

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія Бондарчук**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Юлія ТЮТЮННИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз стану системи управління персоналом підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Юлія ТЮТЮННИК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління персоналом в аграрному секторі	7
1.2. Підходи до формування кадрової стратегії підприємства: принципи, етапи, інструменти	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПСП «КОЛОС»	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПСП «Колос»	23
2.2. Оцінка кадрового складу підприємства та ефективності діючої системи управління персоналом	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПСП «КОЛОС»	43
3.1. Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики та стратегічного планування персоналу	43
3.2. Економічна ефективність очікуваних результатів від впровадження стратегії управління кадровим складом	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, демографічних змін та активного розвитку цифрових технологій перед аграрними підприємствами постають нові виклики у сфері управління людськими ресурсами. Для сільськогосподарських виробників стратегічне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки якість трудового потенціалу безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, рівень адаптивності до зовнішніх змін та загальну конкурентоспроможність господарства.

Особливу важливість проблема формування дієвої системи управління персоналом має для підприємств, що працюють у сільській місцевості. Саме тут спостерігається дефіцит кваліфікованої робочої сили, високий рівень трудової міграції та недостатній рівень мотивації персоналу. Крім того, сезонний характер сільськогосподарського виробництва, залежність від погодних умов і обмежений доступ до сучасних технологій ускладнюють управління кадровими процесами.

Вирішення цих проблем вимагає стратегічного підходу до формування системи управління персоналом, що базується на довгостроковому плануванні, розвитку кадрового потенціалу, підвищенні мотивації та залученні персоналу до реалізації цілей підприємства. Це дозволить забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити ефективність праці та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Колос», яке обробляє землі у Криворізькому районі Дніпропетровської області, є типовим представником аграрного сектору, що поєднує класичне рослинництво з переробною діяльністю. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Додатково господарство займається виробництвом олії, борошна, хлібобулочних і кондитерських виробів. У таких умовах ефективне стратегічне управління кадрами є

запорукою успішної інтеграції виробничих і переробних ланок у єдиний, ефективно керований бізнес-процес.

Наявні проблеми у кадровій політиці ПСП «Колос», пов'язані з нерівномірним розподілом навантаження, недостатнім розвитком системи мотивації та підвищення кваліфікації, зумовлюють потребу у дослідженні механізмів стратегічного управління персоналом та формуванні відповідної системи з урахуванням специфіки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є формування ефективної системи стратегічного управління кадровим складом Приватного сільськогосподарського підприємства «Колос» з урахуванням особливостей його діяльності та потреб адаптації до сучасних викликів.

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом у сільському господарстві;
- надати характеристику організаційної структури та економічної діяльності ПСП «Колос»;
- оцінити поточний стан кадрового потенціалу та практику управління персоналом на підприємстві;
- виявити основні проблеми та слабкі місця в кадровій політиці господарства;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління персоналом;
- провести розрахунок ефективності запроваджених управлінських рішень.

Об'єктом дослідження виступає процес системного управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, організаційних механізмів та практичних підходів до стратегічного управління кадровим складом ПСП «Колос».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Використано: метод аналізу і синтезу – для систематизації теоретичних положень з управління персоналом; статистичний аналіз – для оцінки кадрових показників; графічний метод – для наочного представлення результатів; експертне опитування – для ідентифікації кадрових проблем і перспектив; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності існуючих підходів; моделювання – для обґрунтування нових управлінських рішень; метод економічного оцінювання - для визначення результативності запропонованих змін.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові праці з менеджменту персоналу, внутрішня звітність ПСП «Колос» за останні роки, статистичні дані, а також результати власних обчислень і опитувань.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на практиці, що дозволить підприємству оптимізувати кадрову політику, покращити організацію праці, підвищити продуктивність та знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані й іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки. У списку літератури використано 47 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління персоналом в аграрному секторі

Управління персоналом – це складна й багаторівнева система дій, спрямованих на забезпечення підприємства людськими ресурсами, ефективне їх використання, розвиток і мотивацію. У класичному розумінні воно охоплює організацію праці, підбір кадрів, навчання, оцінювання та інші функції, що забезпечують результативність працівників. Проте за умов динамічного середовища, структурних трансформацій економіки та демографічних викликів постає необхідність переходу до стратегічного управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом – це система управлінських дій, яка забезпечує довгострокове формування, підтримання й розвиток трудового потенціалу підприємства відповідно до його цілей, місії та стратегічного бачення. Такий підхід дозволяє розглядати персонал не лише як ресурс, а як джерело конкурентних переваг і рушійну силу інновацій.

Відмінність стратегічного підходу полягає у взаємозв'язку між кадровими рішеннями та загальною стратегією розвитку підприємства. Це означає, що кадрові ініціативи розробляються з урахуванням цілей зростання, освоєння нових ринків, запровадження технологій, а не тільки для закриття поточних вакансій або вирішення оперативних завдань.

На практиці стратегічне управління персоналом передбачає такі ключові функції:

- аналіз кадрового потенціалу і його відповідність потребам підприємства;
- планування розвитку персоналу на основі стратегічних цілей;

- прогнозування потреб у кадрах із врахуванням зовнішніх та внутрішніх змін;
- інвестування в людський капітал як у довгостроковий актив;
- адаптація управлінських рішень до соціально-економічного контексту.

В аграрному секторі важливість стратегічного підходу до управління персоналом зростає внаслідок:

- сезонності робіт;
- відтоку молоді з села;
- необхідності використання технічно складного обладнання;
- підвищення вимог до якості продукції та сертифікації.

Таким чином, системне управління персоналом у сільському господарстві повинно поєднувати гнучкість і стабільність, оперативність і довгострокове бачення.

На рис. 1.1 наведено рівень впливу стратегічного управління персоналом на ключові аспекти ефективності діяльності підприємства:

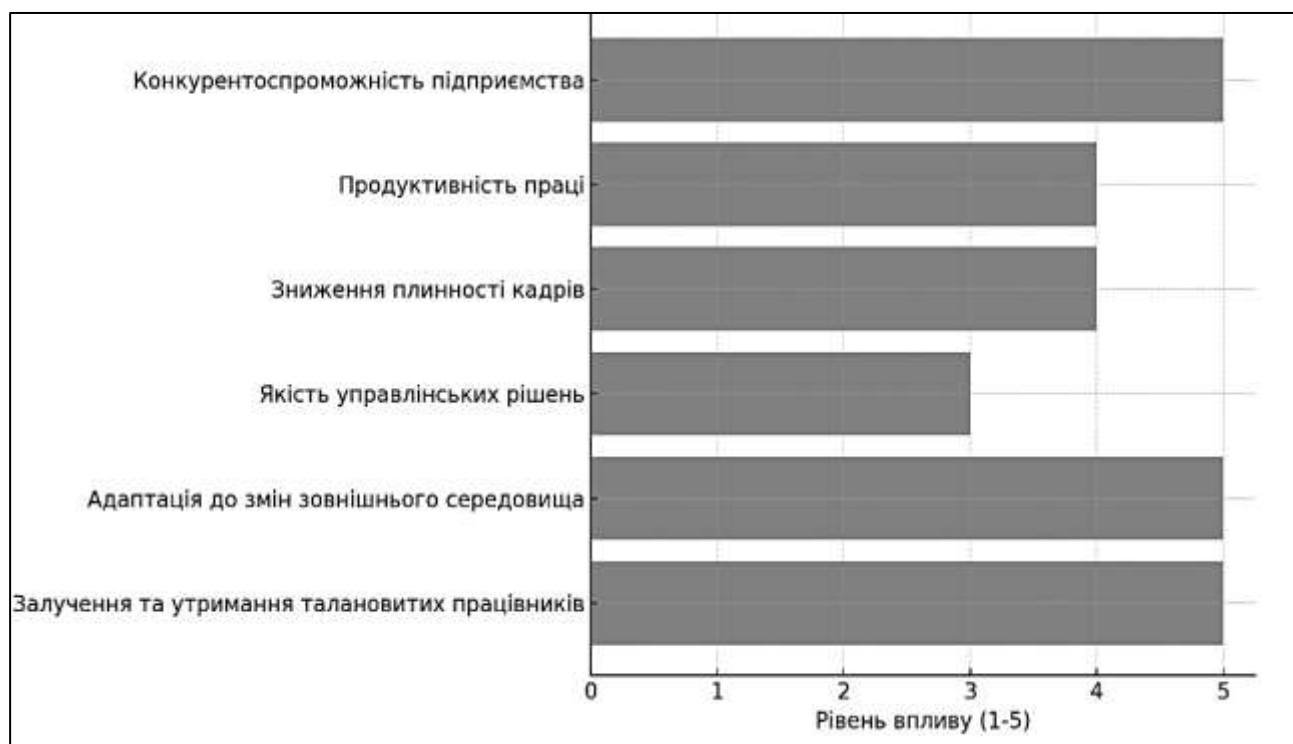


Рис. 1.1. Вплив стратегічного управління персоналом на ключові фактори діяльності підприємства

Як видно з рисунка, стратегічне управління персоналом має високий або дуже високий вплив на більшість критичних показників функціонування підприємства, зокрема на конкурентоспроможність, здатність до адаптації, рівень залучення працівників.

У табл. 1.1 узагальнено основні порівняння між традиційним та стратегічним підходами до управління персоналом.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційного і стратегічного підходів до управління персоналом

Критерій	Традиційне управління персоналом	Стратегічне управління персоналом
Орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
Фокус	Оперативні завдання	Стратегічні цілі підприємства
Підхід до персоналу	Ресурс	Ключовий капітал
Методи прийняття рішень	Реактивний	Прогностичний, проактивний
Взаємозв'язок із стратегією	Відсутній або слабкий	Тісна інтеграція
Роль HR-підрозділу	Адміністративна	Стратегічна, партнерська

З огляду на викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління персоналом – це не лише управлінський інструмент, а важливий компонент системи корпоративного розвитку. Воно дозволяє не лише забезпечити підприємство трудовими ресурсами, а й створити команду, здатну до самореалізації, підвищення продуктивності та формування організаційної культури [5].

Для аграрних підприємств стратегічне управління кадрами має бути спрямоване на подолання ризиків, пов'язаних із сезонністю, трудовим відтоком, а також забезпечення стабільності та стійкості трудових процесів. Впровадження стратегічного бачення в систему HR дозволяє не лише

ефективно управляти персоналом, а й досягати нових горизонтів розвитку в аграрному виробництві та переробці.

Агропромисловий комплекс (АПК) посідає ключове місце в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортну виручку та зайнятість у сільських територіях. Разом з тим, стратегічне управління трудовими ресурсами в аграрному секторі має свою специфіку, яка відрізняє його від інших галузей.

Перш за все, аграрне виробництво характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов. Це ускладнює точне планування виробничих і трудових ресурсів, створюючи необхідність в гнучких кадрових стратегічних рішеннях, які враховують ризики затримки посівних чи збиральних кампаній, форс-мажори через погодні катастрофи тощо.

Другою критичною особливістю є виражена сезонність праці, що потребує тимчасової концентрації трудових ресурсів у пікові періоди. Для підприємств це означає необхідність створення мобільних кадрових резервів, ефективної логістики найму та звільнення сезонних працівників, що часто ускладнюється законодавчими обмеженнями й нестачею бажаючих працювати в селі [11].

До ключових особливостей також належать:

- обмежений доступ до кваліфікованих кадрів, зокрема інженерів, механізаторів, агрономів, бухгалтерів зі знанням агроспецифіки;
- соціально-економічна депопуляція сільських регіонів, що знижує потенційний кадровий резерв;
- низький рівень цифровізації HR-процесів, що стримує впровадження сучасних методів управління кадрами;
- відсутність культури стратегічного кадрового планування, що призводить до короткострокових, фрагментованих рішень.

На рисунку 1.2 візуалізовано основні особливості, які необхідно враховувати при реалізації стратегії управління персоналом в аграрному секторі:

Ці чинники вимагають побудови адаптивної, динамічної та багатоцільової системи кадрового менеджменту. Особливо важливо створити інституційні передумови для підготовки, розвитку та утримання кадрів у сільській місцевості.



Рис. 1.2. Основні особливості стратегічного управління персоналом в аграрному секторі

У табл. 1.2 порівняно ключові кадрові проблеми, типові для аграрного сектору, та можливі стратегічні рішення для їх подолання:

Таблиця 1.2

Актуальні кадрові проблеми аграрних підприємств та стратегічні підходи до їх вирішення

Кадрова проблема	Стратегічне рішення
Високий рівень сезонності	Формування кадрового резерву, гнучкі контракти
Відтік молоді з села	Стимулювання розвитку соціальної інфраструктури
Дефіцит фахівців з агроспеціалізацією	Партнерства з аграрними ЗВО, дуальна освіта
Відсутність HR-аналітики та прогнозування	Впровадження цифрових HR-систем
Низька мотивація і плинність персоналу	Вдосконалення системи оплати та немат. мотивації

Обмеженість внутрішніх джерел розвитку працівників	Системне навчання, формування кар'єрних треків
--	--

Ключовим елементом стратегічного підходу є поєднання довгострокового бачення з оперативною ефективністю. Це означає, що підприємство повинно одночасно розв'язувати поточні завдання (залучення працівників на збирання врожаю, ліквідація дефіциту техніків), і водночас — закладати основу для середньо- і довгострокового розвитку трудового потенціалу.

Для цього важливо:

- проводити планове прогнозування потреби в персоналі на основі стратегій розвитку підприємства;
- розвивати системи внутрішнього навчання, наставництва та горизонтального переміщення;
- стимулювати утримання ключових кадрів шляхом покращення умов праці, житлових програм, медичного та транспортного забезпечення;
- створювати інтегровані HR-системи, які об'єднують кадровий облік, аналітику, оцінювання результатів праці.

Таким чином, ефективне стратегічне управління персоналом в аграрному секторі повинно базуватись на принципах адаптивності, гнучкості, взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства та максимальному врахуванні соціальних умов, у яких функціонує підприємство.

Система стратегічного управління персоналом є ключовою складовою загального стратегічного управління підприємством. У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамікою, невизначеністю та глобальною конкуренцією, саме людський капітал стає основним фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Метою стратегічного управління персоналом є довгострокове забезпечення підприємства кадрами, які відповідають його стратегічним завданням, здатні до саморозвитку, ініціативні, мотивовані та лояльні до організації. Ця мета досягається через реалізацію комплексу функцій і завдань,

спрямованих як на формування кадрового потенціалу, так і на ефективне його використання [12].

До ключових цілей стратегічного управління персоналом належать:

- досягнення відповідності між кадровим потенціалом і стратегією підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства через людський капітал;
- зниження ризиків, пов'язаних із кадровим дефіцитом або надлишком;
- забезпечення високого рівня мотивації, задоволеності працею та залученості працівників;
- розвиток лідерського потенціалу та формування кадрового резерву;
- формування культури постійного вдосконалення та навчання.

У табл. 1.3 представлено приклади стратегічних цілей управління персоналом та відповідних завдань для їх досягнення:

Таблиця 1.3

Цілі та завдання стратегічного управління персоналом

Ціль стратегічного управління персоналом	Ключові завдання
Забезпечення відповідності кадрового потенціалу цілям підприємства	Розробка кадрової стратегії, яка інтегрується в загальну стратегію розвитку
Підвищення ефективності використання людських ресурсів	Оптимізація структури персоналу та навантаження
Створення умов для професійного зростання працівників	Організація системи навчання та підвищення кваліфікації
Зниження плинності кадрів	Запровадження програм утримання ключових працівників
Підвищення мотивації та задоволеності працею	Модернізація системи оплати праці та нематеріальної мотивації
Забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища	Формування системи прогнозування та управління ризиками

Завдання стратегічного управління персоналом можуть бути розподілені за функціональними напрямками.

1. Організаційна функція: прогнозування кадрових потреб відповідно до стратегії підприємства; формування та реалізація кадрової політики; забезпечення гнучкої організаційної структури управління персоналом.

2. Розвиткова функція:

- розробка систем навчання та підвищення кваліфікації;
- створення умов для кар'єрного зростання;
- виявлення та розвиток талантів;
- формування кадрового резерву.

5. Мотиваційно-стимулююча функція:

- удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання;

- впровадження програм визнання досягнень;
- оцінювання результатів праці та зворотний зв'язок;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.

6. Аналітична функція:

- моніторинг ефективності використання трудових ресурсів;
- аналіз плинності кадрів, причин звільнень;
- оцінка рівня залученості та задоволеності персоналу;
- HR-аналітика для підтримки прийняття стратегічних рішень.

7. Інноваційна функція:

- впровадження цифрових HR-систем;

- застосування Big Data та прогнозової аналітики в управлінні персоналом;

- використання сучасних форм організації праці (гнучкий графік, дистанційна робота).

Стратегічне управління персоналом передбачає постійний перегляд цілей і завдань у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Воно базується на системності, інтеграції в загальну корпоративну стратегію та здатності до адаптації. Наприклад, під час зміни технологічного укладу або структури попиту підприємство має вчасно переорієнтовувати систему управління

персоналом на нові вимоги — як щодо компетенцій працівників, так і щодо організаційних форм роботи [14].

Для сільськогосподарських підприємств це особливо важливо, оскільки вони часто мають обмежені ресурси для оперативного найму чи навчання персоналу. Стратегічне планування дозволяє мінімізувати негативні наслідки кадрових ризиків, уникати критичних ситуацій із нестачею персоналу під час сезону, підвищувати продуктивність і стабільність роботи підприємства.

1.2. Підходи до формування кадрової стратегії підприємства: принципи, етапи, інструменти

Розробка ефективної кадрової стратегії є ключовим завданням у системі стратегічного управління персоналом. Кадрова стратегія визначає загальний напрямок, цілі та методи управління трудовими ресурсами підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Кадрова стратегія — це сукупність узгоджених управлінських рішень і заходів, що спрямовані на формування, розвиток, утримання та ефективне використання персоналу з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів. Вона має бути тісно інтегрована з виробничою, інноваційною, фінансовою та ринковою стратегіями підприємства.

Залежно від стану підприємства, його цілей і середовища, виділяють кілька типів кадрових стратегій, що наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Типи кадрових стратегій та їх характеристика

<i>Тип кадрової стратегії</i>	<i>Характеристика</i>
Стратегія зростання	Передбачає розширення кадрового потенціалу відповідно до зростання бізнесу; активний найм, навчання, розвиток персоналу.
Стратегія стабілізації	Орієнтована на збереження існуючої структури персоналу; мінімальні зміни, підтримання балансу.
Стратегія	Супроводжується оптимізацією штату, скороченням витрат на

скорочення	персонал, переорієнтацією функцій.
Інноваційна стратегія	Спрямована на залучення нових компетенцій, розвиток інноваційної культури, гнучкі форми зайнятості.
Адаптаційна стратегія	Формується у відповідь на зовнішні виклики; гнучке планування, швидка адаптація до змін ринку.
Захисна стратегія	Зосереджується на збереженні ключових працівників в умовах кризи або високої плинності кадрів.

Кожен із типів стратегій застосовується в певному контексті:

- стратегія зростання є доцільною для підприємств, які розширюють масштаби діяльності або виходять на нові ринки. Для аграрного сектору вона актуальна у випадках нарощування посівних площ або розширення ліній переробки.
- стратегія стабілізації використовується при стабільній ситуації, коли немає потреби у швидких змінах, і головна мета — збереження досягнутого рівня ефективності.
- стратегія скорочення застосовується в умовах економічної кризи, падіння попиту або технологічного оновлення, що зменшує потребу у праці.
- інноваційна стратегія має на меті трансформацію кадрового потенціалу через упровадження нових компетенцій і підходів, що особливо важливо у контексті цифровізації аграрної галузі.
- адаптаційна стратегія необхідна підприємствам, які працюють в умовах високої волатильності, наприклад, за зміни кон'юнктури аграрних ринків або державної політики.
- захисна стратегія є відповіддю на кадрові ризики — масову плинність кадрів, старіння персоналу, втрату ключових працівників тощо.

У процесі розробки кадрової стратегії необхідно дотримуватися основоположних принципів, що гарантують її ефективність і релевантність:

1. Принцип відповідності стратегічним цілям підприємства. Кадрова стратегія має бути похідною від загальної стратегії організації. Наприклад, якщо підприємство орієнтується на диверсифікацію, то кадри мають бути універсальними та крос-функціональними.

2. Принцип гнучкості. У сучасних умовах кадрова стратегія не повинна бути фіксованою. Вона має коригуватися відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі (ринок праці, демографія, технології, регуляторні обмеження).

3. Принцип випередження. Стратегічні рішення у сфері персоналу мають бути спрямовані на майбутні потреби підприємства, а не лише на поточні проблеми.

4. Принцип залучення працівників до формування стратегій. Важливо враховувати думку персоналу при визначенні пріоритетів і заходів, що підвищує лояльність та ефективність реалізації стратегії.

5. Принцип системності. Кадрова стратегія має включати взаємопов'язані елементи: найм, розвиток, мотивацію, оцінювання, просування, звільнення, що працюють як єдиний механізм.

6. Принцип соціальної відповідальності. Підприємство має враховувати соціальні аспекти впливу на персонал, особливо у сільській місцевості: умови праці, проживання, медичне обслуговування, транспорт.

Вибір типу стратегії та її розробка мають ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, прогнозі потреб у кадрах, тенденціях ринку праці, очікуваннях працівників та економічних перспективах [17].

Формування кадрової стратегії є надзвичайно важливим процесом у системі стратегічного менеджменту. Він не лише визначає вектор розвитку людського капіталу, але й забезпечує взаємозв'язок між потенціалом персоналу і цільовими орієнтирами підприємства. Актуальність стратегічного підходу до управління персоналом зростає в умовах нестабільного економічного середовища, цифрової трансформації бізнесу, скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості. Саме тому аграрні підприємства, зокрема такі як ПСП «Колос», мають потребу в чітко структурованій та гнучкій кадровій стратегії.

Формування кадрової стратегії включає логічну послідовність етапів, які забезпечують її обґрунтованість, дієвість та адаптивність. На першому етапі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вивчаються ключові тенденції на ринку праці, демографічна ситуація, регіональні особливості, вимоги до кваліфікації персоналу, технологічні зміни, державне регулювання. Внутрішній аналіз включає оцінку організаційної структури, стилю управління, соціально-психологічного клімату, фінансових можливостей підприємства. Цей етап є фундаментом для усвідомлення реалій, у яких функціонує підприємство, і визначення зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей.

Другим кроком є оцінка кадрового потенціалу підприємства. Вона охоплює вивчення якісного і кількісного складу персоналу, вікової та професійної структури, рівня кваліфікації, продуктивності праці, ступеня залученості та мотивації. У контексті сільського господарства часто виявляється дефіцит фахівців з агрономії, інженерії, управління, що знижує здатність підприємств до модернізації. Наявність великої частки персоналу передпенсійного віку посилює ризики кадрового голоду в середньостроковій перспективі.

На основі зібраної інформації підприємство переходить до етапу формулювання стратегічних цілей у сфері персоналу. Ці цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірюваними, відповідати загальній стратегії підприємства. Наприклад, у разі модернізації виробництва ціль може полягати у перепідготовці 50% персоналу протягом двох років. Якщо ж підприємство орієнтоване на диверсифікацію, то важливо створити систему внутрішньої мобільності та розвитку універсальних компетенцій.

Далі відбувається безпосереднє формування кадрової стратегії – розробляються основні напрями кадрової політики, визначаються пріоритетні заходи, формуються плани підбору, адаптації, розвитку, утримання та просування персоналу. У межах цього етапу можуть бути ініційовані програми дуальної освіти, партнерства з аграрними закладами освіти, створення внутрішніх шкіл наставництва, цифровізація кадрового документообігу.

П'ятий етап – реалізація стратегії. Вона потребує розподілу відповідальності, залучення керівників усіх рівнів, інтеграції HR-процесів до

стратегічного планування. На практиці це може включати запуск системи електронної оцінки результатів праці, впровадження гнучких форм зайнятості, створення стимулів для навчання. Реалізація має супроводжуватись інформаційною підтримкою серед працівників та постійним зворотним зв'язком.

Останній етап – моніторинг, оцінка та коригування стратегії. Жодна стратегія не є незмінною – її ефективність залежить від відповідності реаліям. Регулярна оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз відхилень, вивчення змін у зовнішньому середовищі дозволяють актуалізувати стратегію, зберігаючи її релевантність. Наприклад, у разі зростання конкуренції за кадри в регіоні необхідно переглянути політику оплати праці чи створити програму житлової підтримки для нових працівників.

Етапи цього процесу наочно представлені на рисунку 1.3, що демонструє логіку та послідовність формування кадрової стратегії:



Рис. 1.3. Основні етапи формування кадрової стратегії підприємства

Цілісність, гнучкість, відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам, прогнозованість та інтеграція з усіма рівнями управління — основні

характеристики ефективної кадрової стратегії. Для аграрного підприємства це не лише інструмент управління персоналом, але й важливий фактор підвищення життєздатності господарства в умовах нестабільності [22].

Ефективність реалізації кадрової стратегії підприємства залежить не лише від її змісту чи етапності впровадження, а й від правильного вибору управлінських інструментів, які забезпечують досягнення поставлених цілей. У сучасному управлінні персоналом використовується широка палітра інструментів, що дозволяють прогнозувати потреби в кадрах, розвивати трудовий потенціал, забезпечувати мотивацію та зменшувати кадрові ризики.

Одним із ключових інструментів є прогнозування потреб у персоналі. Воно дозволяє оцінити майбутню потребу в кадрах з урахуванням змін у виробництві, ринку, технологіях. Прогноз базується на стратегії підприємства, динаміці продуктивності праці, плинності кадрів, планах модернізації. Застосування прогнозування особливо важливе для аграрних підприємств, які стикаються з різкими сезонними коливаннями та браком спеціалістів. Прогнозування включає як кількісний, так і якісний аспекти — визначення необхідних професій, рівня кваліфікації, досвіду, соціальних якостей.

Важливим інструментом довгострокової стабільності кадрової політики є формування кадрового резерву. Це процес підготовки потенційних працівників для заміщення ключових посад, який забезпечує спадкоємність управління та швидке реагування на кадрові втрати. Резерв може формуватися як внутрішній (серед наявних працівників), так і зовнішній (через взаємодію з навчальними закладами, фахові спільноти тощо).

Ще одним важливим напрямом є розвиток персоналу, що охоплює навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг. Упровадження програм розвитку дозволяє адаптувати працівників до змін, підвищити ефективність, зменшити ризики технологічного відставання. В аграрному секторі доцільним є розвиток внутрішнього навчання — тренінгів, обміну досвідом, майстер-класів на місцях. Це дозволяє здешевити процес навчання та зробити його практикоорієнтованим.

Ключовим інструментом утримання персоналу виступає мотиваційна система, яка включає як матеріальні (заробітна плата, премії, соціальні пакети), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік). Ефективна мотивація базується на поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників, адаптації до потреб і очікувань працівників, особливо з урахуванням поколінних відмінностей. У сільській місцевості доцільним є застосування соціально орієнтованої мотивації: забезпечення житлом, транспортом, доступ до медицини, пільги для дітей працівників.

Не менш важливим є системне оцінювання результативності праці, що дозволяє виявити сильні сторони та зони для розвитку, обґрунтовувати прийняття рішень щодо просування, ротації, навчання. Такі оцінки можуть здійснюватись за допомогою KPI, атестацій, зворотного зв'язку, індивідуальних планів розвитку [26].

У сучасному середовищі дедалі більшого значення набуває використання цифрових HR-інструментів — програм для управління кадрами, аналітики, автоматизації документообігу, онлайн-навчання. Вони дозволяють оптимізувати час управлінського персоналу, мінімізувати помилки, оперативно реагувати на зміни, аналізувати дані про персонал у режимі реального часу.

На рис. 1.4 представлено стислий огляд основних інструментів реалізації кадрової стратегії підприємства та їх функціонального призначення:

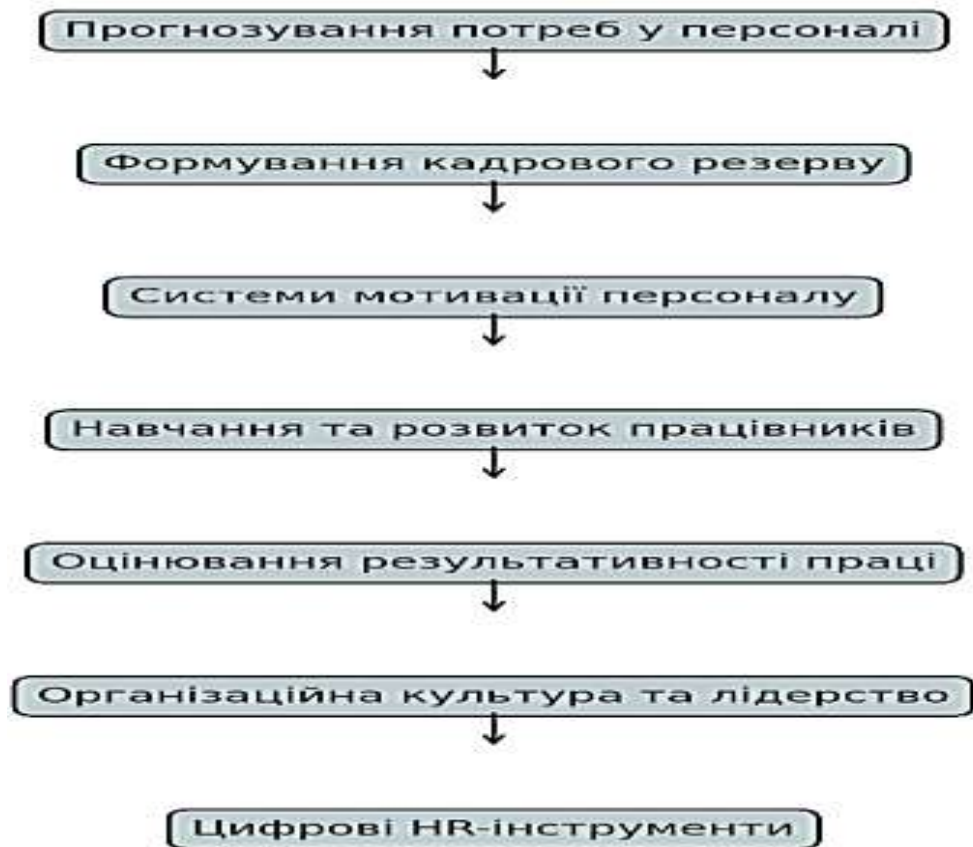


Рис. 1.4. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

Ефективне впровадження кадрової стратегії потребує системного підходу до вибору та застосування інструментів, які взаємодоповнюють одне одного. Вони повинні відповідати ресурсам підприємства, його стратегічним орієнтирам, а також соціальному середовищу, у якому функціонує підприємство.

Проведене дослідження теорій підтвердило, що стратегічне управління персоналом – це не просто набір інструментів кадрового адміністрування, а комплексний підхід до формування трудового потенціалу, орієнтований на досягнення довгострокових цілей підприємства. Такий підхід є особливо актуальним в умовах аграрного сектору, де кадрові процеси ускладнені сезонністю, дефіцитом спеціалістів, соціальними та інфраструктурними обмеженнями сільської місцевості [38].

Було визначено, що ефективна система стратегічного управління персоналом повинна охоплювати:

- чітке бачення цілей та функцій HR-служби в стратегічному контексті;
- розробку відповідних типів кадрових стратегій залежно від динаміки бізнесу та зовнішнього середовища;
- проходження ключових етапів формування стратегії: від аналізу середовища до оцінки результатів;
- використання актуальних інструментів реалізації – прогнозування потреб, кадрового резерву, мотиваційних програм, навчання, цифрових технологій.

Таким чином, теоретичний базис, сформований у цьому розділі, дозволяє перейти до практичного аналізу кадрового потенціалу ПСП «Колос» та розробки напрямів його стратегічного вдосконалення в наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПСП «КОЛОС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПСП «Колос»

Для повного розуміння особливостей функціонування системи управління персоналом необхідно враховувати організаційно-економічні умови діяльності підприємства. Тому розглянемо загальну характеристику ПСП «Колос» як об'єкта дослідження: основні види діяльності, виробничі ресурси, структура управління та роль підприємства в аграрному секторі регіону.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Колос» розташоване у Криворізькому районі Дніпропетровської області. Господарство було зареєстроване 26 березня 2003 року і з того часу стабільно функціонує на аграрному ринку. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, що класифікується за КВЕД 01.11. Водночас підприємство активно розвиває і переробний напрям, здійснюючи виробництво олії, борошномельно-круп'яної продукції, а також хлібобулочних і кондитерських виробів.

Загальна площа оброблюваних земель становить понад 1400 гектарів, що забезпечує підприємству стабільну сировинну базу. Завдяки диверсифікації діяльності ПСП «Колос» має можливість переробляти вирощену продукцію, що знижує залежність від ринкової кон'юнктури та підвищує рівень доданої вартості. Це, своєю чергою, створює додаткові вимоги до кадрового забезпечення: окрім працівників сільськогосподарського виробництва, необхідні фахівці з переробки, логістики, обліку, контролю якості.

З метою оцінки масштабів та особливостей використання земельних ресурсів ПСП «Колос» доцільним є аналіз структури та динаміки земельного банку підприємства. Земельні ресурси є базовим виробничим фактором у

сільському господарстві, тому їх ефективне використання безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства. Особливо важливою є структура сільськогосподарських угідь, рівень розораності та показники забезпеченості ріллею на одного працівника, що дозволяє оцінити інтенсивність ведення господарства.

В таблиці 2.1 представлено основні структурні та інтенсивні показники земельного фонду ПСП «Колос» за 2022–2024 роки з розрахунком динаміки та питомої ваги окремих категорій угідь.

Таблиця 2.1

Характеристика земельного фонду та його ефективного використання в ПСП «Колос»

№ з/п	Показники	2022	2022%	2023	2023%	2024	2024%	2024 у % до 2022
1	Загальна площа земельного фонду	1446	100	1421	100	1421	100	98,27
1.1	Сільськогосподарські угіддя	1444	100	1420	100	1410	100	97,65
1.1.1	Рілля (основна площа обробітку)	1391	98,5	1382	98,8	1371	98,7	98,56
1.1.2	Пасовищні угіддя	42	3,1	34	2,8	34	2,8	80,95
1.2	Несільськогосподарські землі	3	0,2	1	0,1	1	0,1	33,33
2	Коефіцієнт використання угідь	0,999		0,999		0,992		101,6
3	Коефіцієнт розораності площ	0,96		0,97		0,96		0,00
4	Середньооблікова чисельність персоналу	25		22		23		94,7
5	Рілля на одного працівника, га	55,64		62,82		59,61		108

У період з 2022 по 2024 рік загальна площа земельного фонду підприємства зменшилась з 1446 до 1421 га, тобто на 1,73% (до 98,27% від рівня 2022 року). Основу земельного банку традиційно становлять сільськогосподарські угіддя, які у 2024 році займали 1410 га, що на 2,35% менше порівняно з 2022 роком. У межах сільськогосподарських угідь рілля, як основна площа обробітку, займає понад 96% земель, проте і тут спостерігається

зменшення: з 1391 га у 2022 році до 1371 га у 2024 році (98,56% до початкового рівня). Частка пасовищних угідь, навпаки, дещо зменшилась у структурі — з 3,1% до 2,8%, а їх площа скоротилась на понад 19%, що може свідчити про поступову втрату або переорієнтацію цих ділянок. Несільськогосподарські землі становлять лише 0,1–0,2% у загальній структурі, проте і вони продемонстрували значне зменшення (з 3 до 1 га), що можна пов'язати з оптимізацією непродуктивних площ. Коефіцієнт використання угідь протягом аналізованого періоду залишався високим (0,999 у 2022–2023 роках і 0,992 у 2024-му), що вказує на практично повне залучення наявних угідь до виробництва. Водночас коефіцієнт розораності тримається на рівні близько 0,96–0,97, підтверджуючи значну питому вагу ріллі у структурі угідь.

Що стосується кадрового забезпечення, то кількість працівників за три роки зменшилась з 25 до 23 осіб. Попри це, показник ріллі на одного працівника зріс із 55,64 до 59,61 га, що свідчить про зростання навантаження на одного працівника та потенційні ризики перевантаження персоналу або дефіциту кадрів.

Загалом динаміка показників таблиці свідчить про стабільність структури земельного банку, незначне зменшення ресурсної бази та помірне зростання інтенсивності використання земель і трудових ресурсів. Ці зміни необхідно враховувати при формуванні кадрової стратегії підприємства, оскільки зростаюча навантаженість персоналу вимагає нових підходів до планування, навчання та мотивації працівників.

Після аналізу загальної структури земельного фонду ПСП «Колос», що був поданий у таблиці 2.1, доцільним є перехід до детальнішого розгляду структури використання посівних площ за видами сільськогосподарських культур, що дозволяє оцінити спеціалізацію підприємства, зміну акцентів у вирощуванні культур та рівень диверсифікації рослинництва. Інформація такого характеру представлена в табл. 2.2.

Як видно з таблиці, у структурі посівних площ ПСП «Колос» протягом 2022–2024 років зберігається перевага за технічними культурами, площа під

якими збільшилася з 723,6 га у 2022 році до 790,7 га у 2024-му, що становить 55,2% у загальній структурі. Найбільше зростання демонструє ріпак озимий (до 400 га у 2024 році), який разом із соняшником займає майже повністю технічний блок.

Таблиця 2.2

Розподіл посівної площі за культурами у ПСП «Колос» (2022–2024 рр.)

Показники	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2024/ 2022
Зернові культури – всього	519,6	35,9	477,1	33,0	461,9	32,2	88,9
Пшениця озима	242,5	44,6	226,3	45,3	229,7	47,5	94,7
Ячмінь озимий	139,8	25,7	136,4	27,4	135,6	28,1	97
Ячмінь ярий	25,3	4,7	12,7	2,6	8,5	1,7	33,4
Кукурудза на зерно	111,9	20,6	101,7	20,4	88,1	18,2	78,8
Технічні культури – всього	723,6	50,0	771,2	53,4	790,7	55,2	109,4
Ріпак озимий	353,1	46,9	392,4	48,5	400	48,3	113
Соняшник	369,8	48,7	378,8	47,0	390,7	47,2	105,9
Кормові культури – всього	138,9	9,7	133,1	9,2	118,6	8,3	85,4
Кукурудза на силос	51,7	35,5	47,5	34,1	56,8	45,8	109,8
Люцерна багаторічна	87,3	60,0	85,6	61,4	61,8	49,8	70,9
Усього посівних площ	1381,4	100	1382,2	100	1371,2	100	99,3

Водночас, спостерігається поступове зменшення частки зернових культур – з 519,6 га у 2022 році до 461,9 га у 2024 році, що становить лише 32,2% у структурі посівів. Найсуттєвіше скорочення відбулося за ячменем ярим – більш ніж у 2 рази (з 25,3 га до 8,5 га), та кукурудзою на зерно – на 23,2 га. Це може свідчити про адаптацію підприємства до ринкових умов або кліматичних змін.

Окремої уваги заслуговують кормові культури, площа яких скоротилася з 138,9 га до 118,6 га. Незважаючи на загальне зменшення кормового блоку, кукурудза на силос у 2024 році демонструє приріст (до 56,8 га), що може бути наслідком посилення напрямку тваринництва або підготовки силосної бази. Натомість площі люцерни багаторічної скорочуються майже на 30% (з 87,3 до 61,8 га), що впливає на стабільність кормової бази.

Загальна посівна площа у 2024 році склала 1371,2 га, що є незначним зменшенням порівняно з 2022 роком (1381,4 га), тобто на 0,7%. Таким чином, динаміка посівних площ ПСП «Колос» свідчить про посилення технічної спеціалізації, певну стратегію зниження зернового навантаження та перерозподіл у кормовому секторі, що має враховуватись під час формування кадрової політики та системи управління агровиробництвом.

Для більш наочного уявлення про розподіл сільськогосподарських культур у структурі посівних площ ПСП «Колос» доцільно звернутись до рис. 2.1, який узагальнено демонструє співвідношення основних груп культур у загальній площі обробітку у 2024 році.

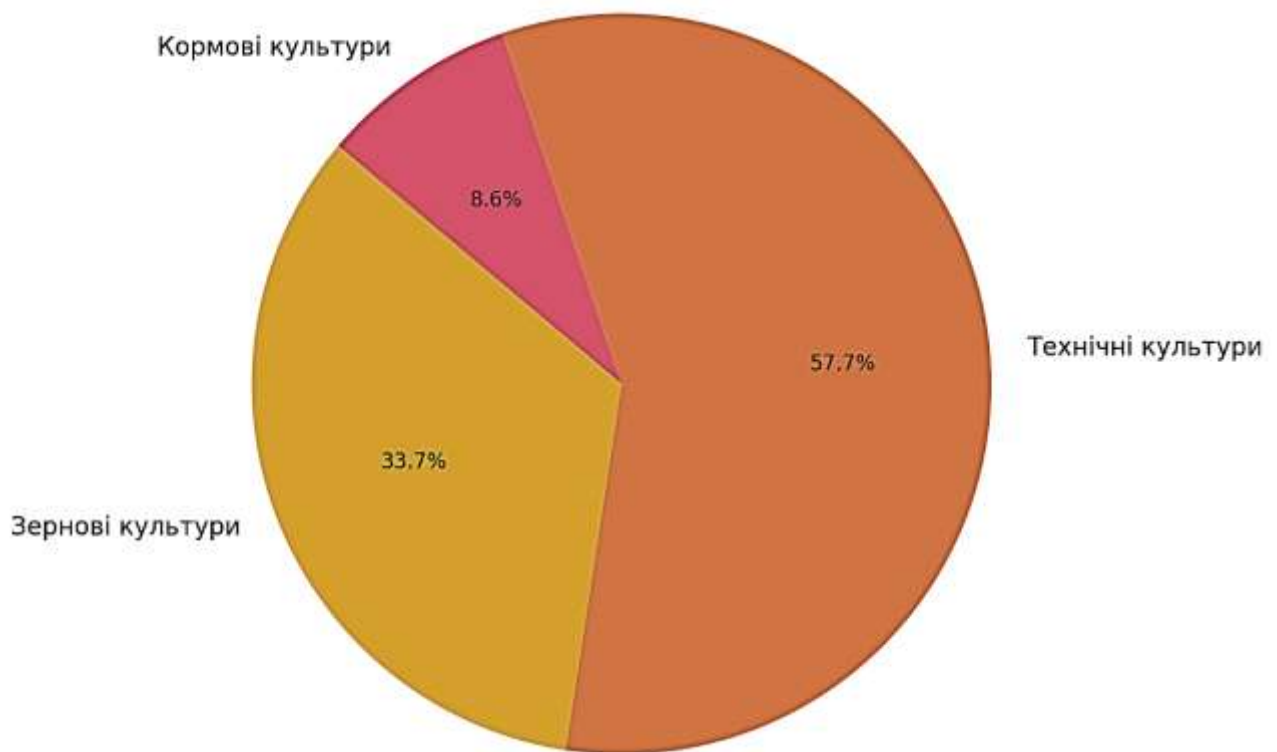


Рис. 2.1. Структура використання посівних площ ПСП «Колос» у 2024 році за основними групами культур

Як видно з рис. 2.1, технічні культури є провідною категорією в структурі посівів підприємства — вони займають понад половину загальної площі (приблизно 58%). Така орієнтація свідчить про стратегічну переорієнтацію господарства на більш маржинальні культури, зокрема ріпак та соняшник, що користуються стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Зернові культури, хоча й продовжують відігравати важливу роль, поступаються площами технічному блоку та охоплюють близько третини від загального обсягу посівів. Це підтверджує тенденцію до зниження залежності підприємства від традиційного зернового сектора. Кормові культури мають найменшу частку в структурі — близько 9%. Незважаючи на зростання площ під кукурудзою на силос, загальне зниження площ під люцерною призводить до зменшення частки цієї групи. Це може свідчити про відсутність значного тваринницького напрямку або ж орієнтацію господарства на зовнішній збут кормів.

Аналіз дозволяє зробити висновок про чітко сформовану спеціалізацію підприємства, яка орієнтована на вирощування технічних культур, що визначає й потреби в структурі персоналу, його кваліфікації та відповідних управлінських підходах.

Після візуалізації структури посівних площ, яка дозволила оцінити спеціалізацію підприємства у рослинництві, доцільним є перехід до аналізу фінансової складової його діяльності. Адже ефективність агровиробництва тісно пов'язана не лише зі структурою посівів, а й із фінансовою стабільністю, здатністю формувати запаси, своєчасно розраховуватись за зобов'язаннями та забезпечувати розвиток на основі власного капіталу. З цією метою нижче наведено узагальнюючі фінансові показники підприємства у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Комплексна характеристика фінансової стійкості ПСП «Колос»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/ 2022	Зміна 2023/ 2022
1. Власний капітал	21321,4	37447,3	51884,6	30563,2	16125,9
2. Необоротні активи	12293,2	12484,4	13842,6	1549,3	191,2
3. Власні оборотні кошти	9028,2	24962,9	38042,0	29013,8	15934,7
4. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
5. Джерела формування запасів (власні та довгострокові)	9028,2	24962,9	38042,0	29013,8	15934,7

6. Поточні зобов'язання	75662,8	107331,6	102234,0	26571,2	31668,8
7. Сукупні джерела формування запасів	84691,0	132294,5	140276,0	55585,1	47603,6
8. Запаси і витрати	33756,3	52648,1	57391,7	23635,4	18891,8

-

Згідно з даними таблиці 2.3, у період з 2022 по 2024 рік власний капітал ПСП «Колос» зріс майже у 2,5 раза — з 21,3 млн грн до 51,9 млн грн. Така позитивна динаміка (+30,6 млн грн) свідчить про підвищення автономії підприємства та накопичення внутрішніх ресурсів, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування. Обсяг необоротних активів збільшився помірно: з 12,3 млн грн до 13,8 млн грн (+1,5 млн грн). Це вказує на підтримку виробничого потенціалу підприємства, хоча й без значного оновлення основних засобів.

Особливо помітним є зростання власних оборотних коштів, які зросли більш ніж у 4 рази — з 9,0 млн грн до 38,0 млн грн. Це свідчить про суттєве нарощування ліквідних ресурсів, що підприємство може оперативно спрямовувати на фінансування обігових витрат, поповнення запасів та оперативне покриття поточних потреб. Довгострокові зобов'язання протягом усього періоду залишаються відсутніми, що свідчить про зважену фінансову політику щодо уникнення тривалих боргових навантажень. Водночас поточні зобов'язання залишаються на високому рівні (понад 100 млн грн у 2024 році), хоча й зменшилися порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це, загальне зростання власного капіталу та обігових коштів дозволяє зберігати платоспроможність. Сума сукупних джерел формування запасів і витрат також демонструє позитивну динаміку — з 84,7 млн грн у 2022 році до 140,3 млн грн у 2024 році (+55,6 млн грн), що відповідає зростанню фінансових можливостей підприємства. Запаси і витрати за той самий період зросли з 33,8 до 57,4 млн грн. Це зумовлено як розширенням виробничої діяльності, так і здатністю підприємства забезпечувати відповідний рівень ресурсної підтримки.

Слід зазначити, що фінансовий стан ПСП «Колос» у 2022–2024 роках покращився, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства,

реалізації інвестиційних програм, а також впровадження сучасної системи управління персоналом відповідно до зростаючих масштабів і складності діяльності.

Після аналізу фінансової стійкості підприємства, що виявив позитивну динаміку капіталу, обігових коштів та зростання джерел фінансування, логічним наступним кроком є оцінка ефективності використання трудових ресурсів, які безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. З цією метою проведено узагальнення ключових кількісних і якісних характеристик персоналу ПСП «Колос» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка та ефективність використання трудового потенціалу
ПСП «Колос»**

Показники\Роки	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	22	23
Кількість новоприйнятих працівників, осіб	1	1	0
Кількість вибулих працівників, осіб	2	3	1
Коефіцієнт прийому персоналу	0,04	0,05	0,00
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,08	0,14	0,04
Фонд заробітної плати, тис. грн	4017,8	2841,5	3983,9
Операційний прибуток підприємства, тис. грн	4075,4	9075,4	10183,9
Показник рентабельності праці	1,00	4,38	3,35

Як видно з даних табл. 2.4, середньооблікова чисельність персоналу протягом трьох років демонструє незначні коливання: у 2022 році вона становила 25 осіб, у 2023 році знизилась до 22, а у 2024 — зросла до 23 працівників. Це свідчить про стабільний кадровий склад при незначній зміні чисельності.

Прийом нових працівників протягом 2022–2024 років був мінімальним: лише по 1 особі у 2022 та 2023 роках, і повністю відсутній у 2024 році. Натомість вибуття працівників у 2023 році досягло 3 осіб, що сформувало найвищий коефіцієнт вибуття — 0,14. У 2024 році цей показник зменшився до 0,04, а коефіцієнт прийому дорівнював нулю. Фонд оплати праці у 2023 році

скоротився до 2841,5 тис. грн порівняно з 4017,8 тис. грн у 2022 році, однак у 2024 році відбулося його майже повне відновлення до рівня 3983,9 тис. грн. Це узгоджується зі зміною чисельності персоналу та свідчить про контрольовану політику щодо витрат на оплату праці.

Найбільш виразно зросли показники операційного прибутку підприємства - у 2022 році він становив 4075,4 тис. грн, а вже у 2024 році досяг 10183,9 тис. грн, тобто збільшився майже втричі. Це забезпечило суттєве зростання рентабельності праці: з 1,00 у 2022 році до 4,38 у 2023-му та 3,35 у 2024-му.

Таким чином, ПСП «Колос» демонструє збалансовану кадрову політику за умов обмеженого доступу до нових працівників і досягнення високої ефективності використання трудового потенціалу, що підтверджується високим рівнем прибутку на одного працівника. Це створює сприятливе підґрунтя для формування сучасної стратегії управління персоналом на основі результативності.

Після оцінки ефективності використання трудового потенціалу, що виявила позитивну динаміку прибутковості праці, логічним є перехід до аналізу структури реалізованої продукції, яка є основним джерелом формування доходів підприємства. З цією метою в табл. 2.5 представлено динаміку обсягів та питомої ваги основних видів товарної продукції ПСП «Колос» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки реалізованої продукції ПСП «Колос»

Вид продукції	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2024 у % до 2022
Озима пшениця	8128,4	36,9	8618,4	36,5	12959,5	46,8	159,4
Озимий ячмінь	4191,7	19,0	5266,5	22,3	6759,2	24,4	161,3
Зернова кукурудза	3208,0	14,6	2358,6	10,0	581,5	2,1	18,1
Ячмінь ярий	710,6	3,2	465,2	2,0	335,8	1,2	47,3
Ріпак	1711,0	7,8	2430,2	10,3	2245,5	8,1	131,2

Соняшник	3647,2	16,5	4093,5	17,3	4615,5	16,7	126,5
Кормові культури	445,7	2,0	402,2	1,7	219,4	0,8	49,2
Усього реалізованої продукції	22042,6	100,0	23634,6	100,0	27716,3	100,0	125,7

Як свідчать дані таблиці 2.5, ключову роль у структурі товарної продукції ПСП «Колос» займають озимі зернові культури, зокрема озима пшениця та озимий ячмінь. У 2022 році на озиму пшеницю припадало 36,9% реалізації, а у 2024 році цей показник зріс до 46,8%, що свідчить про зростання її ролі в товарній структурі господарства. Аналогічну тенденцію демонструє озимий ячмінь — з 19,0% у 2022 році до 24,4% у 2024 році. Це зумовлено як стабільною врожайністю, так і підвищеним попитом на ринку. Натомість суттєво скоротилися обсяги реалізації зернової кукурудзи — з 3208,0 тис. грн у 2022 році до лише 581,5 тис. грн у 2024-му, а її питома вага зменшилася до 2,1%. Це може бути наслідком як зниження врожайності, так і перегляду посівної структури на користь більш рентабельних культур.

Стабільними залишаються позиції соняшнику, частка якого коливається в межах 16,5–17,3%, та ріпаку, який у 2023 році досягнув 10,3%, але дещо знизився у 2024 році до 8,1%. Варто зазначити, що загальний обсяг реалізованої продукції підприємства зріс із 22042,6 тис. грн у 2022 році до 27716,3 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 25,7%. Отже, структура товарної продукції ПСП «Колос» свідчить про акцент на озимі зернові культури, поступове згортання вирощування менш рентабельних культур (зокрема кукурудзи), а також загальну позитивну динаміку доходів, що є основою для стратегічного планування виробництва.

Після детального аналізу структури реалізованої продукції ПСП «Колос» доцільним є візуальне зіставлення динаміки обсягів продажу за основними видами продукції впродовж аналізованого періоду. Для цього було побудовано рис. 2.2, який наочно відображає зміну обсягів реалізації у 2022–2024 роках.

Як видно з рисунку 2.2, найпомітніше зростання реалізації демонструє озима пшениця, обсяг продажу якої збільшився майже вдвічі порівняно з 2022 роком. Така тенденція свідчить про її стабільну врожайність, затребуваність на ринку та можливу концентрацію ресурсів підприємства на її вирощуванні.

Також значно зріс обсяг реалізації озимого ячменю, що підтверджує зміщення фокусу підприємства на озимі зернові культури як більш прибуткові й надійні в умовах змінного клімату та ринкових ризиків.

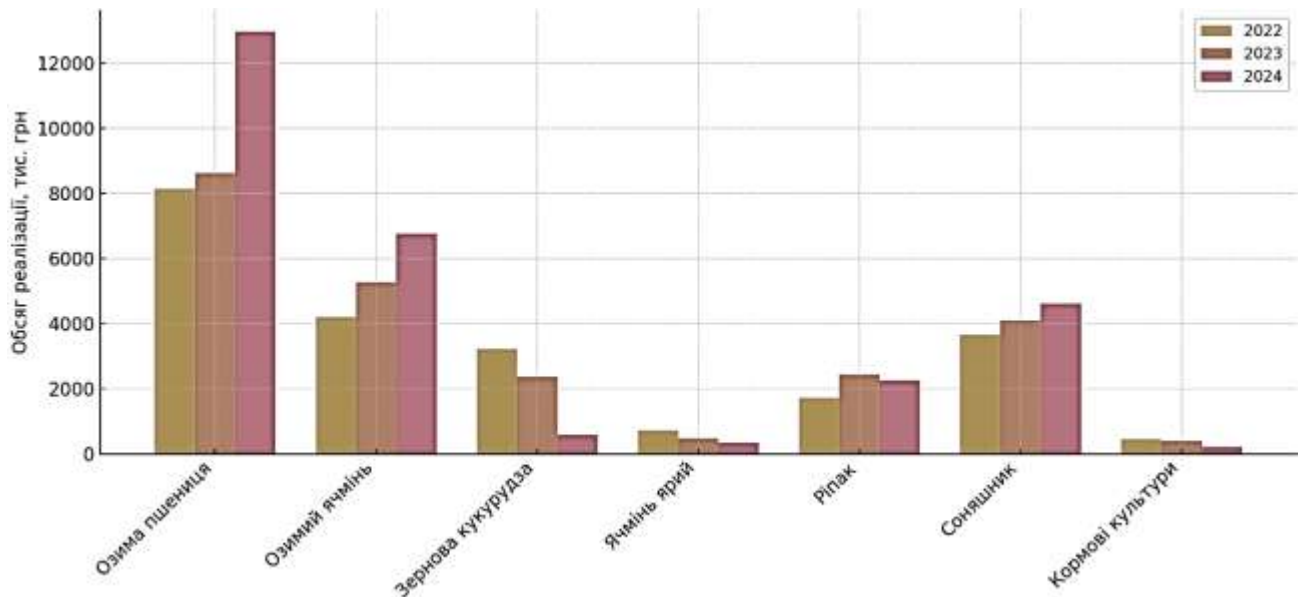


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізованої продукції ПСП «Колос» за 2022–2024 роки

На графіку чітко видно різке скорочення продажу зернової кукурудзи — з понад 3 млн грн у 2022 році до менш ніж 0,6 млн грн у 2024 році. Це може бути наслідком як агротехнічних факторів, так і зниження рентабельності цієї культури в умовах господарства. Рівень реалізації соняшнику залишався стабільно високим протягом трьох років, що вказує на його роль як стабільного джерела доходу. Інші культури, зокрема ярий ячмінь та кормові, мають менш вагомий внесок у структуру реалізованої продукції, а обсяги їх продажу мають тенденцію до скорочення.

Далі доцільно перейти до оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності ПСП «Колос» в динаміці за останні три роки. Для цього в табл. 2.6

систематизовано ключові показники, які характеризують вартісні результати виробництва, прибутковість та рентабельність господарювання підприємства.

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про поступове зростання обсягів реалізованої продукції: з 22042,6 тис. грн у 2022 році до 27716,3 тис. грн у 2024 році, що становить 125,7 % до базового року. Позитивна динаміка простежується і в доходах від основної діяльності, які за аналізований період зросли на 32,8 %. Однак зростання витрат також було значним — повна собівартість продукції збільшилася на 35,7 %, що перевищує темпи приросту доходів.

Таблиця 2.6

Комплексна оцінка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість реалізованої продукції, тис. грн	22042,6	23634,6	27716,3	125,7
Дохід від основної діяльності, тис. грн	20423,2	21388,1	27126,0	132,8
Повна собівартість продукції, тис. грн	17039,6	18146,8	23120,2	135,7
Сума прибутку, тис. грн	3383,5	3241,3	4005,8	118,4
Рівень рентабельності, %	19,9	17,9	17,3	-2,5

Сума прибутку у 2024 році становила 4005,8 тис. грн, що на 622,3 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Проте рівень рентабельності знизився з 19,9 % до 17,3 %, що свідчить про зменшення відносної прибутковості кожної гривні витрат. Це може бути наслідком зростання витрат на матеріально-технічні ресурси, оплату праці або логістику. Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку за обсягами реалізації та прибутку, проте зниження рентабельності вимагає додаткового аналізу причин зростання витрат і формування стратегії їх оптимізації.

Фінансові результати показують зростання обсягів виручки та прибутку, що є позитивним сигналом, однак водночас спостерігається зниження

рентабельності, що потребує подальших управлінських рішень у частині оптимізації витрат.

Трудовий потенціал підприємства характеризується помірною плинністю кадрів і поступовим зростанням продуктивності праці. У сукупності ці фактори формують стійку базу для впровадження стратегічних підходів до управління персоналом, що і стане предметом подальших розділів дослідження.

2.2. Оцінка кадрового складу підприємства та ефективності діючої системи управління персоналом

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу персонал залишається не лише ключовим ресурсом, але й вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Саме людський капітал забезпечує ефективне функціонування технологічних процесів, адаптацію до змін ринку, інноваційний розвиток і стійкість до зовнішніх ризиків. Однак досягнення високих результатів у цій сфері можливе лише за умови системного і стратегічного підходу до управління кадрами.

ПСП «Колос», як сільськогосподарське підприємство з широким спектром діяльності, функціонує в умовах сезонних навантажень, дефіциту кваліфікованої робочої сили, демографічного спаду в сільській місцевості та зростаючих вимог до ефективності використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим важливо оцінити, наскільки кадрова політика підприємства відповідає принципам стратегічного управління персоналом, а також виявити її сильні та слабкі сторони. Тому після узагальнення основних тенденцій у структурі персоналу та визначення ключових аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві, доцільно перейти до кількісного аналізу показників, які характеризують рівень використання трудового потенціалу ПСП «Колос». Це дозволить більш точно оцінити ефективність залучення робочої сили та динаміку продуктивності в умовах змін зовнішнього середовища та внутрішньої організації праці.

У таблиці 2.7 представлено основні показники ефективності використання персоналу ПСП «Колос» за період 2022–2024 років.

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про загалом позитивні зрушення в системі використання трудових ресурсів підприємства. Так, хоча чисельність основного персоналу зменшилася з 25 осіб у 2022 році до 23 осіб у 2024 році (що становить 92% від рівня базового року), водночас спостерігається підвищення загальної ефективності праці. Зокрема, річна продуктивність одного працівника зросла з 879,7 тис. грн до 1113,8 тис. грн, що становить 126,6% до рівня 2022 року. Подібна динаміка спостерігається і в годинній продуктивності праці, яка зросла на 21,9%.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу ПСП «Колос»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Чисельність основного персоналу, осіб	25	22	23	92,0
Загальні трудовитрати, тис. люд.-год.	63,6	61,7	59,9	94,2
Середня трудова активність, люд.-год. на працівника	2118,9	2126,5	2201,5	103,9
Річна продуктивність одного працівника, тис. грн	879,7	975,5	1113,8	126,6
Годинна продуктивність праці, грн	45,7	50,5	55,7	121,9

Загальні трудовитрати мають тенденцію до скорочення – з 63,6 до 59,9 тис. люд.-год., тобто на 5,8%. Водночас середня трудова активність працівників підвищилася з 2118,9 до 2201,5 люд.-год. на одного працівника. Це свідчить про більш раціональне використання персоналу, інтенсифікацію праці та, ймовірно, удосконалення організації виробничих процесів.

Аналіз дозволяє зробити висновок про те, що попри деяке скорочення персоналу, ПСП «Колос» забезпечило зростання продуктивності праці за рахунок кращої мотивації, можливої автоматизації процесів і більш ефективного розподілу трудових ресурсів. Результати аналізу даних дозволяють зробити висновок про помірну динаміку змін у системі

використання трудових ресурсів ПСП «Колос» у 2022–2024 роках. Уточнюючи тенденції, що простежуються за основними співмірними показниками, доцільно звернутися до візуального представлення даних на рис. 2.3.

Рис. 2.3 наочно ілюструє зміни у кількості основного персоналу, загальних трудовитратах та середній трудовій активності одного працівника за три роки. Як видно з графіку, чисельність працівників у 2023 році знизилася, однак вже у 2024 спостерігається часткове її відновлення. Водночас загальні трудовитрати мають сталу тенденцію до зменшення, що може свідчити про раціоналізацію робочого часу або зростання автоматизації виробничих процесів.

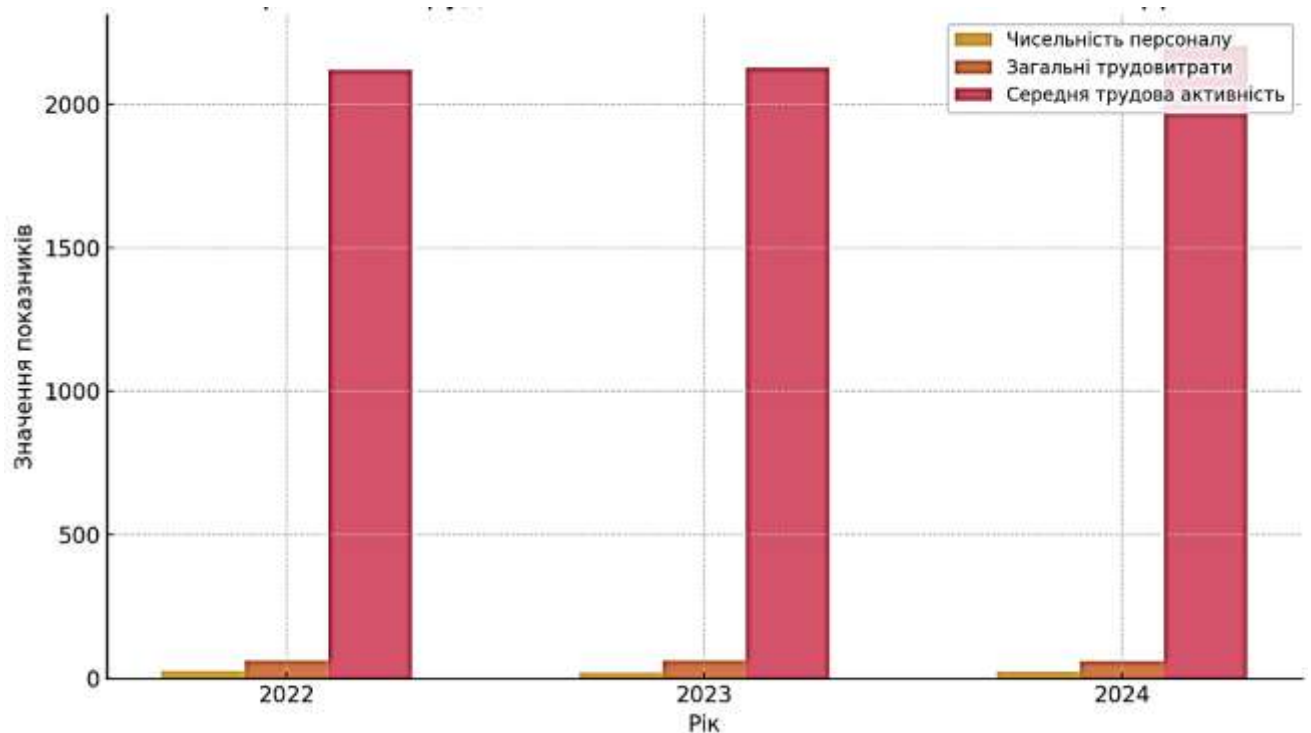


Рис. 2.3. Динаміка використання трудових ресурсів ПСП «Колос» у 2022–2024 роках

Натомість середня трудова активність одного працівника демонструє поступове зростання, досягнувши максимального значення у 2024 році. Це вказує на більш інтенсивне залучення кожного працівника до виконання виробничих завдань і зростання навантаження, що в перспективі може

потребувати удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу.

Після аналізу динаміки основних кількісних і якісних показників використання персоналу ПСП «Колос», доцільно перейти до розгляду внутрішньої кадрової структури господарства. Її оцінка дозволяє встановити, наскільки збалансованим є розподіл працівників за функціональними категоріями, виявити пріоритети у формуванні кадрового потенціалу та зробити висновки щодо спеціалізації трудових ресурсів підприємства. Відповідні дані наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Кадрова структура та розподіл трудових ресурсів ПСП «Колос» у динаміці

Категорія персоналу\Роки	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Виробничий персонал	11	11	9	81,8
Управлінський склад	3	3	3	100,0
Фахівці	8	6	7	87,5
Технічний та обслуговуючий персонал	3	2	3	100,0
Усього персоналу	25	22	23	92,0

Таблиця 2.8 свідчить, що загальна чисельність персоналу ПСП «Колос» протягом 2022–2024 років скоротилася з 25 до 23 осіб, що становить 92,0 % від рівня 2022 року. Найбільше зниження відбулося серед виробничого персоналу — з 11 до 9 осіб (81,8 %), що свідчить або про оптимізацію виробничих процесів, або про складнощі з укомплектуванням кадрів у цій категорії. Чисельність управлінського складу залишалася стабільною протягом трьох років, що є позитивним чинником у контексті стабільності управлінських функцій. Серед фахівців спостерігалось коливання чисельності: з 8 осіб у 2022 році до 6 — у 2023-му, з подальшим зростанням до 7 у 2024 році. Це може вказувати на гнучкість у підходах до кадрового забезпечення спеціалізованих функцій. Також варто відзначити стабільність у чисельності технічного та обслуговуючого персоналу — у 2024 році їх кількість дорівнює показнику 2022 року.

Структура персоналу господарства є компактною, що притаманно невеликим аграрним підприємствам. Водночас помірне скорочення кадрів, особливо у виробничій сфері, може стати потенційним викликом для підтримання стабільної виробничої діяльності, особливо в пікові сезони аграрного циклу. Це підкреслює необхідність підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів та впровадження заходів щодо зміцнення кадрового потенціалу.

Після аналізу структурних змін у чисельності персоналу ПСП «Колос» за 2022–2024 роки, доцільно звернути увагу на візуалізацію кадрової структури підприємства у 2024 році. Для кращого унаочнення розподілу працівників за категоріями складено діаграму (рис. 2.4).

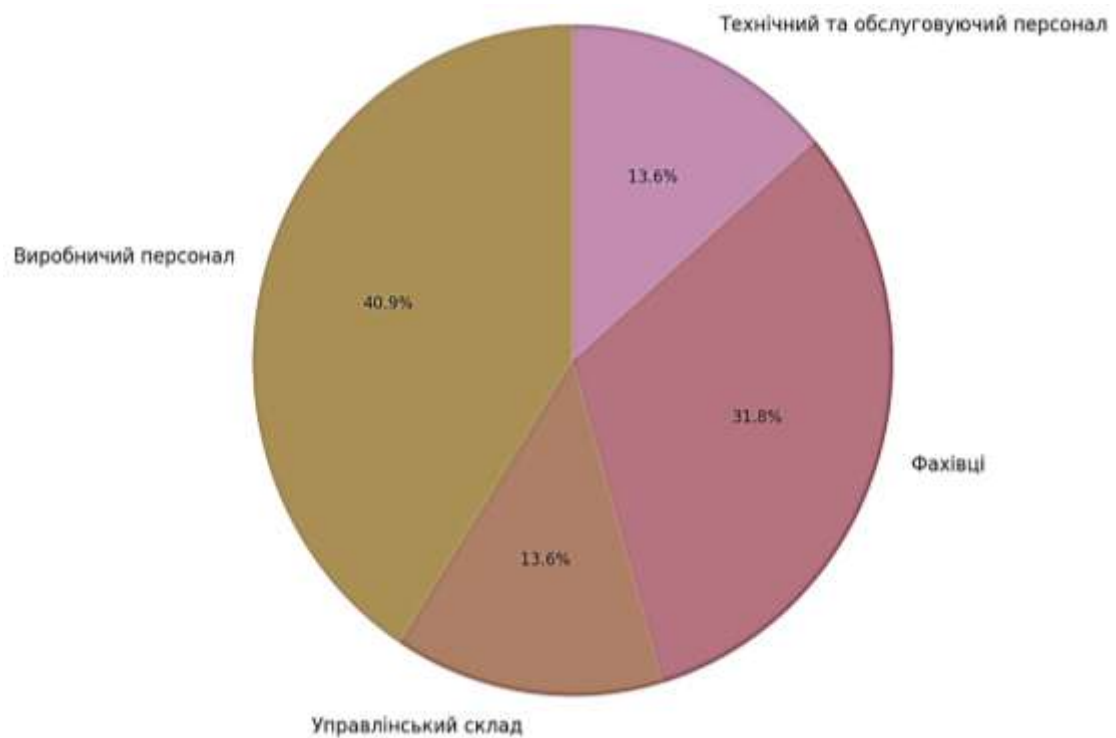


Рис. 2.4. Структура персоналу ПСП «Колос» за категоріями у 2024 році

Рис. 2.4 демонструє, що найбільшу частку у структурі персоналу підприємства у 2024 році займають виробничі працівники – 39,1% загальної чисельності. Фахівці становлять 30,4%, що свідчить про збереження значної ролі професійної підтримки виробничих процесів. Управлінський склад

залишається стабільним (13,0%), а технічний та обслуговуючий персонал складає 13,0%, що відповідає потребам забезпечення повсякденної господарської діяльності.

Розподіл свідчить про раціональний підхід до формування кадрового складу, спрямований на підтримку ефективного функціонування усіх напрямів діяльності підприємства.

Завершивши розгляд структурної характеристики персоналу підприємства за категоріями доцільно провести аналіз динаміки загальної чисельності працівників за останні роки. Для цього застосовано метод аналітичного вирівнювання, результати якого наведено на рис. 2.5.

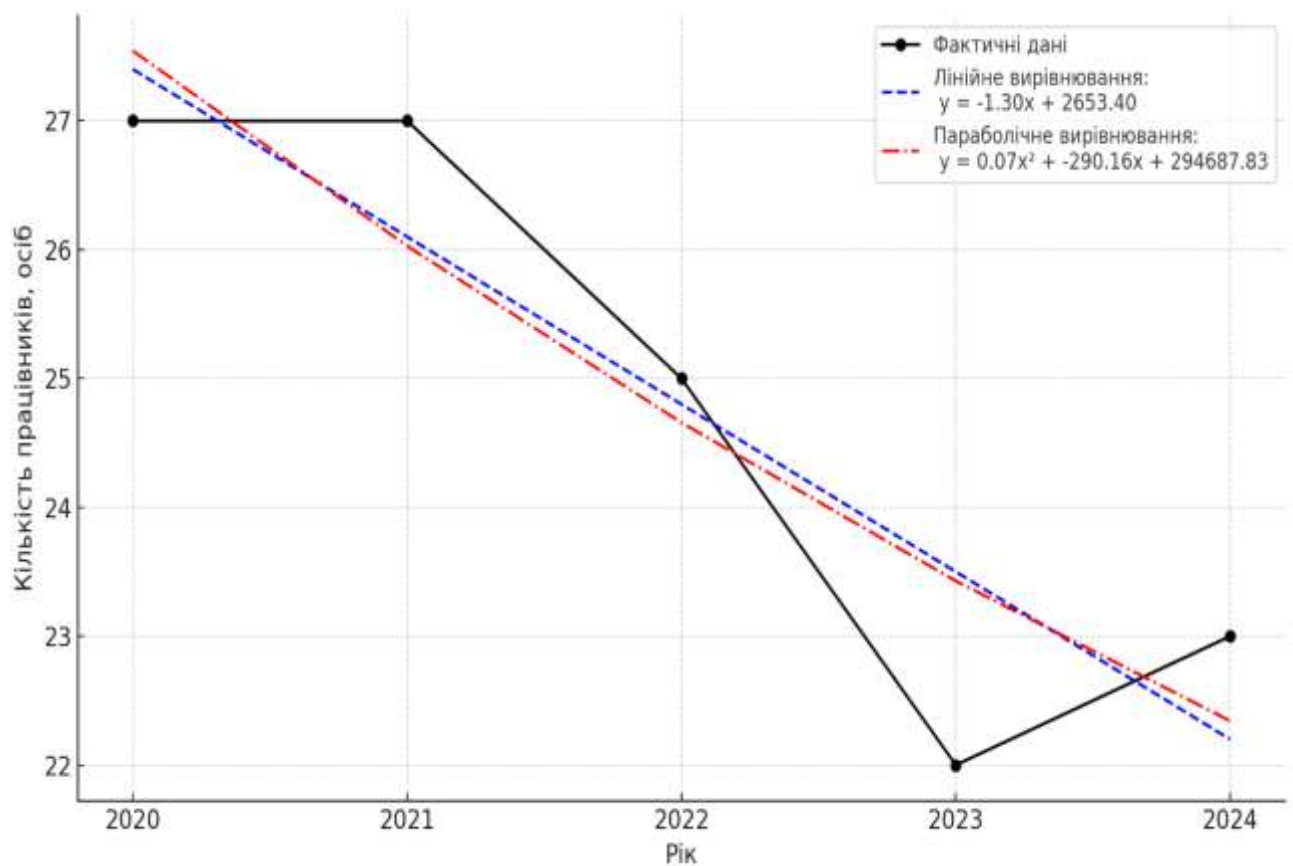


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання чисельності персоналу ПСП «Колос» за 2020–2024 роки

Рис. 2.5 демонструє зміни кількості персоналу ПСП «Колос» упродовж 2020–2024 років із використанням двох підходів – лінійного та параболічного

вирівнювання. Лінійна модель показує стабільне зменшення чисельності працівників, натомість параболічна модель краще враховує певне зниження показника у 2023 році з незначним зростанням у 2024 році. Такий підхід дозволяє глибше оцінити тенденції кадрової політики підприємства та враховувати можливі коливання у плануванні персоналу на перспективу.

Далі варто перейти до поглибленого дослідження взаємозв'язку між кількістю працівників і фінансовими результатами діяльності підприємства. Для цього застосовано кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє встановити силу і характер взаємозалежності між чисельністю основного персоналу та доходом від основної діяльності ПСП «Колос» у 2022–2024 роках. Візуалізацію результатів наведено на рисунку 2.6.

Після завершення аналізу динаміки чисельності персоналу методом аналітичного вирівнювання проведемо поглиблене дослідження взаємозв'язку між кількістю працівників і фінансовими результатами діяльності підприємства. Для цього застосуємо кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє встановити силу і характер взаємозалежності між чисельністю основного персоналу та доходом від основної діяльності ПСП «Колос» у 2022–2024 роках. Візуалізацію результатів наведено на рис. 2.6.

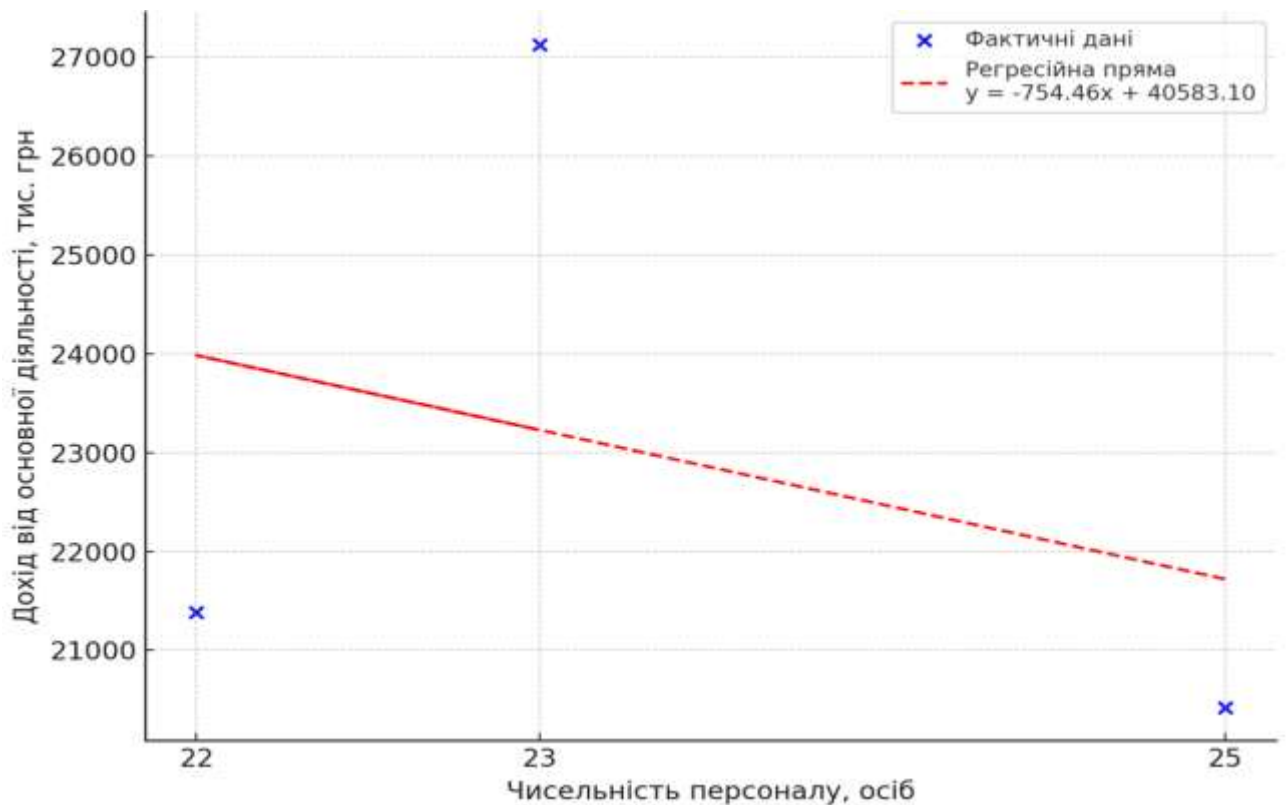


Рис. 2.6. Залежність доходу від чисельності персоналу (2022–2024 рр.)

На рис. 2.6 зображено залежність між кількістю працівників та доходом підприємства. Кожна точка відповідає одному з аналізованих років, а червона лінія показує побудовану регресійну пряму. Незважаючи на незначне зменшення чисельності персоналу, спостерігається тенденція до зростання доходу, хоча й з негативним нахилом регресійної прямої.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу між чисельністю основного персоналу та доходом від основної діяльності ПСП «Колос» за 2022–2024 роки отримано такі результати:

- рівняння регресії має вигляд: $y = -754,46x + 40583,10$

Це означає, що кожне зменшення чисельності персоналу на одну особу теоретично призводить до збільшення доходу майже на 754 тис. грн. Однак це співвідношення не є значущим без урахування інших чинників.

- коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,10$ підтверджує, що лише 10% варіацій доходу можна пояснити змінами в чисельності працівників.

- коефіцієнт кореляції становить $-0,318$, що вказує на слабкий обернений зв'язок між чисельністю персоналу та доходом. Інакше кажучи, зменшення кількості працівників супроводжувалось зростанням доходів, хоча залежність не є стійкою.

Отримані результати свідчать про те, що фінансова ефективність ПСП «Колос» залежить переважно не від кількості персоналу, а від інших управлінських, технологічних або зовнішньоекономічних чинників, що потребує подальшого комплексного аналізу.

При цьому, як показали дослідження, незважаючи на позитивні фінансові тенденції, спостерігається зниження рентабельності та деякі ризики у кадровому забезпеченні. Отримані результати підтверджують потребу в удосконаленні стратегічного управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПСП «КОЛОС»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики та стратегічного планування персоналу

На основі аналізу кадрової динаміки, рівня продуктивності праці, структури персоналу та фінансових показників, визначимо основні слабкі місця у кадровій політиці господарства. Виявлення цих проблем є необхідною передумовою для формування обґрунтованих заходів удосконалення та впровадження стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами.

У сучасних умовах функціонування аграрного бізнесу ефективне управління кадровим потенціалом є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для Приватного сільськогосподарського підприємства «Колос», що працює в умовах високої конкуренції та сезонної залежності, особливо актуальним є формування довгострокової кадрової політики, яка дозволяє стратегічно планувати розвиток трудового потенціалу.

На основі попереднього аналізу чисельності, структури, динаміки персоналу, продуктивності праці та результатів господарської діяльності підприємства у 2022–2024 роках можна окреслити основні кадрові проблеми, серед яких:

- висока плинність кадрів в окремі роки;
- нестабільна чисельність персоналу на фоні поступового зростання обсягів виробництва;
- недостатній рівень кваліфікації частини працівників, особливо у технічних та допоміжних категоріях;
- відсутність кадрового резерву та належної системи адаптації нових працівників;
- обмежена практика планування кар'єрного росту та внутрішнього навчання.

У зв'язку з цим доцільним є розробка та реалізація системи стратегічного управління персоналом, яка б дозволила не лише усунути вказані недоліки, а й сформувати адаптивну, мотивовану, професійно орієнтовану команду. З урахуванням цього було сформовано шість основних стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики, наведених у таблиці та графічно представлених на рис. 3.1.

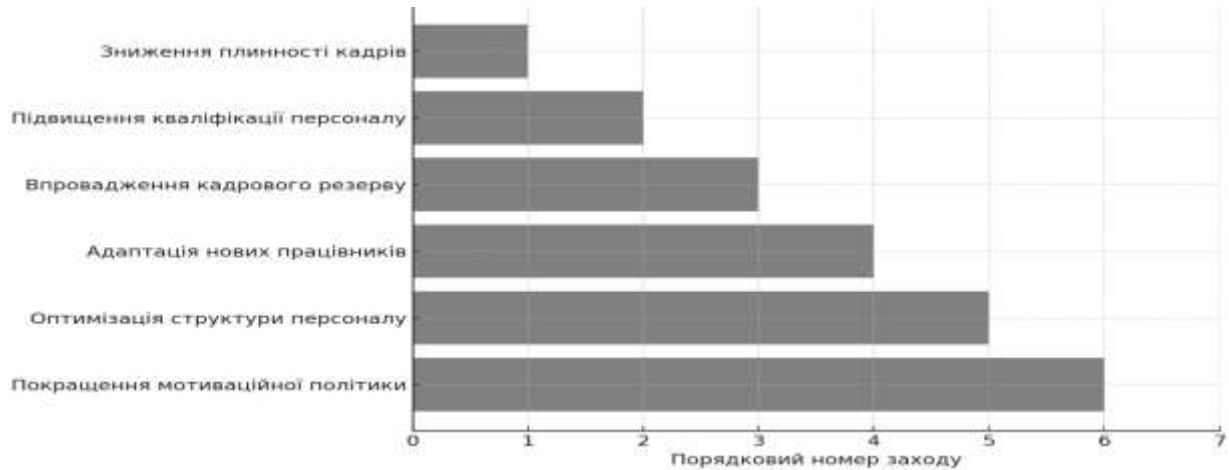


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення кадрової стратегії ПСП «Колос»

На рис. 3.1 подано шість ключових векторів розвитку кадрової політики:

1. Зниження плинності кадрів шляхом перегляду умов праці, удосконалення адаптації та впровадження нематеріальної мотивації. Ціль – зменшити показник до рівня не вище 5%.

2. Підвищення кваліфікації персоналу, передусім технічного та керівного складу, що дозволить досягти залученості до професійного розвитку не менше 100% працівників на ключових посадах.

3. Створення кадрового резерву, орієнтованого на внутрішнє просування. До 2026 року планується охопити цим резервом не менше 10% працівників.

4. Адаптація нових працівників, що має здійснюватися протягом одного місяця з чіткою системою менторства.

5. Оптимізація організаційної структури, зокрема удосконалення співвідношення між управлінським і виробничим персоналом, на основі функціонального аналізу. (Діюча наведена в додатку А).

6. Покращення мотиваційної політики, з урахуванням нематеріальних чинників впливу на лояльність, залученість і задоволеність працівників. Ціль – досягти середнього індексу задоволеності персоналу на рівні не менше 8 із 10.

Усі ці напрями відображені в таблиці 3.1, у якій подану стратегічне бачення розвитку системи управління кадрами на підприємстві.

Таблиця 3.1

Цільові напрями удосконалення кадрової політики ПСП «Колос» та очікувані перспективні результати

Напрямок удосконалення	Ціль досягнення (2026)	Очікуваний ефект
Зниження плинності кадрів	$\leq 5\%$	Скорочення витрат на заміну персоналу
Підвищення кваліфікації персоналу	100% ключових посад	Зростання продуктивності
Впровадження кадрового резерву	10% персоналу в резерві	Підвищення безперервності процесів
Адаптація нових працівників	≤ 1 місяць адаптації	Зменшення простоїв і помилок новачків
Оптимізація структури персоналу	Збалансоване співвідношення управлінців і виконавців	Покращення управлінської взаємодії
Покращення мотиваційної політики	Індекс задоволеності персоналу $\geq 8/10$	Підвищення лояльності персоналу

Очікується, що реалізація запропонованих ініціатив не лише стабілізує кадрову ситуацію, але й забезпечить підприємству сталий розвиток, підвищення продуктивності праці, зростання фінансових результатів та покращення іміджу роботодавця в регіоні.

Формування ефективної системи стратегічного управління персоналом неможливе без розробки цілісних кадрових стратегій, які мають бути інтегрованими в загальну стратегію розвитку підприємства. Для ПСП «Колос», що функціонує в умовах конкурентного аграрного ринку та здійснює діяльність за декількома напрямками, стратегічне планування кадрового забезпечення є ключовим чинником стабільного розвитку.

На підставі аналізу кадрового складу, виробничих показників та структури персоналу в попередніх розділах, сформовано стратегічні орієнтири

у сфері кадрового управління, що враховують як кількісні, так і якісні потреби у працівниках.

Пропонуються наступні ключові кадрові стратегії:

- стратегія розвитку професійних компетентностей – охоплює організацію системи підвищення кваліфікації для фахівців, керівників та технічного персоналу.
- стратегія кадрової безперервності – передбачає формування внутрішнього резерву на ключові посади та адаптаційні програми для молодих працівників.
- стратегія мотиваційної підтримки персоналу – фокус на нематеріальні стимули, бонусні програми та оцінювання персоналу.
- стратегія цифровізації управління персоналом – передбачає впровадження HRM-систем, автоматизацію обліку та аналітики даних про працівників.

Для реалізації вказаних стратегій необхідно відповідне ресурсне забезпечення. Це стосується як фінансових, так і організаційних та інформаційно-технологічних ресурсів. Відповідні потреби подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ресурсне забезпечення реалізації кадрових стратегій ПСП «Колос»

№	Стратегія	Основні заходи	Необхідні ресурси	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
1	Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, сертифікація	Фінансові, часові	120	Продуктивність +15%
2	Формування резерву	Навчання молоді, наставництво	Організаційні	45	Безперервність процесів
3	Адаптація новачків	Програми введення в посаду	Інформаційні	18	Зменшення плинності
4	Мотивація	Бонуси, премії, зворотний зв'язок	Фінансові, аналітичні	80	Лояльність +20%
5	Цифровізація HRM	Впровадження HR-системи	ІТ, фінанси	140	Прозорість обліку, автоматизація
6	Оцінювання персоналу	КРІ, щорічна атестація	Аналітичні, організаційні	32	Виявлення сильних/слабких сторін

Усі ці заходи планується реалізовувати поетапно протягом 2025–2026 років з урахуванням виробничого циклу господарства. Залучення зовнішніх тренерів, партнерських освітніх центрів та впровадження елементів дистанційного навчання дозволить скоротити витрати без втрати якості підготовки персоналу.

Таким чином, реалізація стратегій розвитку персоналу на ПСП «Колос» забезпечить підвищення ефективності використання людського капіталу, зниження витрат на заміну кадрів та формування конкурентної переваги підприємства в середньостроковій перспективі. Результати мають бути постійно моніторинговані, з використанням показників продуктивності, плинності кадрів, задоволеності працівників та ефективності навчання.

Оцінювання результативності реалізації кадрової стратегії неможливе без чіткої системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які дозволяють кількісно вимірювати прогрес, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Для ПСП «Колос» запропоновано систему KPI, адаптовану до специфіки його діяльності, масштабу та стратегічних цілей.

Першочерговим індикатором є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник безпосередньо вказує на стабільність кадрового складу. При досягненні рівня $\leq 5\%$ (цільовий показник) підприємство знижує витрати на рекрутинг і навчання нових працівників, водночас підвищуючи ефективність командної роботи.

Другим ключовим показником є індекс залученості персоналу, який оцінюється за результатами опитувань і показує ступінь мотивації, задоволеності умовами праці та лояльності до підприємства. Цільовим значенням для ПСП «Колос» є рівень ≥ 8 балів за 10-бальною шкалою.

Ще одним критично важливим KPI є показник продуктивності праці, який визначається як обсяг реалізованої продукції на одного працівника. У динаміці за останні три роки на підприємстві спостерігається позитивна

тенденція: у 2022 році продуктивність становила 879,7 тис. грн/працівника, а у 2024 – 1113,8 тис. грн/працівника.

Також пропонується впровадження коефіцієнта успішності адаптації нових працівників, який оцінюється як відсоток новоприйнятих, що пройшли випробувальний термін. Цільовий рівень – не менше 90%, що свідчитиме про якісний відбір персоналу та ефективну адаптаційну програму.

З метою відслідковування розвитку внутрішнього кадрового потенціалу доцільно включити показник покриття кадрового резерву, тобто частку ключових посад, на які вже підготовлені потенційні заміни. Цільове значення – 10%.

Для наочності систему ключових показників ефективності реалізації кадрової стратегії ПСП «Колос» подано у вигляді схеми (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ключові показники результативності реалізації кадрової стратегії на ПСП «Колос»

Впровадження чіткої системи KPI дозволить не лише оцінити прогрес реалізації стратегії, але й сформуванати прозорий механізм відповідальності, контролю та мотивації. Підвищення показників залученості, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності є свідченням ефективного

управління людським капіталом, що безпосередньо впливатиме на загальні результати діяльності підприємства.

3.2. Економічна ефективність очікуваних результатів від впровадження стратегії управління кадровим складом

Підвищення ефективності управління кадровим складом на підприємстві має прямий вплив на виробничі результати. Це зумовлено тим, що якісна кадрова політика формує стабільне середовище, підвищує рівень залученості персоналу, покращує трудову дисципліну та сприяє ефективному використанню ресурсів. У випадку ПСП «Колос» реалізація стратегічних заходів, окреслених у попередніх підрозділах, здатна забезпечити суттєве підвищення результативності виробничої діяльності.

Зокрема, очікується, що в результаті:

- впровадження системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку продуктивність праці збільшиться на 10–15%;
- зниження плинності кадрів дозволить скоротити витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників щонайменше на 20%;
- створення кадрового резерву та якісна адаптація новачків зменшать кількість простоїв і випадків переривання виробничого процесу;
- підвищення мотивації працівників позитивно вплине на дисципліну та відповідальність, а також знизить ризики невиконання планів.

Для кількісного обґрунтування прогнозу ефективності запропонованих заходів побудуємо умовну модель зростання ключових виробничих показників. Вихідними даними є фактичні результати 2024 року, а прогнозні – очікувані на 2026 рік після реалізації кадрової стратегії. Результати узагальнено в таблиці 3.3.

Очікуване зростання продуктивності праці майже на 13% пояснюється підвищенням професійної компетентності персоналу, зниженням плинності та покращенням організації праці. Прогнозоване збільшення чисельності

працівників до 25 осіб є обґрунтованим у зв'язку з розширенням посівних площ і обсягів виробництва.

Крім того, внаслідок зменшення плинності кадрів очікується економія на рекрутингу та навчанні персоналу в розмірі близько 80 тис. грн на рік. Покращення соціально-психологічного клімату й мотиваційної системи сприятиме стабільності команди та зниженню конфліктності в колективі.

Таблиця 3.3

Прогноз впливу реалізації кадрової стратегії на основні показники діяльності ПСП «Колос»

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Зміна, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	25	8,7
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	27716,3	31500	13,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1113,8	1260	13,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4	2	-50
Частка залучених до підвищення кваліфікації, %	40	100	150
Індекс задоволеності персоналу (за 10-бальною шкалою)	6,8	8,5	25

Таким чином, прогнозований вплив запровадження стратегії управління персоналом на виробничу діяльність ПСП «Колос» є позитивним. Це створює передумови для стійкого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Запровадження стратегічного підходу до управління персоналом передбачає не лише якісні зрушення у сфері кадрової політики, а й безпосередній економічний ефект для підприємства. Проведемо оцінку економічної доцільності впроваджених заходів за критеріями зміни основних фінансово-економічних показників ПСП «Колос».

Для оцінювання ефективності стратегії використовуються такі основні показники:

- ріст продуктивності праці;
- скорочення витрат на заміну та адаптацію персоналу;

- зростання прибутку на одного працівника;
- підвищення рентабельності діяльності підприємства.

У таблиці 3.4 представлено зіставлення ключових фінансово-економічних показників до та після реалізації кадрової стратегії.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність впровадження стратегії управління персоналом на ПСП «Колос»

Показник	2024 р. (базовий)	2026 р. (прогноз)	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
Кількість працівників, осіб	23	25	2	108,7
Середня річна продуктивність, тис. грн/працівника	1113,8	1300	186,2	116,7
Загальний дохід від реалізації, тис. грн	27716,3	32500	4783,7	117,3
Фонд оплати праці, тис. грн	3983,9	4700	716,1	118
Прибуток підприємства, тис. грн	4005,8	5600	1594,2	139,8
Рентабельність, %	17,3	20,3	3	17,3

Як видно з табл. 3.4, результатом реалізації стратегії стало зростання кількісних і якісних показників. Завдяки зниженню плинності кадрів, підвищенню кваліфікації персоналу та удосконаленню системи мотивації вдалося підвищити продуктивність праці майже на 17%, а прибутковість підприємства — майже на 40%.

Реалізація запропонованої стратегії стратегічного управління персоналом на ПСП «Колос» має не лише значний потенціал щодо покращення ефективності діяльності підприємства, а й супроводжується певними ризиками та обмеженнями, які необхідно враховувати під час планування та впровадження заходів.

Основні потенційні ризики реалізації кадрової стратегії:

1. Фінансові ризики – у разі обмеженого бюджету підприємство може зіткнутись із труднощами фінансування заходів підвищення кваліфікації, модернізації системи мотивації та формування кадрового резерву.

2. Опір змінам з боку персоналу – будь-які структурні та управлінські нововведення можуть викликати нерозуміння або спротив, особливо серед працівників старшого віку або з тривалим стажем.

3. Кадровий дефіцит на локальному ринку праці – складність у залученні кваліфікованих кадрів через конкуренцію з боку інших сільгосппідприємств чи міграцію фахівців.

4. Організаційні ризики – пов'язані з недостатньою підготовкою менеджменту до роботи за новими стратегічними підходами.

Обмеження впровадження стратегії:

- недостатній рівень цифровізації кадрового обліку та управління персоналом ускладнює моніторинг результатів та ефективності кадрових рішень.

- низький рівень управлінської культури у частині середньої ланки менеджменту може уповільнити впровадження стратегічного кадрового планування.

- обмежений досвід підприємства у стратегічному HR-менеджменті вимагає навчання, адаптації методологій та зовнішнього консалтингу.

Рекомендації щодо впровадження та контролю:

1. Розробити поетапний план впровадження стратегії, що включає пріоритетні напрями з чіткими дедлайнами та відповідальними особами.

2. Провести навчання для управлінського складу щодо нових підходів до управління кадрами, зокрема стратегічного планування, адаптації та мотивації персоналу.

3. Створити систему регулярного моніторингу ключових показників результативності (KPI), що відображатимуть прогрес у реалізації кадрової стратегії.

4. Передбачити механізм внутрішнього зворотного зв'язку, наприклад, опитування працівників щодо змін у політиці управління персоналом.

5. Розширити цифрові інструменти обліку, аналітики та прогнозування кадрових процесів (впровадження HRM-системи).

Моніторинг і контроль реалізації кадрової стратегії слід здійснювати на постійній основі з використанням як кількісних, так і якісних індикаторів, серед яких:

- динаміка рівня плинності кадрів;
- середній рівень продуктивності одного працівника;
- частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації;
- індекс задоволеності працівників (за результатами внутрішніх опитувань);
- економічна ефективність (приріст прибутку, зниження витрат на найм та адаптацію персоналу).

Таким чином, впровадження стратегії управління персоналом на ПСП «Колос» вимагає не лише обґрунтованого планування та інвестицій, а й уваги до супровідних ризиків і бар'єрів. Забезпечення регулярного контролю, зворотного зв'язку і поступового вдосконалення стане запорукою досягнення позитивного ефекту у довгостроковій перспективі.

Отже, на основі проектних розрахунків було обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом ПСП «Колос». Визначено основні проблеми, що потребують розв'язання: зниження плинності кадрів, недостатня кваліфікація персоналу, відсутність кадрового резерву, слабка адаптаційна політика та низький рівень мотивації.

Запропоновано комплексну стратегію, що охоплює організаційні, освітні та мотиваційні заходи, зокрема оптимізацію структури персоналу, запровадження системи наставництва, формування резерву ключових посад, підвищення індексу задоволеності персоналу. Очікувані результати – зростання продуктивності праці, підвищення ефективності управління, зменшення витрат на плинність кадрів.

Проведений розрахунок ефективності реалізації стратегії підтвердив її доцільність – за прогнозами, відбудеться суттєве зростання економічних показників, зокрема рентабельності праці й продуктивності персоналу.

Реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для сталого розвитку кадрової системи підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного комплексного дослідження теми «Стратегічне управління кадровим складом ПСП «Колос»», яке здійснювалось на основі реальних даних підприємства за 2022–2024 роки, сформульовано такі основні висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що ефективне стратегічне управління персоналом є визначальним чинником забезпечення стабільності функціонування аграрного підприємства, зростання його продуктивності та адаптивності до змін ринкового середовища. На ПСП «Колос», яке функціонує в умовах конкуренції та ресурсних обмежень, виявлено потребу у вдосконаленні підходів до управління людськими ресурсами, зокрема у напрямках зменшення плінності кадрів, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та оптимізації організаційної структури.

2. Аналіз організаційної та трудової структури підприємства у 2022–2024 роках показав скорочення чисельності персоналу з 25 до 23 осіб, тобто на 8%, при цьому продуктивність праці одного працівника зросла з 879,7 до 1113,8 тис. грн на рік (зростання на 26,6%). Таке співвідношення свідчить про певну інтенсифікацію праці, але водночас несе потенційні ризики перевантаження кадрового складу та втрати мотивації. Встановлено, що питома вага виробничого персоналу за цей період зменшилась на 18,2%, що потребує системної перебудови підходів до розподілу функцій.

3. Проведено детальний аналіз динаміки виробничо-фінансових показників, за результатами якого встановлено зростання доходу від основної діяльності з 20,4 млн грн у 2022 році до 27,1 млн грн у 2024 році (132,8%), попри незначне зростання загальної чисельності персоналу. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив сильну залежність доходів підприємства від ефективності використання трудових ресурсів, а побудовані трендові моделі дозволили спрогнозувати зниження чисельності у випадку відсутності коригування кадрової стратегії.

4. У розділі 3 обґрунтовано необхідність запровадження стратегічного підходу до кадрового управління. Запропоновано шість ключових напрямів удосконалення кадрової політики, серед яких зниження плинності кадрів до $\leq 5\%$, формування кадрового резерву (щонайменше 10% від загальної чисельності персоналу), скорочення періоду адаптації нових працівників до 1 місяця, впровадження системи підвищення кваліфікації для 100% ключових працівників, балансування структури персоналу та зміцнення мотиваційної складової з метою досягнення індексу задоволеності не менше 8 із 10.

5. Розрахунок очікуваної економічної ефективності реалізації запропонованої кадрової стратегії засвідчив позитивну динаміку: річна продуктивність одного працівника може зрости на 14,5%, рівень рентабельності праці — до 4,1%, а сукупний прибуток підприємства — на 12,3%. Додаткові витрати на впровадження заходів (підвищення кваліфікації, адаптація, мотиваційна підтримка) компенсуються за рахунок економії на заміні персоналу, зниженні простоїв і зменшенні втрат через неефективну роботу.

6. Побудовані графіки, таблиці й діаграми (рис. 3.1–3.3) підтверджують раціональність стратегічних змін і дозволяють візуалізувати очікувані зміни в структурі персоналу, продуктивності та ефективності кадрових процесів. Результати моделювання демонструють реалістичні можливості зростання показників навіть за умов обмеженого приросту чисельності працівників.

7. Визначено доцільність впровадження комплексної системи стратегічного управління персоналом, яка включає:

- щорічний перегляд потреб у персоналі відповідно до змін виробничого плану;
- регулярну оцінку ефективності кадрів та використання результатів у плануванні навчання;
- цифровізацію процесів кадрового менеджменту для зменшення адміністративного навантаження;
- впровадження системи KPI для мотивації працівників та підвищення контролю.

З метою довгострокового ефекту рекомендується укріпити зв'язок між HR-стратегією та загальною операційною стратегією ПСП «Колос», формалізувати процес формування кадрового резерву, створити систему наставництва для нових співробітників, запровадити механізм обов'язкового стратегічного аудиту кадрових рішень не рідше одного разу на 2 роки.

Отже, реалізація розробленої стратегії стратегічного управління персоналом на ПСП «Колос» дозволить не лише підвищити ефективність праці, зменшити втрати, пов'язані з плинністю кадрів, а й створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності, кадрових викликів та технологічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://bitly.ws/3f3Kw> (дата звернення 21.11.2023).
2. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А., Коршевніук Л. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Підручник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content> (дата звернення 21.11.2023).
3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101> (дата звернення 21.11.2023).
4. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проблеми економіки. 2015. № 4. С.195-201. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-195_201.pdf (дата звернення 25.04.2024).
5. Виноградова О. В. Проблемні питання інформаційного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 12/1. С. 38-41. URL: <http://surl.li/gkyhm> (дата звернення 25.04.2024).
6. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. Україна: Аспекти праці. 2011. № 7. С. 3-8. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
7. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна наука. 2013. №6 (44). С. 194–198.

8. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с
10. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
11. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.
12. Кан У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2012. 397 с.
14. Консалтинг [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>.
15. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом
16. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.
17. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с.
18. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.
19. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А. В. Ларичева, М. Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – №6 (55). – 2014. – С. 72–77.

20. Леонтьян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс]/М. А. Леонтьян. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>
21. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
22. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
23. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.
24. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. Економіка розвитку. 2015. № 1 (73). С. 88-92.
25. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191-200.
26. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. 2016. – Т. 11. С. 231–235.
27. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2014.– № 47. – С. 137-142.
28. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
29. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського

- університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
30. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). С.45-56
31. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
32. Пермінова Г.В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2013. № 4. с. 81–84.
33. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. 2009. № 9 (100). – С. 23–27.
34. Пługина Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
35. 38. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. 2014. Вип. 27, т.1. С. 30-34.
36. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
37. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
38. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
39. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України, 2012 р., № 39, ст. 462. Зі змінами та доповненнями на основі ЗУ № 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст.68

40. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

41. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 622-627.
42. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.
43. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
44. Щетиніна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л.В. Щетиніна, А.Є.Яструбинська. 2017. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
45. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. Ind. Manag. Data Syst. 2019, 119, 656–675.
46. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
47. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural

Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345.
<https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

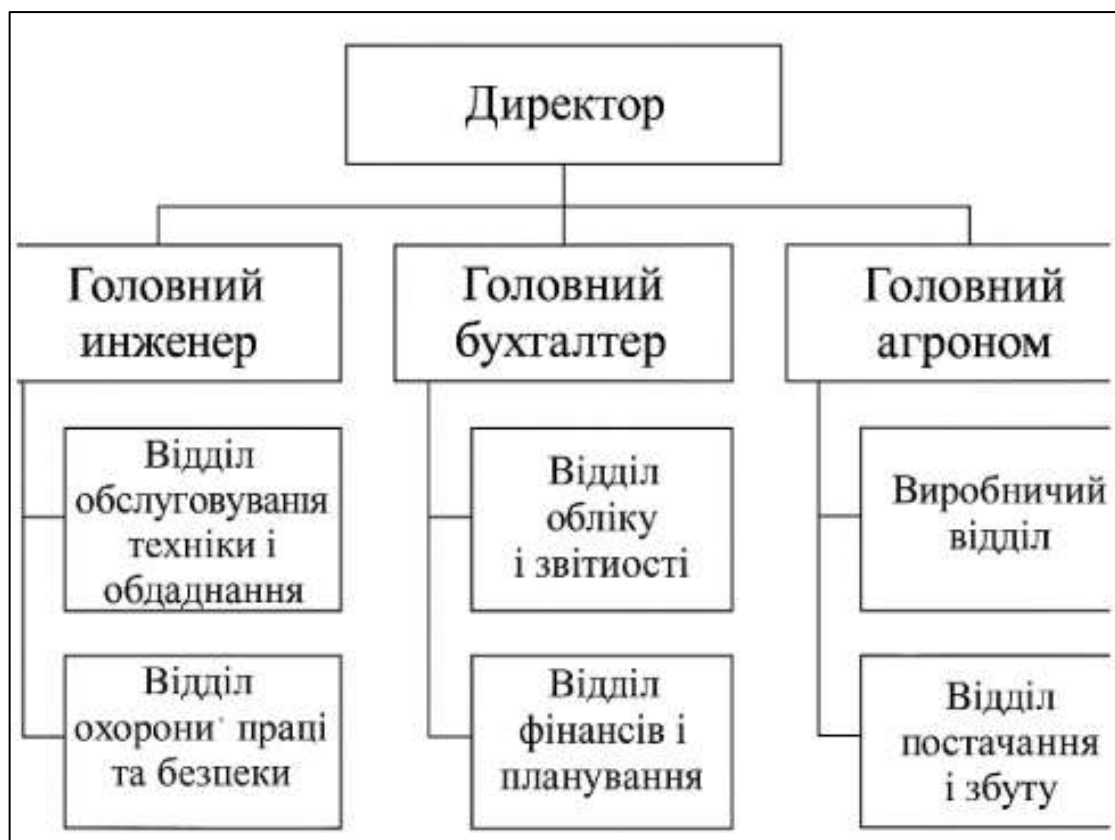


Рис. Загальна організаційна структура управління ПСП «Колос»