалізація сприяє:

- забезпеченню балансу між досвідченими кадрами та молодими спеціалістами;
- підвищенню рівня професійної компетентності працівників;
- зміцненню мотиваційної складової та підвищенню зацікавленості у результатах праці;
- покращенню умов праці та підвищенню рівня безпеки виробничих процесів.

Системне й послідовне впровадження цих заходів дозволяє мінімізувати кадрові ризики, підвищити стабільність виробничої діяльності та забезпечити стратегічну стійкість аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

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

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

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

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

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

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

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

Керівництво досліджуваного підприємство планує в день 5 год виділити на участі у ярмарках, виставках, конференціях, 4 год для проведення нарад і тренінгів, 1 год для роботи з фінансово-статистичною звітністю і 2 год для контролю за діяльністю підлеглих.

Таблиця 3.6

Денний розподіл часу апарату управління, 2026-2030 рр., год

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Висновки до розділу 3

1. Результативність управлінських дій у сфері вдосконалення кадрової стратегії визначає спроможність підприємства забезпечувати сталий розвиток, посилювати свою конкурентну позицію та підтримувати високий рівень продуктивності праці. Дослідження основних напрямів удосконалення кадрової політики засвідчило, що ефективність таких дій залежить від цілісності підходу, правильного добору інструментів і узгодженості кадрових заходів зі стратегічними пріоритетами підприємства.

2. Поліпшення процесів кадрового планування, модернізація мотиваційної системи, розвиток професійних навичок працівників і формування позитивного внутрішнього середовища забезпечують зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Це сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів та нестачею кваліфікованих спеціалістів, а також веде до підвищення рівня залученості працівників, покращення комунікацій та зміцнення репутації роботодавця.

3. Управлінські заходи, спрямовані на модернізацію кадрової стратегії, мають комплексний характер і забезпечують формування тривалих конкурентних переваг підприємства. Їхня дієвість проявляється у зростанні

продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів та покращенні загальної ефективності діяльності. Реалізація запропонованих напрямів розвитку сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища у порівнянні 2024 р. з 2020 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. У ході дослідження встановлено, що результативність управління персоналом відіграє вирішальну роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства та досягненні його довгострокових цілей. Розроблення кадрової стратегії має здійснюватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації, з урахуванням як внутрішніх умов її функціонування, так і зовнішніх чинників – ситуації на ринку праці, рівня забезпеченості ресурсами, особливостей організаційної структури та потреби у кваліфікованих працівниках.

2. Ефективна кадрова стратегія передбачає комплексний підхід, що охоплює не лише процес залучення нових працівників, а й їх адаптацію, мотивацію, навчання та професійне зростання. Особливого значення набуває створення системи оцінювання результатів роботи, підтримка позитивного соціально-психологічного мікроклімату та розвиток корпоративної культури, що сприяє підвищенню лояльності та продуктивності персоналу.

3. Аналіз існуючої системи управління персоналом на підприємстві показав, що воно застосовує спрощену, але дієву модель добору кадрів, орієнтовану на раціональне використання доступних ресурсів. Проте для підвищення ефективності кадрової стратегії підприємству доцільно удосконалити систему документаційного забезпечення, розширити можливості професійної підготовки працівників.

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

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

6. В умовах сучасного ринкового середовища ефективна кадрова стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного функціонування та здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх факторів. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічне управління персоналом має здійснюватися системно, безперервно та у тісному взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку організації.

7. Кадрова стратегія охоплює широкий спектр напрямів – від підбору, адаптації та професійного навчання працівників до зміцнення корпоративної культури, мотиваційного механізму та розвитку кадрового потенціалу. Її результативність визначається здатністю підприємства не лише залучати кваліфікованих фахівців, а й створювати умови для їхнього зростання, підвищення ефективності праці та формування довгострокової лояльності. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії, зокрема впровадження цифрових HR-інструментів, модернізація мотиваційної

системи та стратегічне планування кадрових потреб, сприятимуть зміцненню внутрішніх ресурсів підприємства та підвищенню його стійкості на ринку. Відтак ефективне управління людським капіталом стає фундаментом формування професійного, згуртованого та адаптивного колективу, здатного реалізовувати стратегічні пріоритети підприємства.

Удосконалення управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища передбачає:

1. Підвищення ефективності управління персоналом є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства в умовах постійних ринкових змін. Для зміцнення кадрової стратегії доцільно реалізувати такі ключові напрями:

1. Формування чітких критеріїв кадрового відбору. Визначення професійних та особистісних характеристик кандидатів підвищить якість найму і допоможе зменшити рівень плинності кадрів.

2. Цифровізація кадрових процесів. Доцільним є використання електронного документообігу, автоматизованих HRM-систем, онлайн-платформ для навчання, оцінювання та комунікації з працівниками.

3. Розвиток внутрішнього навчання та професійного зростання. Важливо створити систему постійної освіти працівників, удосконалення їхніх soft skills, управлінських і лідерських компетентностей, а також розвитку кар'єрних траєкторій.

4. Модернізація мотиваційної системи. Запровадження гнучких інструментів матеріального й нематеріального стимулювання, орієнтованих на досягнення результатів і підвищення залученості персоналу.

5. Зміцнення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Важливим є формування спільних цінностей, підтримка відкритості в обміні інформацією та підвищення рівня довіри між керівництвом і працівниками.

6. Розвиток системи управління талантами. Ідентифікація перспективних працівників, створення кадрового резерву та індивідуальних

програм розвитку для ключових фахівців дозволять забезпечити безперервність компетентного управлінського складу.

7. Моніторинг і адаптація до тенденцій ринку праці. Постійне відстеження змін у кадровому середовищі та впровадження нових форм організації праці, включаючи гібридні та дистанційні моделі, сприятимуть гнучкості кадрової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Андрушків Б.М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1 (15). С. 23–25. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/10ac65aa-b08c-4267-ba93-2da3e033399d/content> (дата звернення 22 серпня 2025 р.)
3. Антонюк Б.П., Антонюк О.П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.
4. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 31. № 2. С. 80–89.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
6. Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
7. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
8. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Велика Є. Г. Стратегічний розвиток підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2018. №1. С.1–6.
10. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ : вид-во Магнолія. 2019. 312 с.

11. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2843&i=4> (дата звернення 20 серпня 2025 р.)
12. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160–164.
13. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22–24.
14. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (25), 2018. С. 4–12.
15. Дзяна Г. О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.
16. Дурман М.О. Інформаційний менеджмент як складова державної інформаційної політики. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 4(75). С. 142–149.
17. Дячков Д.В., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–31.
18. Змага А.І. Особливості маркетингу характерні для сільськогосподарської продукції. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю*. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 238–240.
19. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 247–251.
20. Князевич А. О., Дяченко Л. А., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного

менеджменту підприємств туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf (дата звернення 07 вересня 2025 р.)

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

22. Колісник А. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/307> (дата звернення 24 жовтня 2025 р.)

23. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7830> (дата звернення 15 жовтня 2025 р.)

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

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

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

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

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

29. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6188> (дата звернення 15 вересня 2025 р.)

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

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

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

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

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

35. Олійник А.С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4790/4832> (дата звернення 02 вересня 2025 р.)

36. Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств*

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

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

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

39. Опалюк О. М. Сучасні комуникативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.

40. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 87–91.

41. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf (дата звернення 19 вересня 2025 р.)

42. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

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

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

45. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/14> (дата звернення 08 вересня 2025 р.)

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

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

48. Щербула Є.В., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

49. Щербула Є., Олійник А. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління підприємством. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 272–274.

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

