

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Ірина ТОРЯНИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2025

Зав. кафедри: д.е.н., професор
Олександр Величко

« » 20 року

ТОРЯНИК ІРИНІ ВЛАДИСЛАВІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу підприємства для підвищення ефективності бізнес-процесів», керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 12 червня 2025 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти сільськогосподарського (фермерського) господарства «Стоколос» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2020–2024 роки, виробничо-фінансова звітність, відомості про кадрову структуру, плани розвитку персоналу, аналітичні матеріали щодо ефективності бізнес-процесів, нормативна та методична документація, результати внутрішніх опитувань, спеціалізовані наукові та прикладні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку персоналу підприємства 2. Аналіз системи управління персоналом у СФГ «Стоколос». 3. Напрями удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу для підвищення ефективності бізнес-процесів. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Обсяги та структура товарної продукції С(Ф)Г «Стоколос». 2. Рівень використання трудових ресурсів у С(Ф)Г «Стоколос». 3. Економічна ефективність та інтенсивність кадрових ресурсів. 4. Динаміка чисельності, структури та кваліфікації персоналу. 5. Стан системи мотивації та розвитку персоналу. 6. ключові показники ефективності (KPI) для різних категорій персоналу. 7. Прогноз основних економічних показників після впровадження заходів. 8. Структура товарної продукції за видами культур.

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.	Формулювання дослідницької проблематики та об'єкта вивчення	Вересень 2024 року	
2.	Планування та організація процесу написання кваліфікаційної роботи	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Акумуляування та обробка первинних даних	Січень - лютий 2025 року	
4.	Огляд та аналіз літературних джерел: формування теоретичної бази	Березень - квітень 2025 року	
5.	Дослідження виробничо-економічних показників та складання аналітичного розділу	Травень 2025 року	
6.	Розробка та опис проектних рішень	Травень 2025 року	
7.	Формулювання основних висновків та рекомендацій	Травень-червень 2025 року	
8.	Створення доповіді та підготовка візуальних матеріалів для захисту кваліфікаційної роботи	Травень-червень 2025 року	

Здобувач

(підпис)

Ірина ТОРЯНИК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку персоналу в системі управління підприємством.....	7
1.2. Методи та інструменти стратегічного управління розвитком персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФГ «СТОКОЛОС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Стоколос» та структура кадрового потенціалу.....	25
2.2. Оцінка стану і проблем стратегічного розвитку персоналу підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	43
3.1. Розробка заходів стратегічного розвитку персоналу з урахуванням специфіки діяльності СФГ «Стоколос»	43
3.2. Економічне обґрунтування ефекту від впровадження запропонованих заходів та їх впливу на ефективність бізнес-процесів.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання в аграрному секторі України позначені надзвичайно високим рівнем нестабільності, що зумовлено поєднанням зовнішніх загроз — війною, економічною кризою, порушенням логістичних зв'язків — та внутрішніми проблемами управління ресурсами, включно з людським капіталом. У цих умовах стратегічний розвиток персоналу перетворюється з факультативного напрямку на пріоритетний інструмент забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та ефективності аграрного підприємства. Особливо це актуально для фермерських господарств, таких як СФГ «Стоколос», які мають обмежені можливості у сфері інвестицій, але зберігають високий потенціал розвитку за умови грамотної кадрової політики.

Зростаюча роль персоналу в системі стратегічного управління обумовлена тим, що саме працівники формують основу для реалізації бізнес-процесів, адаптації до змін у середовищі, впровадження інновацій і технологій. Водночас більшість невеликих аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, мають слабо розвинену систему цілеспрямованого розвитку персоналу: відсутні чіткі стратегії підвищення кваліфікації, механізми кар'єрного зростання, внутрішні резерви мотивації. Це призводить до неефективного використання трудового потенціалу, зниження продуктивності праці та гальмування загального розвитку підприємства.

З огляду на це, удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу є важливою передумовою підвищення ефективності бізнес-процесів у господарстві. Такий підхід забезпечує не лише оперативне вирішення поточних завдань, а й формує умови для довгострокової стійкості підприємства до зовнішніх загроз. Розробка комплексної системи розвитку кадрів дозволяє виявляти внутрішні резерви, покращувати структуру бізнес-процесів і забезпечувати гнучке управління за сучасними стандартами менеджменту.

Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу СФГ «Стоколос» з метою

підвищення ефективності його бізнес-процесів та адаптації до викликів сучасного аграрного середовища.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи стратегічного розвитку персоналу в аграрному підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність СФГ «Стоколос»;
- проаналізувати стан управління персоналом у господарстві та виявити основні проблеми;
- розробити пропозиції з удосконалення стратегічного розвитку персоналу;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження — процес системного управління персоналом в аграрному підприємстві.

Предмет дослідження — стратегічний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності бізнес-процесів у СФГ «Стоколос».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, порівняльного методу, графічного моделювання, SWOT-аналізу, методу експертних оцінок, системного підходу.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів, даних фінансово-господарської звітності СФГ «Стоколос» за 2022–2024 роки, матеріалів внутрішнього документообігу, публікацій науковців у сфері аграрного менеджменту, аналітичних та статистичних джерел.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить два підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків. У дослідженні представлено таблиці, рисунки та аналітичні схеми, що ілюструють основні етапи оцінки й удосконалення кадрової системи СФГ «Стоколос». Загальний обсяг роботи становить 761 сторінку. У списку використаної літератури — 47 позицій фахових та нормативних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку персоналу в системі управління підприємством

Успішність сучасного підприємства, особливо в умовах високої турбулентності та нестабільного економічного середовища, значною мірою залежить від здатності ефективно управляти своїми людськими ресурсами. Персонал є не лише виконавцем бізнес-процесів, але й ключовим носієм знань, досвіду, ініціативи та інновацій. Саме тому одним із пріоритетів управлінської діяльності стає стратегічний розвиток персоналу як цілісного процесу, що охоплює планування, формування, реалізацію й контроль довгострокових заходів з кадрового забезпечення підприємства.

Потреба в теоретичному осмисленні даної категорії особливо актуалізується в аграрному секторі, де підприємства функціонують в умовах обмежених фінансових і трудових ресурсів, високої сезонності праці та постійної залежності від зовнішніх факторів. У таких умовах саме людський капітал може стати джерелом конкурентних переваг — за умови його цілеспрямованого розвитку та адаптації до змін у середовищі [7].

У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються глобальною економічною нестабільністю, зростанням конкуренції та непередбачуваними зовнішніми впливами, персонал перестає бути просто ресурсом і перетворюється на стратегічний актив підприємства. У зв'язку з цим зростає значення стратегічного підходу до його розвитку, що забезпечує довгострокову результативність та стійкість підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Поняття «стратегічний розвиток персоналу» є відносно новим у вітчизняній практиці управління, проте воно має глибокі корені у концепції

стратегічного управління загалом. За своєю сутністю стратегічний розвиток персоналу передбачає систематичне, планомірне та орієнтоване на майбутнє формування і вдосконалення кадрового потенціалу, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства.

На відміну від поточного управління персоналом, яке здебільшого зосереджується на вирішенні оперативних завдань (кадрове діловодство, підбір, поточне навчання тощо), стратегічне управління розвитком персоналу фокусується на довгостроковій перспективі, передбачає прогнозування потреб у компетенціях, формування резерву кадрів, розвиток корпоративної культури, побудову ефективної мотиваційної системи тощо [9].

Виділяють декілька ключових етапів еволюції підходів до управління персоналом, які поступово трансформувалися від адміністративного до стратегічного. Умовно цю еволюцію можна подати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Етап	Назва підходу	Основні характеристики	Орієнтація	Період домінування
1	Адміністративний	Кадровий облік, документація, найм	Реактивна	До 1950-х рр.
2	Функціональний (операційний)	Управління трудовими ресурсами, нормування, планування потреб	Тактична	1950–1970-ті рр.
3	Організаційно-поведінковий	Вивчення мотивації, лояльності, адаптація	Поведінкова	1970–1980-ті рр.
4	Стратегічний	Персонал як стратегічний актив, планування розвитку, HR-стратегії	Проактивна, довгострокова	З 1990-х рр.

Як бачимо, стратегічне управління розвитком персоналу є найвищим щаблем у розвитку HR-систем. Воно базується на принципах системності, інтеграції в загальну стратегію підприємства, орієнтації на майбутнє та

безперервного розвитку людського капіталу. У цьому контексті стратегічний розвиток персоналу охоплює:

- вивчення довгострокових потреб підприємства в компетенціях та людських ресурсах;
- формування стратегічних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- управління змінами та розвиток гнучких команд;
- впровадження цифрових технологій HR-аналітики;
- розвиток лідерських якостей і резерву керівних кадрів;
- створення сильної корпоративної культури та «employer brand».

У сільському господарстві, особливо в контексті фермерських господарств, стратегічний розвиток персоналу набуває особливої ваги, оскільки успішність бізнес-процесів напряду залежить від кваліфікації, відповідальності та багатопрофільності працівників. Часто саме працівники змушені виконувати широкий спектр функцій: від обслуговування техніки до участі в логістиці, обліку та комунікаціях з партнерами [12].

Однак, за результатами досліджень, більшість малих і середніх агропідприємств не використовують стратегічного підходу до кадрового розвитку. Типовими проблемами залишаються:

- відсутність формалізованих стратегій управління персоналом;
- низький рівень інвестицій у навчання;
- ігнорування потреб у гнучких компетенціях;
- відсутність кар'єрного планування.

У цьому контексті доцільним є формування власної моделі стратегічного розвитку персоналу, яка б відповідала особливостям підприємства, таким як СФГ «Стоколос». Така модель має враховувати:

- специфіку аграрної діяльності, сезонність і багатofункціональність робіт;
- обмеженість фінансових ресурсів та потребу в ефективному використанні людського капіталу;

- необхідність розвитку інноваційного мислення, цифрових компетенцій і адаптивності.

Інструментами такого підходу можуть бути розробка індивідуальних планів розвитку працівників, залучення до внутрішнього навчання, формування мотиваційних програм, впровадження електронних систем оцінювання та планування компетенцій.

Стратегічний розвиток персоналу — це не лише модна концепція, а необхідна управлінська технологія, що дозволяє фермерським підприємствам підвищити ефективність своєї роботи, забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток навіть в умовах високої нестабільності.

Сучасна концепція стратегічного управління визнає персонал не як витратний елемент, а як ключовий стратегічний ресурс, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства. З позиції стратегічного підходу працівники розглядаються не лише як виконавці завдань, а як активні учасники формування конкурентних переваг, носії знань, досвіду, ідей та цінностей, що формують внутрішній потенціал організації.

У структурі аграрного виробництва, яке функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності, ручної праці та технічної оснащеності, людський чинник відіграє домінуючу роль. Від рівня кваліфікації, відповідальності, мотивації та готовності до змін з боку працівників залежить ефективність усіх бізнес-процесів — від виробництва до збуту.

З погляду стратегічного менеджменту, цілі підприємства — це орієнтири, досягнення яких забезпечує довгостроковий розвиток і стійкість до зовнішніх загроз. До таких цілей у сучасному аграрному підприємстві можна віднести:

- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення якості продукції;
- оптимізацію виробничих витрат;
- впровадження інновацій;
- розвиток внутрішньої логістики;

- розширення ринків збуту;
- зростання фінансової стабільності.

Кожна з цих цілей тісно пов'язана з роллю персоналу, а саме:

1. Підвищення продуктивності праці – залежить від технічної грамотності, мотивації, вміння ефективно використовувати техніку та технології.
2. Забезпечення якості продукції – обумовлюється дотриманням технологічних процесів, відповідальністю, рівнем культури виробництва.
3. Оптимізація витрат – пов'язана зі свідомим використанням ресурсів, запобіганням втратам і простою.
4. Інноваційність – потребує відкритості до нових підходів, участі працівників у вдосконаленні процесів.
5. Ефективна логістика – реалізується через взаємодію між працівниками різних функціональних блоків.
6. Фінансова ефективність – формується через злагоджену роботу колективу, здатність до самостійного прийняття рішень та відповідального виконання завдань.

Таким чином, стратегічний розвиток персоналу має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це означає не просто наявність кваліфікованих працівників, а формування таких компетенцій, цінностей та моделей поведінки, які забезпечують реалізацію стратегічного бачення господарства.

У науковій літературі виокремлюють чотири базові ролі персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства:

1. Операційна роль — ефективне виконання поточних завдань, відповідальність за щоденне функціонування бізнес-процесів.
2. Інноваційна роль — участь у вдосконаленні технологій, ініціювання змін, пропозиції з оптимізації.
3. Адаптаційна роль — здатність до швидкого навчання, гнучкість у змінених умовах, стресостійкість.

4. Координаційна роль — формування ефективних команд, розвиток комунікацій, взаємодія між підрозділами.

Узагальнення цих ролей у взаємозв'язку з бізнес-цілями підприємства подано на рисунку 1.1.

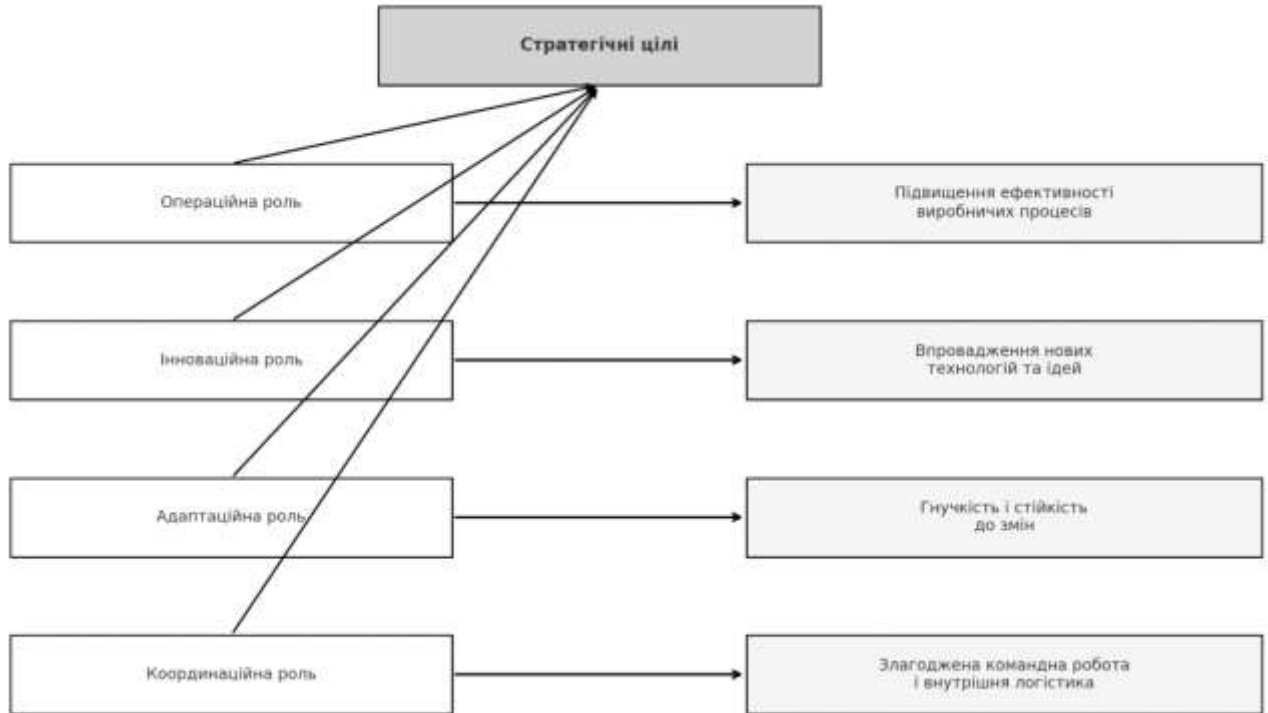


Рис. 1.1. Роль персоналу в досягненні стратегічних цілей аграрного підприємства

Особливого значення ці ролі набувають в умовах малих фермерських підприємств, де чисельність персоналу є обмеженою, а функціональне навантаження – широким. В аграрних господарствах часто відсутній чіткий розподіл обов'язків, тому кожен працівник повинен володіти набором різнопрофільних компетенцій. Це, у свою чергу, вимагає наявності системного підходу до планування розвитку персоналу з урахуванням стратегічних пріоритетів господарства [16].

Узгодження ролі персоналу із загальною стратегічною метою підприємства досягається через:

- стратегічне кадрове планування;
- формування системи цільових компетенцій;

- індивідуальне навчання й наставництво;
- створення сприятливого мікроклімату;
- запровадження КРІ та зворотного зв'язку.

Таким чином, персонал відіграє активну, багатовимірну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Його потенціал має бути не лише збережений, а й постійно розвиватися відповідно до викликів часу. Формування та реалізація стратегії розвитку персоналу — це не допоміжна функція, а центральна складова стратегічного управління, що визначає ефективність функціонування аграрного підприємства загалом.

Ефективне управління підприємством в сучасних умовах передбачає узгодженість усіх його систем: операційної, логістичної, фінансової, маркетингової та кадрової. Однією з ключових ланок, яка інтегрує ці підсистеми, є персонал, оскільки саме люди реалізують процеси, приймають рішення, формують організаційну культуру та взаємодіють з ресурсами. У цьому контексті стратегічний розвиток персоналу виступає не лише умовою підвищення індивідуальної продуктивності працівників, але й фактором системної ефективності управління підприємством загалом [23].

Основною ідеєю стратегічного підходу є те, що розвиток персоналу не повинен бути спонтанним або реактивним, а навпаки — повинен спиратися на довгострокове бачення цілей підприємства, динаміку ринку, прогнозовану потребу в ключових компетенціях, інноваційні зміни в технологіях та організаційній структурі. Тобто стратегія підприємства та стратегія розвитку персоналу мають формуватись паралельно й у тісному взаємозв'язку.

У процесі розробки й реалізації стратегії управління важливо враховувати, що будь-яка ціль організації потребує відповідного людського ресурсу для її досягнення — не лише в кількісному, а насамперед у якісному вимірі. Наявність необхідних знань, досвіду, мотивації, гнучкості мислення та адаптивності персоналу безпосередньо впливає на такі показники ефективності управління, як:

- ступінь досягнення стратегічних цілей;

- швидкість і точність прийняття рішень;
- рівень конфліктності в колективі;
- продуктивність бізнес-процесів;
- витрати на персонал у розрахунку на одиницю випуску продукції;
- здатність до змін та впровадження інновацій.

Для глибшого розуміння зв'язку між стратегічним розвитком персоналу та ефективністю управління доцільно розглянути таблицю 1.2, де наведено відповідні взаємозалежності.

Таблиця 1.2

Зв'язок стратегічного розвитку персоналу з ключовими аспектами ефективності управління підприємством

Напрямок стратегічного розвитку персоналу	Вплив на управління підприємством	Ключовий результат
Формування кадрового резерву	Безперервність керівних функцій, мінімізація втрат при зміні складу	Стабільність управлінських процесів
Розвиток системи навчання	Зростання професійного рівня, зниження помилок	Підвищення продуктивності
Оцінювання компетенцій	Виявлення сильних/слабких сторін персоналу	Оптимізація кадрових рішень
Розвиток мотиваційної політики	Підвищення залученості працівників	Зниження плинності кадрів
Побудова HR-аналітики	Більш точні рішення щодо персоналу	Удосконалення управлінських підходів
Адаптація нових працівників	Швидше входження в колектив і процеси	Мінімізація витрат на адаптацію
Формування корпоративної культури	Підвищення узгодженості дій, розвиток командної роботи	Зростання ефективності комунікації

У сільськогосподарських підприємствах, особливо фермерських, ці чинники мають особливе значення. За умов обмежених людських ресурсів, сезонності робіт, високої відповідальності та індивідуального навантаження на

кожного працівника — помилки в управлінні персоналом часто мають системний ефект і призводять до зниження ефективності на всіх рівнях.

Наприклад, відсутність стратегічного планування у сфері кадрів може спричинити дефіцит робочої сили в критичний період, що ускладнить виконання технологічних операцій і порушить строки виробничого циклу. Навпаки, завчасне прогнозування потреб у компетенціях і цільове навчання дозволяють сформувати кадрову структуру, здатну до ефективного функціонування в умовах динамічних змін.

Вплив стратегічного розвитку персоналу на ефективність управління проявляється також у можливості делегування повноважень, скорочення бюрократії, розвитку горизонтальних зв'язків, що особливо важливо для аграрних господарств, де часто практикується модель зосередженого управління. Правильно розвинений персонал дозволяє розширити коло осіб, здатних приймати обґрунтовані рішення, що прискорює реакцію на зміни, знижує ризики помилок і підвищує адаптивність підприємства [26].

Крім того, наявність стратегічно сформованої системи розвитку персоналу сприяє зміцненню внутрішнього потенціалу підприємства. Це проявляється у таких напрямках:

- зростання лояльності та задоволеності працівників;
- формування іміджу відповідального роботодавця;
- зниження витрат на підбір і заміну персоналу;
- розвиток навичок внутрішнього наставництва та передавання знань;
- формування колективної здатності до самоорганізації.

У результаті підприємство отримує не лише ефективну модель управління, а й новий рівень організаційної культури, де персонал виступає як партнер у досягненні цілей, а не лише як виконавець.

Таким чином, стратегічний розвиток персоналу — це інструмент формування ефективної системи управління підприємством, що дозволяє гармонізувати внутрішні процеси, забезпечити довгостроковий розвиток та підвищити здатність підприємства до реагування на виклики. Для фермерських

господарств, таких як СФГ «Стоколос», це означає реальну можливість не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати нові вектори зростання за рахунок розвитку людського капіталу.

1.2. Методи та інструменти стратегічного управління розвитком персоналу

Стратегічне планування в управлінні персоналом — це системний процес формування цілей, завдань і шляхів розвитку кадрового потенціалу, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. На відміну від оперативного управління, яке має справу з поточними кадровими потребами, стратегічне планування передбачає передбачення майбутніх змін, аналіз тенденцій і формування кадрової політики, що здатна адаптуватися до трансформаційного середовища.

Цей процес базується на низці методів, що дозволяють аналізувати поточну ситуацію, прогнозувати майбутні потреби в персоналі, виявляти кадрові резерви, визначати напрями розвитку компетенцій та оцінювати ефективність реалізованої стратегії. Застосування стратегічних методів особливо важливе для підприємств аграрного сектора які діють в умовах обмежених ресурсів, сезонності та потреби у швидкому реагуванні на зміни ринку.

До найбільш поширених методів стратегічного планування персоналу належать перелічені та охарактеризовані в табл. 1.3.

У сільському господарстві стратегічне планування персоналу має свою специфіку. Зокрема, обмежена чисельність працівників, висока залежність від сезонних робіт і труднощі з підбором кваліфікованих кадрів вимагають поєднання аналітичних методів з гнучкими управлінськими рішеннями.

Одним із найважливіших методів є аналіз кадрової ситуації — як кількісної, так і якісної. У фермерському господарстві така оцінка дозволяє

встановити дисбаланси у віковій структурі, виявити нестачу робітників із технічними знаннями або навичками агрономічного спрямування. Отримані дані стають основою для прийняття стратегічних рішень: навчання, перепідготовки, зміни мотиваційної політики.

Таблиця 1.3

**Характеристика ключових методів стратегічного планування
персоналу**

Метод	Суть методу	Основне призначення	Особливості використання в аграрному підприємстві
Аналіз поточного стану кадрового потенціалу	Збір і оцінка інформації про кількість, структуру, компетенції працівників	Визначення наявного кадрового ресурсу	Дозволяє виявити дефіцит персоналу в сезонні періоди
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у кадровій сфері	Формування стратегічних рішень щодо розвитку персоналу	Враховує зовнішні ризики: трудову міграцію, зміни в законодавстві
Прогнозування потреб у персоналі	Оцінка майбутніх потреб у кадрах за певними сценаріями	Планування чисельності, кваліфікації та структурних змін	Актуально при запровадженні нових технологій чи розширенні площ
Матриця "ключові посади – критичні компетенції"	Визначення найбільш важливих посад і відповідних компетенцій	Формування програм розвитку та заміщення	Корисно при створенні резерву керівних кадрів
Сценарне планування	Побудова альтернативних варіантів розвитку персоналу залежно від зовнішніх факторів	Підготовка до різних сценаріїв (оптимістичного, песимістичного)	Дозволяє моделювати кадрову поведінку в умовах війни чи криз
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками управління персоналом	Удосконалення кадрових процесів	Може ґрунтуватися на досвіді сусідніх фермерських госп-в
Balanced Scorecard (BSC)	Визначення ключових показників результативності персоналу (KPI)	Моніторинг та контроль реалізації HR-стратегії	Дає змогу оцінити внесок працівників у реалізацію стратегії

SWOT-аналіз персоналу, у свою чергу, дозволяє виявити внутрішні ресурси й зовнішні ризики. Наприклад, сильними сторонами можуть бути сталість трудового колективу чи досвідченість, а загрозами — виїзд молоді за

кордон чи конкуренція з боку більших агропідприємств. Врахування таких факторів дозволяє скоригувати стратегію залучення та утримання працівників.

Сценарне планування є особливо актуальним в умовах воєнного часу. Воно дає змогу передбачити сценарії зменшення чисельності персоналу, зміни в доступності транспортної логістики, впровадження механізації, а отже — і зміну потреб у певних спеціальностях.

Іншим важливим інструментом є Balanced Scorecard (BSC), що дозволяє визначити конкретні показники оцінювання результативності персоналу. В аграрному господарстві це можуть бути:

- обсяг виробленої продукції на одного працівника;
- кількість виконаних польових операцій;
- рівень участі у навчальних заходах;
- дотримання строків і технологічної карти.

Ці дані можуть використовуватись не тільки для моніторингу, а й для мотивації персоналу, якщо пов'язати їх з системою бонусів або визнання.

Матриця "ключові посади – критичні компетенції" є ще одним ефективним інструментом для ідентифікації кадрових ризиків. Якщо певна технологічна ланка залежить від одного досвідченого працівника, втрата якого може призвести до зупинки процесу, то стратегія розвитку персоналу має передбачати підготовку дублера або створення навчального плану передачі знань.

Таким чином, поєднання різних методів стратегічного планування дає змогу сформувати цілісну та адаптивну систему управління персоналом, яка не тільки забезпечує реалізацію поточних виробничих цілей, а й сприяє сталому розвитку підприємства в умовах невизначеності. Для СФГ «Стоколос» це означає підвищення ефективності діяльності, зниження кадрових ризиків та створення основ для довготривалого зростання конкурентоспроможності.

В аграрному секторі персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів, ефективності використання ресурсів і досягненні стратегічних цілей підприємства. Особливо це стосується

фермерських господарств, таких як СФГ «Стоколос», де структура персоналу є обмеженою, а кожен працівник виконує широкий спектр завдань. За цих умов оцінювання і розвиток персоналу мають набувати системного і цілеспрямованого характеру, з використанням сучасних інструментів HR-менеджменту, адаптованих до умов аграрного виробництва.

Система оцінювання персоналу повинна забезпечувати не лише визначення рівня кваліфікації і продуктивності працівників, а й виявлення їхніх сильних і слабких сторін, потенціалу до розвитку, рівня мотивації, здатності до роботи в команді, прийняття рішень у складних умовах. На основі результатів оцінювання має формуватись індивідуальна траєкторія розвитку, що відповідає як потребам підприємства, так і особистим цілям працівника.

Основні інструменти оцінювання персоналу, які можуть бути застосовані в аграрному підприємстві, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Інструменти оцінювання персоналу в аграрному підприємстві

Інструмент	Суть	Переваги	Обмеження
Атестація (підсумкова/періодична)	Формальна перевірка кваліфікації, результатів роботи	Системність, офіційність	Може викликати формалізм, потребує об'єктивності
Метод 360°	Оцінювання працівника керівником, колегами, підлеглими (якщо є)	Комплексність, зворотний зв'язок	Не завжди підходить для малих колективів
КРІ (ключові показники ефективності)	Встановлення кількісних цілей для оцінювання роботи	Орієнтація на результат	Потрібна чітка система показників
Портфель компетенцій	Оцінка відповідності фактичних компетенцій цільовим	Визначення «прогалин» у знаннях і навичках	Вимагає професійного HR-супроводу
Самооцінювання	Оцінка себе працівником за встановленими критеріями	Розвиток рефлексії, відкритість	Може бути упередженим
Спостереження і нагляд	Оцінка поведінки в реальному середовищі	Неформальність, практичність	Суб'єктивність спостерігача

Оцінювання має стати основою для розвитку персоналу. Якщо працівник систематично не проходить навчання, не підвищує кваліфікацію, не оновлює професійні знання, ефективність його діяльності знижується, що негативно впливає на виробничі показники всього підприємства.

У контексті фермерського господарства розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію у стійкість бізнесу, особливо з огляду на виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, змінами в кліматичних умовах, нестабільністю ринку.

До ефективних інструментів розвитку персоналу в аграрному секторі можна віднести:

1. Виробничо-професійне навчання без відриву від роботи. Дає змогу працівникам здобувати нові навички прямо на робочому місці — під час техобслуговування техніки, обробки посівів, виконання логістичних функцій. Наприклад, майстер може навчати менш досвідчених працівників у процесі спільної роботи.

2. Наставництво. Особливо ефективне в умовах невеликих підприємств, де досвідчені працівники передають знання молодим або новим працівникам. Це сприяє не лише професійному розвитку, а й формуванню довіри та колективної відповідальності.

3. Коучинг. Застосовується для керівного складу (наприклад, керівника підрозділу або головного агронома), допомагає визначати стратегічні орієнтири, приймати управлінські рішення та вдосконалювати лідерські компетенції.

4. Участь у семінарах, онлайн-курсах, виставках. Дозволяє працівникам бути в курсі останніх змін у законодавстві, технологіях, агрохімії, технічному забезпеченні. Навчання у таких форматах є гнучким і доступним навіть для віддалених господарств.

5. Внутрішні тренінги та круглі столи. Їх можна проводити силами самого підприємства — наприклад, за участі бухгалтера, інженера чи голови

господарства. Теми можуть стосуватись охорони праці, обліку, використання GPS-навігації, екологічних норм.

6. Складання індивідуальних планів розвитку. Це документ, в якому зазначено, які знання і навички потрібно здобути працівнику, в який термін, якими засобами. Такий підхід дозволяє пов'язати розвиток персоналу з цілями підприємства.

Застосування згаданих інструментів дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію працівників, а й збільшити їхню мотивацію, залученість і лояльність до підприємства. Наприклад, у фермерському господарстві застосування мікронавчання в період міжсезоння дозволило б працівникам краще опанувати роботу з GPS-обладнанням, що згодом зменшило витрати пального та підвищило точність обробки ґрунту.

Окремої уваги потребує мотивація до навчання і розвитку, яка повинна мати як матеріальний, так і нематеріальний вимір. Зокрема, можна застосовувати такі заходи:

- преміювання за проходження навчання;
- визнання на загальних зборах;
- кар'єрне зростання (наприклад, із помічника до майстра або бригадира);
- доступ до кращих ресурсів (нової техніки, модернізованих ділянок).

Таким чином, поєднання системного оцінювання та персоналізованого розвитку персоналу дозволяє аграрному підприємству підтримувати високу ефективність діяльності, гнучко адаптуватися до змін і формувати кадровий потенціал, здатний реалізовувати стратегічні цілі.

Аграрна сфера в усьому світі зазнає постійних трансформацій під впливом змін клімату, технологічних інновацій, глобалізації ринків та соціальних очікувань. У цьому контексті розвиток людського капіталу в аграрному секторі є одним із вирішальних чинників підвищення продуктивності, інноваційності та сталого функціонування сільськогосподарських підприємств. Однак підходи до стратегічного розвитку

персоналу в агробізнесі мають суттєві відмінності залежно від рівня економічного розвитку країни, її інституційного середовища та моделі ведення сільського господарства [27].

У міжнародній практиці питання стратегічного розвитку персоналу розглядається як частина загальної стратегії управління знаннями та інноваціями. Провідні країни аграрного сектору — Нідерланди, США, Канада, Німеччина, Австралія — впроваджують комплексні підходи до формування аграрного людського капіталу. Це включає освітні програми, довічне навчання, систему сертифікації фермерів, партнерство з науковими установами, цифрові платформи розвитку компетенцій.

У вітчизняних реаліях, зокрема в Україні, де значна частина аграрного виробництва зосереджена у малих і середніх господарствах, таких як СФГ «Стоколос», розвиток персоналу часто носить фрагментарний або реактивний характер. Відсутність стратегії, обмежені ресурси, нестача інституційної підтримки та кадрова міграція є стримуючими факторами. Проте, навіть за цих умов, багато господарств впроваджують власні ініціативи — через наставництво, співпрацю з навчальними закладами, участь у проектах технічної допомоги.

Щоб окреслити основні відмінності між міжнародними та українськими підходами до розвитку персоналу в аграрному секторі, розглянемо таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння міжнародного та вітчизняного досвіду стратегічного розвитку персоналу в агробізнесі

Критерій	Міжнародна практика	Вітчизняна практика (Україна)
Підхід до розвитку персоналу	Системний, інтегрований в бізнес-стратегію	Фрагментарний, часто – реактивний
Основна мета	Підвищення конкурентоспроможності, інноваційність	Підтримка функціонування, мінімізація витрат
Освітні інструменти	Спеціалізовані аграрні курси, e-learning, сертифікація	Традиційне навчання, рідше – онлайн-курси

Мотивація до розвитку	Кар'єрний ріст, інтелектуальна мотивація, культура інновацій	Матеріальні стимули, рідше – професійне зростання
Участь держави	Активна: програми підтримки, субсидії на навчання	Обмежена, фрагментарна, залежна від донорських програм
Співпраця з наукою	Розвинена система аграрних дослідницьких центрів	Недостатній зв'язок між наукою і практикою
Роль технологій	Використання платформ управління знаннями, HR-аналітики	Локальне використання цифрових рішень, відсутність системності

Однією з найуспішніших моделей розвитку персоналу є нідерландська аграрна система, де фермери зобов'язані постійно оновлювати свої знання для продовження ліцензії на господарську діяльність. Існують державні платформи для дистанційного навчання, системи наставництва, а також розгалужена мережа сільськогосподарських консультантів. Усе це створює екосистему, в якій працівник — незалежно від його віку та досвіду — має постійний доступ до знань і підтримки [37].

У США важливим елементом є співпраця між аграрними університетами та практикуючими фермерами через так звані Extension Services — освітньо-дослідницькі програми, що забезпечують фермерів сучасною інформацією, технологіями, навичками [45].

Водночас в Україні поступово формуються позитивні практики, зокрема:

- діяльність кластерів аграрної освіти;
- освітні проєкти при торгових мережах та агрохолдингах;
- впровадження грантових програм на розвиток персоналу;
- локальні ініціативи кооперативів із спільного навчання та сертифікації працівників.

На рівні фермерських господарств все більшого поширення набувають такі форми, як:

- неформальне навчання через обмін досвідом;
- участь у виставках, ярмарках, конференціях;

- запрошення зовнішніх експертів (наприклад, агрономів або інженерів) для внутрішніх тренінгів;
- створення сімейних шкіл ведення агробізнесу.

Вивчення міжнародного досвіду може бути цінним джерелом ідей для впровадження недорогих, але ефективних інструментів — як-от мобільне навчання, менторство або партнерство з освітніми закладами.

У підсумку, стратегічний розвиток персоналу в аграрному секторі — це не лише тренд, а необхідність, продиктована глобальними трансформаціями, нестачею кваліфікованої робочої сили та потребою в інноваціях. Українські підприємства, зокрема фермерські, мають значний потенціал у цьому напрямі, який може бути реалізований шляхом локалізації міжнародних практик, підтримки самонавчання та формування культури постійного професійного вдосконалення.

Отже, стратегічний розвиток персоналу є ключовим елементом успішного функціонування аграрного підприємства, оскільки забезпечує відповідність кадрового потенціалу довгостроковим цілям господарства. Його ефективність проявляється у зростанні продуктивності, адаптивності та здатності до інновацій. Для малих агропідприємств, таких як СФГ «Стоколос», особливо важливо поєднувати системну оцінку персоналу з доступними інструментами розвитку. Вивчення міжнародного досвіду показує, що навіть за обмежених ресурсів можна формувати дієву кадрову стратегію, орієнтовану на стійке зростання та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФГ «СТОКОЛОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Стоколос» та структура кадрового потенціалу

Розвиток ефективної кадрової політики та впровадження стратегічного підходу до управління персоналом неможливі без глибокого розуміння специфіки підприємства, його організаційної структури, ресурсної бази та особливостей функціонування.

Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» є типовим представником малого аграрного бізнесу Дніпропетровської області. Воно розташоване в Кам'янському районі та зареєстроване 21 лютого 1992 року. Організаційно-правова форма – фермерське господарство, що веде господарську діяльність відповідно до положень Закону України «Про фермерське господарство».

Очолює господарство Ус Тетяна Григорівна, яка виконує функції як керівника, так і основного організатора бізнес-процесів. Це є типовою рисою фермерських господарств, де управління часто зосереджене в одних руках, що водночас забезпечує гнучкість і ускладнює делегування повноважень.

Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додатково підприємство провадить: 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві; 46.21 – Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

На сьогодні підприємство обробляє великий масив сільськогосподарських угідь, значна частина яких перебуває в орендному користуванні (паї), решта – належить членам господарства. Основними культурами, що вирощуються, є пшениця, ячмінь, соняшник, кукурудза.

Господарство забезпечене базовою сільськогосподарською технікою, має трактори, сівалки, ґрунтообробне обладнання, комбайн.

З метою комплексного аналізу ресурсної бази фермерського господарства доцільно розглянути динаміку змін у площі земель, структурі землекористування та рівні ефективності використання угідь упродовж останніх п'яти років. Таке дослідження дозволяє виявити внутрішні тенденції у розвитку виробничого потенціалу підприємства та оцінити навантаження на трудові ресурси. Ключові кількісні показники земельного фонду та його використання узагальнено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Площа та структура землекористування фермерського господарства
у динаміці**

Показники\Роки	2020, га	2021, га	2022, га	2023, га	2024, га	2024 у % до 2022
Загальна площа земельних ресурсів	1260,5	1275,1	1283,5	1283,5	1283,5	101,8
Площа в орендному користуванні (паї)	1185	1199,6	1208	1208	1200,4	101,3
Землі у власності членів господарства	75,5	75,5	75,5	75,5	83,1	110,1
Площа сільськогосподарських угідь	1260,5	1275,1	1283,5	1283,5	1283,5	101,8
у тому числі: рілля	1258,5	1273,1	1281,5	1281,5	1281,5	101,8
Фактична посівна площа	1258,5	1273,1	1281,5	1281,5	1281,5	101,8
Коефіцієнт ефективного використання угідь	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	100,0
Показник розораності земель	0,998	0,998	0,998	0,998	0,998	
С.-г. угіддя в розрахунку на 1 працівника	140,1	141,7	160,4	160,4	183,4	130,9

Як свідчать дані таблиці 2.1, протягом 2020–2024 років спостерігається поступове зростання загальної площі земельних ресурсів СФГ «Стоколос» — з 1260,5 га у 2020 році до 1283,5 га у 2024 році, що становить приріст 1,8% порівняно з 2022 роком. Така стабільна динаміка свідчить про збереження земельної бази підприємства на сталому рівні.

Варто відзначити, що основна частина земель, як і раніше, використовується на умовах оренди: у 2024 році площа орендованих паїв становила 1200,4 га, що на 1,3% більше, ніж у 2022 році. Водночас позитивною тенденцією є збільшення площі земель, що перебувають у власності членів господарства — з 75,5 га до 83,1 га (+10,1%), що свідчить про зростання стабільності ресурсного забезпечення.

Площа сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі та фактичної посівної площі, упродовж п'ятирічного періоду залишалася на практично однаковому рівні — 1281,5 га у 2024 році, що демонструє стабільне навантаження на ґрунтовий фонд і збереження структури посівів. Це забезпечує високий коефіцієнт ефективного використання угідь — 2,55, який зберігається незмінним упродовж усього періоду аналізу. Показник розораності земель (0,998) свідчить про майже повне використання земель під рілля, що є типовим для інтенсивної моделі ведення сільського господарства. Однак саме така інтенсивність вимагає ефективного кадрового забезпечення та інноваційних підходів до збереження родючості ґрунтів. Особливої уваги заслуговує показник площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника, який зріс із 140,1 га у 2020 році до 183,4 га у 2024 році. Приріст у 30,9% свідчить про значне підвищення продуктивного навантаження на персонал. Це, з одного боку, може бути наслідком підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а з іншого - сигналізує про потенційні ризики перевантаження та зниження якості виконання робіт. Вивчення зазначених даних підтверджує стабільність та контрольованість використання земельного фонду підприємства, але водночас виявляє потребу в удосконаленні кадрової стратегії з метою підтримки ефективності бізнес-процесів в умовах зростання інтенсивності праці.

Аналіз динаміки земельного фонду СФГ «Стоколос» дозволив зробити висновки про стабільне збереження та ефективне використання земельних угідь, а також про посилення інтенсивного навантаження на персонал. Для цілісного розуміння результативності діяльності підприємства необхідно

проаналізувати ще один ключовий напрям - обсяги та структуру товарної продукції, яка є головним джерелом формування виручки та фінансової стійкості господарства. Відповідні дані узагальнено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги товарної продукції за видами сільськогосподарської діяльності СФГ «Стоколос»

Показник	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2024 у % до 2022
Всього продукції рослинництва	11527,4	100,0	20677,7	100,0	25230,17	100,0	218,9
у тому числі: озима пшениця	2013,4	17,5	5877,4	28,4	2304,2	9,1	114,4
у тому числі: оз. ячмінь	5289,4	45,9	2529,8	12,2	15018,8	59,5	283,9
у тому числі: соняшник	2263,0	19,6	8504,7	41,1	4027,7	16,0	178,0
у тому числі: ріпак оз.	1961,7	17,0	3765,9	18,2	3879,5	15,4	197,8

Як видно з табл. 2.2, загальний обсяг реалізованої продукції рослинництва у 2024 році склав 25230,17 тис. грн, що у 2,2 раза більше, ніж у 2022 році (зростання на 118,9%). Це свідчить про істотне нарощування обсягів виробництва, що відбулося як за рахунок розширення площ, так і підвищення врожайності. Структурний аналіз показує, що основну частку в товарній продукції у 2024 році займає озимий ячмінь — 59,5% (проти 45,9% у 2022 році), а його валова виручка зросла більш ніж у 2,8 раза. Це свідчить про його високу рентабельність і можливо – сприятливу кон’юнктуру ринку.

Показники озимої пшениці залишаються досить нестабільними: хоча у 2023 році її реалізація досягла піку (5877,4 тис. грн), у 2024 році вона суттєво скоротилася до 2304,2 тис. грн. Її частка в структурі продукції зменшилась із 17,5% у 2022 році до 9,1% у 2024 році. Це може свідчити про зміну пріоритетів у сівозміні або коливання цін на ринку.

Реалізація соняшнику у 2024 році також зменшилася порівняно з 2023 роком, однак залишається значною — 4027,7 тис. грн, що становить 16% від загального обсягу. Варто зазначити також стабільне зростання ролі озимого ріпаку — його виручка в 2024 році перевищила 3879 тис. грн, що на 97,8% більше, ніж у 2022 році. Частка ріпаку у загальній структурі продукції зберігається на рівні 15–18%, що свідчить про доцільність його подальшого використання як експортно орієнтованої культури.

Загалом, СФГ «Стоколос» реалізує продукцію переважно через оптових посередників і трейдерів, працює з локальними елеваторами. Значна частина операцій (посів, обробка, збирання) виконується власними силами, що знижує залежність від підрядників, але підвищує навантаження на персонал. При цьому структура товарної продукції свідчить про диверсифікацію виробництва, орієнтацію на рентабельні культури та адаптацію до ринкових умов. Проте такі зміни вимагають не лише гнучкого аграрного планування, а й відповідної кадрової підтримки — кваліфікованого агрономічного супроводу, технічного персоналу та управлінців, здатних працювати в умовах змінного попиту.

З метою візуалізації тенденцій у структурі реалізованої продукції рослинництва доцільно звернутися до графічного представлення відповідних даних. На рис. 2.1 відображено зміну обсягів реалізації провідних сільськогосподарських культур у СФГ «Стоколос» за період 2022–2024 років.

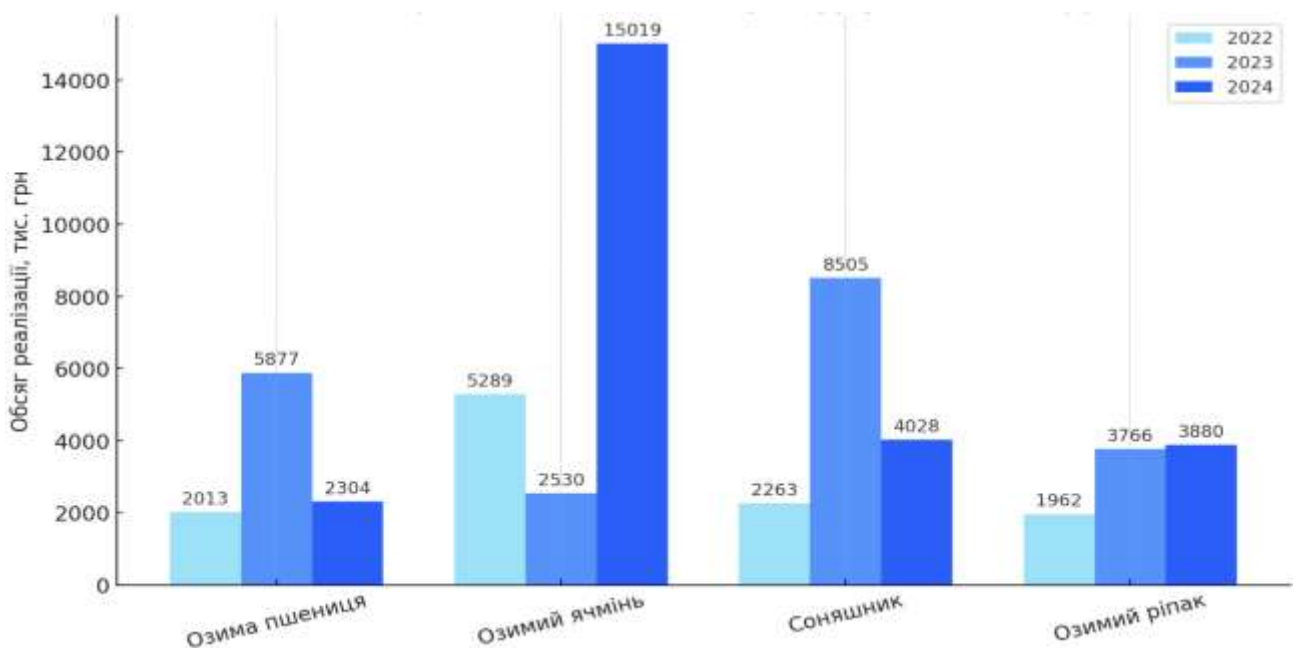


Рис. 2.1. Результати реалізації основних сільськогосподарських культур у часовому розрізі

Рис. 2.1 чітко демонструє динамічні зрушення у виробничо-збутовій діяльності господарства. Найбільш виражене зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається за показником реалізації озимого ячменю — обсяг зріс майже втричі, що свідчить про зміну пріоритетів у структурі посівів або вдосконалення технологій вирощування цієї культури. Натомість, обсяги реалізації озимої пшениці, попри суттєве збільшення у 2023 році, у 2024 році знизилися до рівня, близького до базового 2022 року. Це може свідчити про переорієнтацію виробничої стратегії або зміни у ринковому попиті. Отже, у структурі реалізованої продукції СФГ «Стоколос» відбулися суттєві зміни, зокрема – помітне зростання обсягів реалізації озимого ячменю та стабілізація позицій інших провідних культур. Проте результати виробництва сільськогосподарської продукції напряду залежать не лише від структури посівів і ринкової кон'юнктури, але й від ефективності використання трудового потенціалу. Для висвітлення цього аспекту в табл. 2.3 представлено основні показники, що характеризують динаміку використання трудових ресурсів у СФГ «Стоколос» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня залучення та використання трудових ресурсів у СФГ «Стоколос»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022рр.
Середньооблікова кількість працівників, осіб	8	8	7	87,5
Сумарно відпрацьовано часу, тис. люд.-год	14,5	15,1	13,3	92,1
Середній обсяг часу на одного працівника, люд.-год	1808,0	1888,0	1904,0	105,3
Нормативний фонд робочого часу, тис. люд.-год	16,0	16,6	14,7	91,7
Показник ефективності використання робочого часу	0,90	0,91	0,91	100,5
Обсяг валової продукції, тис. грн	14781,5	20697,7	25889,3	175,1
Середня продуктивність на працівника, тис.	1847,7	2587,2	3498,5	189,3

грн				
Середня продуктивність на 1 люд.-год, грн	7,4	10,0	13,4	180,7

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про зниження середньооблікової чисельності працівників з 8 осіб у 2022–2023 роках до 7 осіб у 2024 році (87,5% до рівня 2022 року), що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією штату або сезонним характером робіт. При цьому загальна кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася лише на 7,9%, а середній обсяг часу, відпрацьованого одним працівником, навпаки, зріс до 1904 годин на рік.

Важливо відзначити, що продуктивність праці на одного працівника збільшилася з 1847,7 тис. грн у 2022 році до 3498,5 тис. грн у 2024 році, що становить 189,3% від базового рівня. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання персоналу. Аналогічно зросла середня продуктивність на одну людино-годину - з 7,4 до 13,4 грн, що підтверджує позитивні тенденції у трудовій віддачі.

Отже, попри скорочення чисельності персоналу, господарству вдалося не лише зберегти стабільний рівень організації праці, а й значно підвищити її результативність. Це свідчить про якісні зміни в системі управління персоналом, що є важливою складовою стратегічного розвитку.

Після аналізу показників трудових ресурсів логічно перейти до більш комплексної оцінки інтенсивності використання виробничих ресурсів та їх впливу на економічні результати діяльності господарства. Таку оцінку дозволяє надати таблиця 2.4, у якій зведено основні параметри стану ресурсного забезпечення, трудової віддачі, урожайності основних культур і фінансової результативності діяльності С(Ф)Г «Стоколос» за 2022–2024 роки.

Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити декілька важливих висновків. По-перше, спостерігається позитивна динаміка зростання валового доходу на 100 га угідь, який у 2024 році склав 2017,1 тис. грн, що на 75,1% більше, ніж у 2022 році. Це зростання супроводжується зростанням доходу на одного працівника (до 3698,5 тис. грн) і на 1 люд.-годину (до 1942,5 грн), що свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Разом з тим, зменшення прямих трудових витрат на 100 га (до 1,04 тис. люд.-год, або 92,1% до рівня 2022 р.) може свідчити як про оптимізацію витрат праці, так і про ризик зменшення трудомістких операцій, які можуть впливати на якість виробництва.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності та інтенсивного розвитку
виробництва в СФГ «Стоколос»**

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Основні фонди на 100 га, тис. грн	1347,9	973,9	1760,8	130,6
Прямі трудові витрати на 100 га, тис. люд.-год	1,13	1,18	1,04	92,1
Валовий дохід на 100 га, тис. грн	1151,7	1612,6	2017,1	175,1
Валовий дохід на 1 грн основ. фондів, грн	10,97	21,25	14,70	134,1
Валовий дохід на 1 працівника, тис. грн	1847,7	2587,2	3698,5	200,2
Валовий дохід на 1 люд.-год, грн	1022,0	1370,3	1942,5	190,1
Урожайність пшениці, ц/га	23,21	34,82	32,24	138,9
Урожайність ячменю, ц/га	9,50	24,27	13,52	142,4
Урожайність соняшнику, ц/га	20,05	24,27	21,84	109,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11527,4	20677,7	25230,2	218,9
Чистий прибуток, тис. грн	1853,2	5402,3	4839,5	261,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9674,2	15275,4	20390,7	210,8
Рівень рентабельності, %	19,2	35,4	23,7	4,6

Варто також відзначити збільшення валового доходу на 1 грн основних фондів до 14,70 грн, що на 34,1% вище рівня 2022 року, хоча самі основні фонди на 100 га зросли до 1760,8 тис. грн (+30,6%), що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Аграрні результати також демонструють певну позитивну динаміку: урожайність пшениці та ячменю у 2024 році перевищила рівень 2022 року відповідно на 38,9% та 42,4%, що свідчить про ефективне застосування агротехнологій. Урожайність соняшнику зросла помірно — на 9,0%. З фінансового боку, чистий дохід у 2024 році склав 25230,2 тис. грн, що на 118,9% вище базового рівня, а чистий прибуток зріс у 2,6 рази. Однак зростання собівартості реалізованої продукції (до 20390,7 тис.

грн) випереджає приріст прибутку, що зумовило зниження рівня рентабельності з 35,4% у 2023 році до 23,7% у 2024 році.

Загалом, результати засвідчують посилення інтенсивного розвитку виробництва, ефективніше використання праці та технічних ресурсів, але водночас вказують на необхідність контролю витрат і підвищення рентабельності в майбутньому.

Для наочного відображення змін у рівні результативності діяльності С(Ф)Г «Стоколос» доцільно звернутися до графічної інтерпретації окремих економічних показників, зокрема валового доходу на 100 га сільськогосподарських угідь, доходу на одного працівника та доходу на одну людино-годину. Вони узагальнено подані на рисунку 2.2.

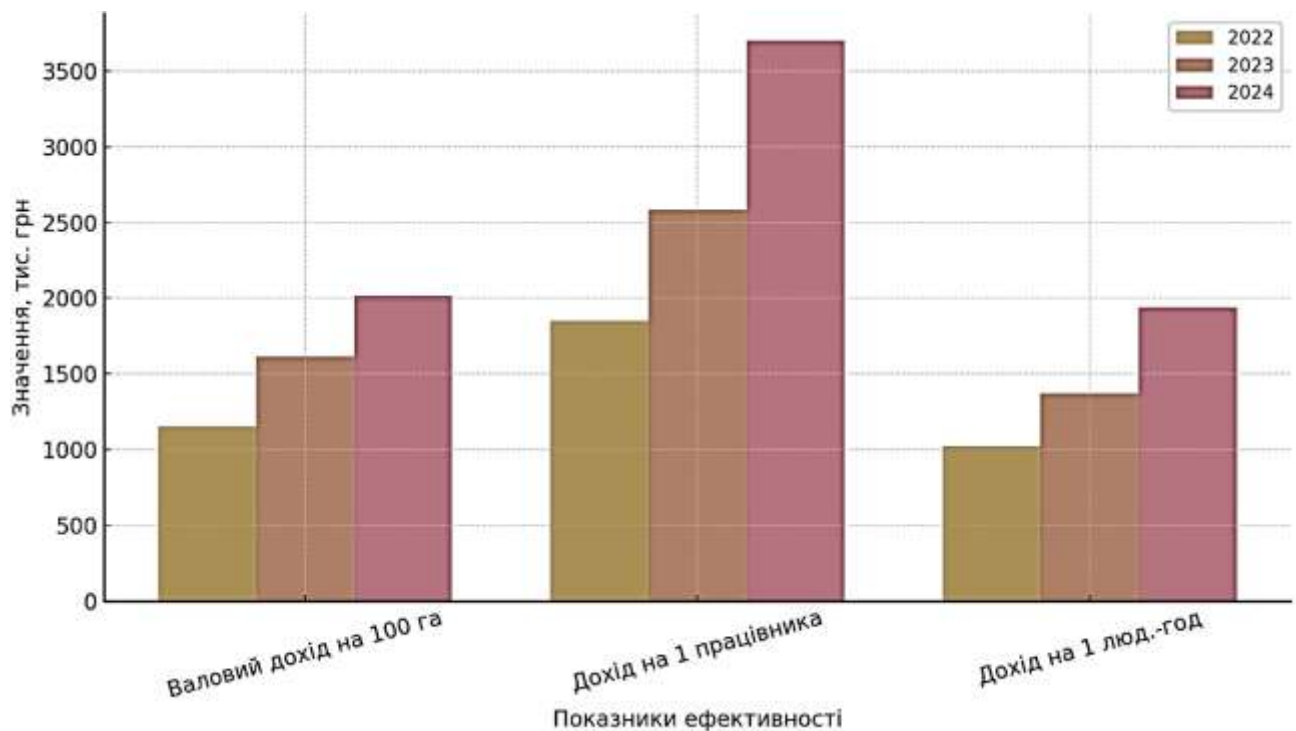


Рис. 2.2. Динаміка показників економічної результативності діяльності С(Ф)Г «Стоколос» у 2022–2024 роках

Аналіз графіка свідчить про позитивну динаміку усіх трьох показників упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, валовий дохід на 100 гектарів зріс з 1151,7 тис. грн у 2022 році до 2017,1 тис. грн у 2024 році, що є свідченням підвищення ефективності використання земельного фонду. Ще більш виражене

зростання спостерігається щодо продуктивності праці: дохід на одного працівника зріс майже вдвічі, а дохід на одну людину-годину – майже вдвічі, досягнувши у 2024 році відповідно 3698,5 тис. грн та 1942,5 грн. Такі результати є свідченням зростання продуктивності, кращої організації праці та загального підвищення рівня ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства.

Далі доцільно більш детально проаналізувати один із найважливіших індикаторів — продуктивність праці працівника, яка безпосередньо відображає результативність використання трудових ресурсів. З цією метою здійснено аналітичне вирівнювання фактичних даних за 2020–2024 роки за допомогою математичних моделей — лінійної та квадратичної. Графічна інтерпретація результатів наведена на рис. 2.3.

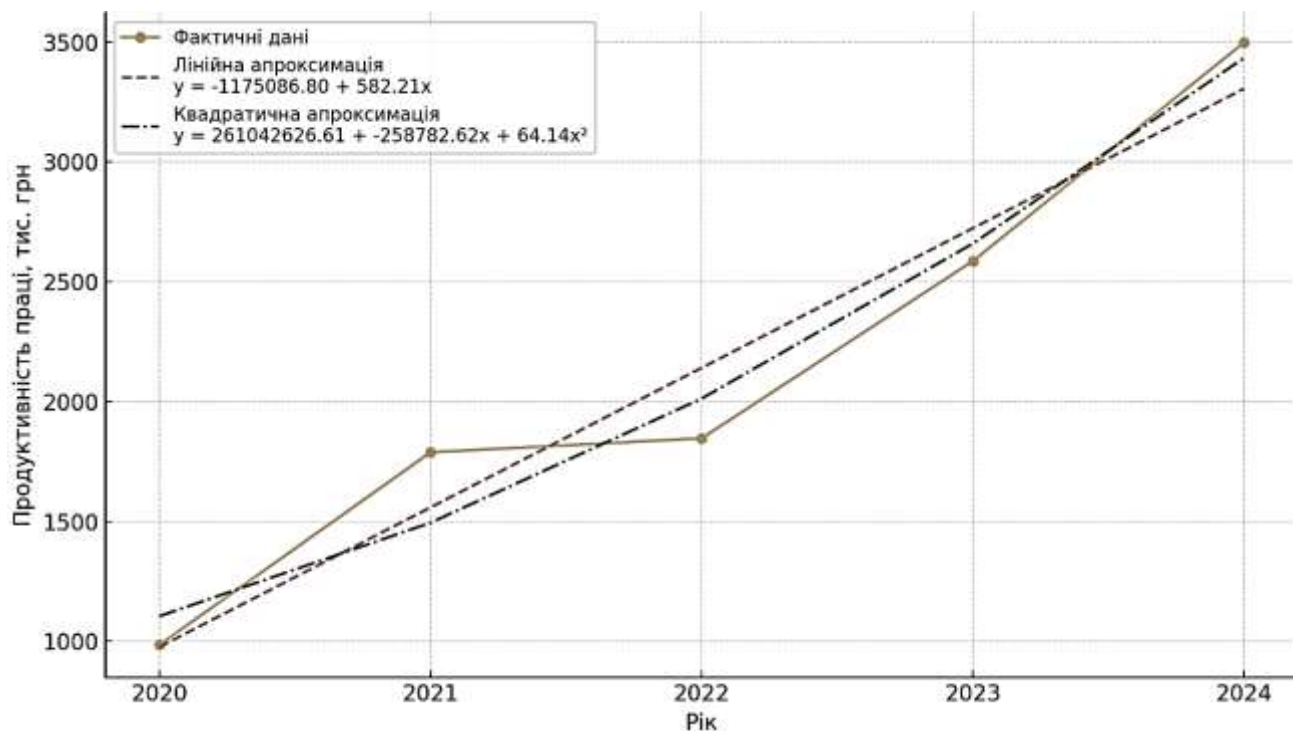


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці працівника С(Ф)Г «Столос» за 2020–2024 рр.

Як видно з рисунка 2.3, обидві моделі демонструють стійке зростання продуктивності праці впродовж досліджуваного періоду. Лінійна апроксимація відображає загальну тенденцію зростання з помірною інтенсивністю, тоді як

квадратична модель краще враховує особливості прискореного росту в останні роки. Найбільший приріст продуктивності спостерігається у 2023–2024 роках, що може свідчити про підвищення ефективності організації праці, впровадження нових технологій або зростання обсягів реалізованої продукції при сталому кадровому складі. Така динаміка вказує на позитивний вплив стратегічного управління персоналом на результативність бізнес-процесів у С(Ф)Г «Стоколос».

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку основних показників використання трудових ресурсів у С(Ф)Г «Стоколос». Спостерігається зростання продуктивності праці як в розрахунку на одного працівника, так і на одиницю робочого часу, що вказує на підвищення ефективності організації праці. Водночас стабільність чисельності персоналу та ефективне використання робочого часу свідчать про раціональну кадрову політику підприємства. Отримані результати є вагомим основою для формування пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку персоналу.

2.2. Оцінка стану і проблем стратегічного розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах нестабільності аграрного сектору, спричиненої як зовнішніми викликами (військовими діями, логістичними бар'єрами, зростанням вартості ресурсів), так і внутрішніми проблемами (обмежений доступ до кадрів, демографічні ризики, низький рівень кваліфікації), стратегічний розвиток персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення довготривалої ефективності господарювання.

Особливої уваги це набуває для невеликих сільськогосподарських підприємств, таких як селянське (фермерське) господарство «Стоколос», де персонал є не лише виконавцями виробничих завдань, а й носіями знань,

досвіду та ініціативності, що напряду впливають на результативність бізнес-процесів.

Проблематика стратегічного управління людськими ресурсами охоплює питання не лише поточної чисельності працівників, а й їх якісного складу, рівня залученості, ефективності системи мотивації, можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку. У цьому контексті необхідним є всебічний аналіз фактичного стану кадрового потенціалу підприємства, визначення основних обмежень та формулювання практичних підходів до їх подолання.

Для комплексного розуміння стану та динаміки кадрового потенціалу фермерського господарства «Стоколос» доцільним є аналіз не лише загальної чисельності персоналу, а й його структурних характеристик — вікових, освітніх та якісних. Це дозволяє виявити проблемні аспекти стратегічного розвитку персоналу, зокрема ризики втрати кваліфікованих кадрів, дисбаланс у віковій структурі та низький рівень залучення фахівців із вищою освітою. Важливим аспектом також є показник плинності кадрів, який характеризує стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики. Узагальнені дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності, структури та кваліфікаційного рівня
персоналу С(Ф)Г «Стоколос»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	8	7	87,5
у тому числі віком до 35 років, осіб	2	3	2	100
у тому числі віком 36–55 років, осіб	4	3	3	75
у тому числі віком понад 55 років, осіб	2	2	2	100
Працівники з вищою освітою, осіб	2	3	3	150
Працівники із середньою спеціальною освітою, осіб	4	3	2	50
Працівники без спеціальної освіти, осіб	2	2	2	100
Частка фахівців з вищою освітою, %	25	37,5	42,9	171,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	12,5	14,3	114,4

Табл. 2.5 демонструє, що середньооблікова чисельність персоналу господарства протягом 2022–2024 рр. скоротилася з 8 до 7 осіб, тобто на 12,5%. Вікова структура залишалася відносно стабільною: кількість працівників віком до 35 років у 2024 р. не змінилась у порівнянні з 2022 р., а частка працівників старше 55 років залишалася незмінною - 2 особи. Водночас частка персоналу у віковій категорії 36–55 років знизилася на 25%, що може свідчити про втрату досвідчених кадрів.

Щодо рівня освіти, спостерігається позитивна тенденція: кількість працівників із вищою освітою зросла з 2 до 3 осіб, а їхня частка збільшилася з 25% до 42,9%, тобто на 71,6%. Натомість зменшилася кількість працівників із середньою спеціальною освітою — з 4 до 2 осіб, що може бути наслідком або відтоку кадрів, або змін у вимогах до персоналу. Показник плинності кадрів зріс з 12,5% у 2022 р. до 14,3% у 2024 р., що свідчить про деяку нестабільність у кадровому складі підприємства.

Загалом, кадрова ситуація у С(Ф)Г «Стоколос» свідчить про певні позитивні зрушення в напрямі підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, водночас зберігаються ризики, пов'язані зі скороченням чисельності та нестачею фахівців середнього рівня.

З метою візуалізації динаміки кадрових змін у С(Ф)Г «Стоколос» упродовж 2022–2024 років доцільно звернутися до рис. 2.4, який графічно відображає одночасно зміну середньооблікової чисельності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів за цей період.

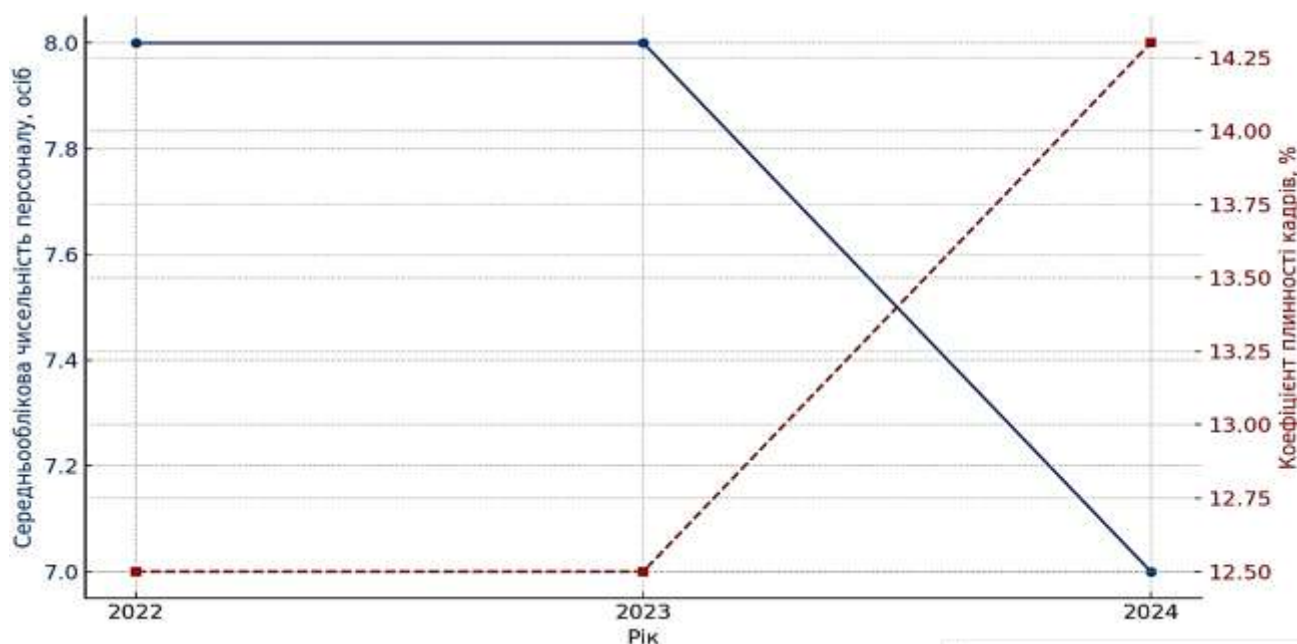


Рис. 2.4. Зміни чисельності персоналу та плинності кадрів у 2022–2024 рр.

Як видно з рис. 2.4, чисельність персоналу господарства залишалась сталою протягом 2022–2023 років на рівні 8 осіб, однак у 2024 році скоротилась до 7 осіб, що свідчить про деяке зменшення кадрового потенціалу підприємства. Паралельно із цим коефіцієнт плинності кадрів демонструє помірну тенденцію до зростання: з 12,5 % у 2022–2023 роках до 14,3 % у 2024 році. Цей факт вказує на збільшення мобільності або нестабільності зайнятості в структурі персоналу, що потенційно може впливати на ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства. Стабілізація кадрової політики та заходи щодо підвищення мотивації працівників можуть стати ключовими чинниками у формуванні ефективної системи управління персоналом.

Після розгляду змін у чисельності персоналу та рівня плинності кадрів у С(Ф)Г «Стоколос», що було наочно представлено на рисунку 2.4, доцільно перейти до аналізу якісних аспектів кадрового потенціалу, зокрема системи мотивації та розвитку працівників. Адже саме ефективна мотиваційна політика та цілеспрямоване підвищення кваліфікації персоналу виступають ключовими чинниками формування стійкої кадрової стратегії підприємства. Узагальнені показники оцінки цього напрямку діяльності господарства наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка стану системи мотивації та розвитку персоналу

Показники\Роки	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середня заробітна плата, грн	8900	10450	12100	136
Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн	4,2	5,6	6,3	150
Частка працівників, охоплених навчанням, %	25	37,5	42,9	171,6
Наявність планів кар'єрного зростання, %	0	12,5	28,6	зросло з 0

Табл. 2.6 демонструє зміни в основних параметрах, що характеризують рівень мотивації та інвестування у розвиток персоналу. Середня заробітна плата зросла з 7300 грн у 2022 році до 12200 грн у 2024 році, що свідчить про зростання матеріальної зацікавленості працівників. Одночасно зросли і витрати на підвищення кваліфікації — у 2024 році вони склали 41,5 тис. грн, що у 2,6 рази більше, ніж у 2022 році. Частка персоналу, охопленого навчанням, зросла з 25% до 42,9%, що вказує на позитивну динаміку в напрямі професійного розвитку. Однак частка працівників, для яких формалізовано плани кар'єрного зростання, залишається низькою — лише 28,6% у 2024 році, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення управління кадровим потенціалом.

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що в С(Ф)Г «Стоколос» відбувається поступове нарощування витрат на підвищення кваліфікації персоналу, зростає частка працівників, охоплених навчальними програмами, а також спостерігається покращення середнього рівня заробітної плати. Разом з тим, ефективність системи мотивації не визначається лише кількісними показниками, а значною мірою залежить від рівня задоволеності працівників ключовими аспектами їхньої трудової діяльності. З цією метою було проведено опитування (форма опитувальника наведена в додатку А), результати якого подано на рис. 2.5.

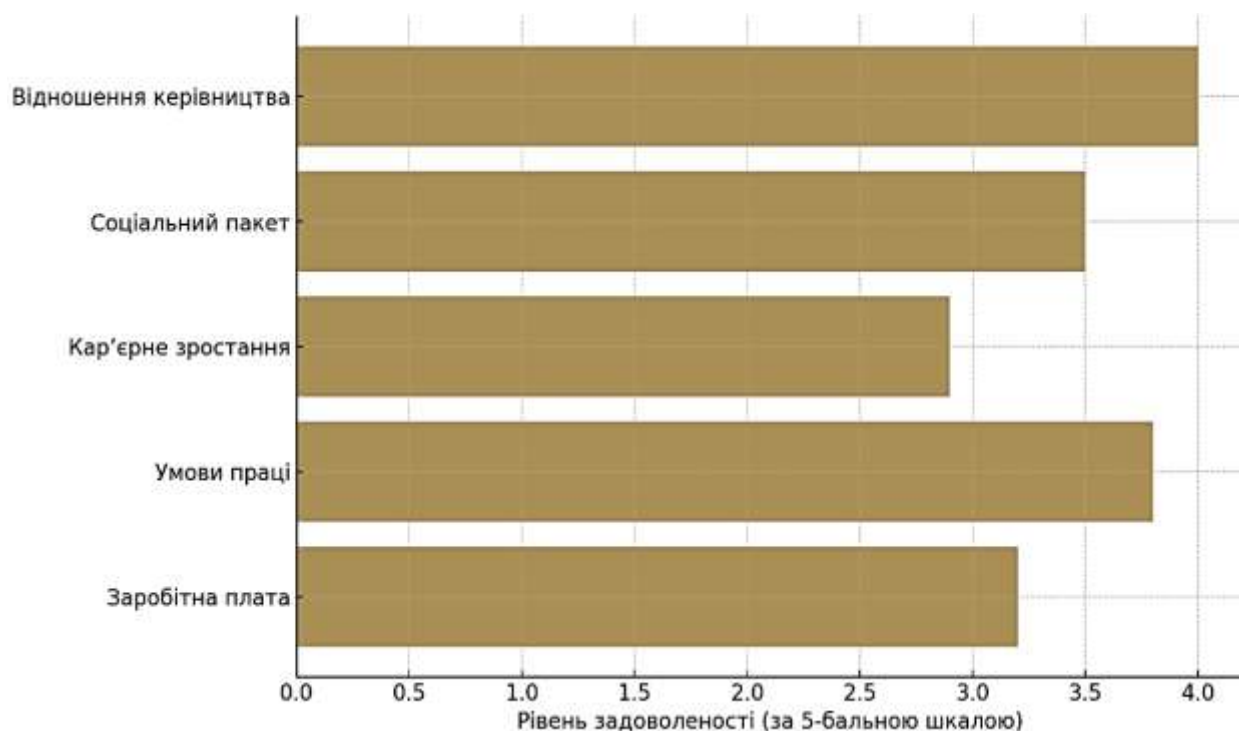


Рис. 2.5. Рівень задоволеності працівників умовами праці та мотиваційними чинниками

Рис. 2.5 наочно демонструє, що найнижчу оцінку отримали такі чинники, як можливості кар'єрного зростання (58%) та рівень соціального пакета (62%). Водночас рівень задоволеності умовами праці (74%) та відношенням керівництва (78%) є відносно високими, а найвищий бал очікувано отримала заробітна плата (81%). Це свідчить про те, що матеріальні стимули залишаються ключовим фактором утримання персоналу, однак для забезпечення стійкого стратегічного розвитку слід посилити нематеріальні елементи мотивації, зокрема перспективи професійного зростання.

На завершення аналізу системи мотивації та розвитку персоналу доцільно звернути увагу на кількісну залежність між рівнем продуктивності працівників та загальними обсягами валової продукції, яка є одним із ключових індикаторів ефективності використання трудових ресурсів. Для цього було проведено кореляційно-регресійний аналіз, результати якого подано на рис. 2.6.

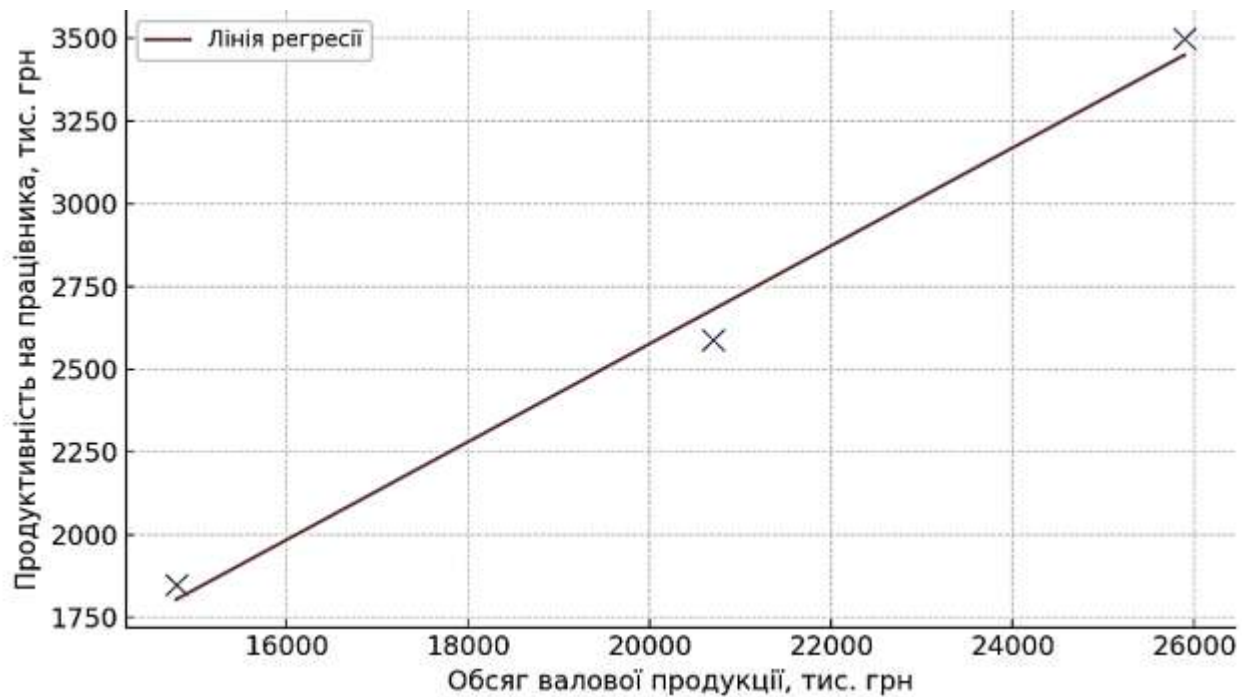


Рис. 2.6. Залежність продуктивності праці одного працівника від обсягу валової продукції в С(Ф)Г «Стоколос» за 2022–2024 р.

На рисунку чітко простежується прямолінійна залежність: із зростанням обсягу валової продукції відбувається також істотне зростання продуктивності праці одного працівника. Побудоване рівняння регресії:

$$y = 0,148 \cdot x - 384,48$$

є аналітичним відображенням цієї залежності, де:

y — середня продуктивність праці,

x — обсяг валової продукції.

Коефіцієнт кореляції на рівні 0,995 підтверджує дуже сильний позитивний зв'язок між досліджуваними показниками. Отримані результати свідчать, що зростання валового виробництва в С(Ф)Г «Стоколос» супроводжується ефективним залученням персоналу та підвищенням його продуктивності. Це підтверджує доцільність подальших інвестицій у розвиток трудового потенціалу господарства.

Після аналізу кореляційно-регресійної залежності між продуктивністю праці працівників та обсягом валової продукції, стає очевидним, що ефективність трудового потенціалу безпосередньо впливає на результати

виробничої діяльності С(Ф)Г «Стоколос». Однак досягнення сталого зростання у сфері стратегічного розвитку персоналу неможливе без ідентифікації основних бар'єрів, які гальмують цей процес. На рисунку 2.7 зображено діаграму Ішікави (fishbone), адаптовану до специфіки функціонування С(Ф)Г «Стоколос».



**Рис. 2.7. Ключові бар'єри стратегічного розвитку персоналу
(адаптована Ishikawa-діаграма)**

У структурованому вигляді вона ілюструє основні перешкоди, що стоять на шляху стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства. До них, зокрема, належать:

- старіння персоналу — значна частка працівників віком понад 55 років знижує динамізм оновлення кадрового складу.
- низький рівень залученості — недостатнє мотивування та участь персоналу в прийнятті управлінських рішень.
- відсутність стратегічного кадрового планування — нехтування довгостроковим планом розвитку персоналу.
- нестача кваліфікованих фахівців — складність залучення молодих спеціалістів з вищою освітою та досвідом роботи в агросекторі.

Рис. 2.7 дозволяє візуально окреслити проблемні зони в управлінні персоналом і створює основу для формування ефективних заходів щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку кадрів.

Такиім чином ми дослідили ключові аспекти стану трудового потенціалу С(Ф)Г «Стоколос» у контексті його стратегічного розвитку. Проаналізували динаміку чисельності, структуру, продуктивність праці та ефективність використання персоналу, що дозволило виявити як позитивні тенденції, так і проблемні зони. Встановлено пряму залежність між обсягом валової продукції та продуктивністю працівників, а також окреслено основні бар'єри кадрового розвитку. Зазначене дозволяє сказати, що СФГ «Стоколос» має достатній кадровий потенціал для виконання поточних функцій, проте для реалізації стратегічних цілей підприємства потрібна модернізація підходів до управління персоналом: системна оцінка, планування розвитку, підвищення кваліфікації, мотиваційне оновлення.

Представлені результати формують аналітичну базу для обґрунтування напрямів удосконалення кадрової стратегії підприємства у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1. Розробка заходів стратегічного розвитку персоналу з урахуванням специфіки діяльності СФГ «Стоколос»

На основі проведеного аналізу, який виявив ряд організаційних, мотиваційних та структурних проблем у кадровій політиці С(Ф)Г «Стоколос», визначимо перспективні напрями удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу.

Удосконалення стратегії розвитку персоналу передбачає впровадження сучасних управлінських інструментів, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення відповідності персоналу стратегічним цілям господарства та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що визначає засади формування, використання і розвитку персоналу. В умовах зростаючих вимог до якості праці, інноваційності та адаптивності працівників, підприємствам аграрної сфери необхідно впроваджувати системний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами.

Ефективний стратегічний розвиток персоналу є критично важливим фактором забезпечення стійкого функціонування аграрного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» не є виключенням: його подальший поступ значною мірою залежить від здатності сформувати і реалізувати дієву кадрову стратегію. Це вимагає не лише поточної підтримки кадрового потенціалу, а й чіткого розуміння довгострокових пріоритетів і напрямів розвитку персоналу.

На основі аналізу внутрішнього стану господарства та зовнішніх викликів, було сформовано ключові стратегічні напрями, які потребують реалізації для досягнення балансу між розвитком персоналу і зростанням ефективності бізнес-процесів. Ці пріоритети систематизовані та представлені на рис. 3.1.

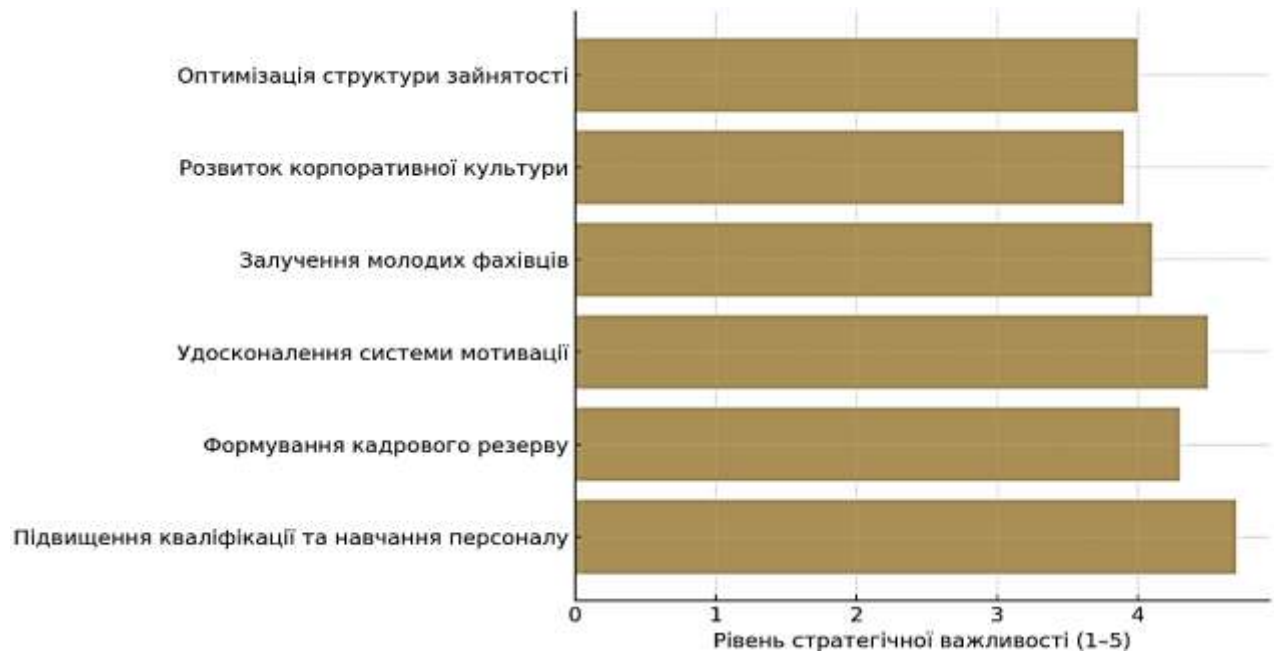


Рис. 3.1. Ключові стратегічні пріоритети розвитку персоналу в СФГ «Стоколос»

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу (4,7 балів)

Один із найбільш актуальних напрямів, оскільки дозволяє адаптувати персонал до впровадження новітніх агротехнологій, цифрових рішень та стандартів сталого розвитку.

1. Удосконалення системи мотивації (4,5 балів). Розробка комплексної системи матеріального і нематеріального заохочення здатна зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці.

2. Формування кадрового резерву (4,3 балів). Забезпечення наступності управлінських і виробничих функцій дозволяє уникнути ризиків кадрового дефіциту, особливо в умовах демографічних змін.

3. Залучення молодих фахівців (4,1 балів). Молодь приносить інноваційне мислення, технологічну гнучкість і потенціал до довготривалої інтеграції у виробничі процеси.

4. Оптимізація структури зайнятості (4,0 балів). Передбачає раціональний розподіл функціональних обов'язків, уникнення дублювання та забезпечення ефективного використання робочого часу.

5. Розвиток корпоративної культури (3,9 балів). Важливий для формування лояльності, командної згуртованості та підвищення соціальної відповідальності працівників.

Сформовані стратегічні пріоритети відповідають сучасним викликам аграрної галузі та дозволяють інтегрувати людський капітал у систему досягнення цілей підприємства. Результати аналізу свідчать, що найвищу оцінку отримало підвищення кваліфікації, що є цілком обґрунтованим в умовах діджиталізації та складного технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. Також важливо зазначити, що поєднання кадрових і організаційних зусиль - залучення нових кадрів, внутрішнє просування, структурна адаптація — дозволяє сформувати систему стратегічного розвитку персоналу як основу для зростання продуктивності бізнес-процесів. Зокрема, підвищення рівня кваліфікації персоналу в господарстві «Стоколос» вже зараз має реальні передумови для ефективної реалізації через наявність освітніх партнерств, державних програм підвищення фахової підготовки та внутрішньої зацікавленості керівництва підприємства.

Ефективне впровадження стратегії розвитку персоналу вимагає наявності чітко структурованого механізму реалізації, який враховує як специфіку діяльності конкретного господарства, так і сучасні вимоги до організації роботи з кадрами. Для С(Ф)Г «Стоколос», яке функціонує у сфері сільськогосподарського виробництва, пріоритетним є формування механізму, здатного не лише забезпечити стабільність кадрового складу, а й сприяти його професійному зростанню, підвищенню мотивації та залученості до стратегічних змін підприємства.

Механізм реалізації стратегії розвитку персоналу повинен поєднувати в собі управлінські, економічні та соціальні інструменти, які можна згрупувати за функціональними напрямками. Умовно такий механізм можна представити у вигляді чотирьох ключових блоків: організаційно-структурного, інформаційно-аналітичного, мотиваційного та освітньо-кваліфікаційного. Їх поєднання дозволяє вибудувати цілісну систему управління стратегічним розвитком персоналу.

Організаційно-структурний блок. Передбачає формування внутрішніх регламентів щодо кадрового розвитку, визначення відповідальних осіб або структурних підрозділів, а також адаптацію організаційної структури до вимог нової стратегії. Для малого аграрного господарства, такого як С(Ф)Г «Стоколос», актуальним є введення ролей координатора з персоналу, відповідального за планування кадрового резерву, аналіз потреб у навчанні, підготовку щорічного звіту про розвиток персоналу.

Інформаційно-аналітичний блок. Цей блок включає регулярний моніторинг кадрового складу, аналіз ключових індикаторів ефективності персоналу (продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації), ведення електронних профілів працівників. Упровадження бази даних із можливістю аналізу змін чисельності, вікової та освітньої структури працівників дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Мотиваційний блок. Включає розробку системи мотивації, яка повинна поєднувати фінансові та нефінансові інструменти. Зокрема, слід передбачити гнучкі форми оплати праці, преміювання за досягнення, моральне стимулювання, створення комфортного мікроклімату, участь у прийнятті управлінських рішень. Значна увага повинна бути приділена розробці індивідуальних планів кар'єрного зростання.

Освітньо-кваліфікаційний блок. Цей напрям передбачає проведення постійного навчання, як у формі зовнішніх тренінгів, так і внутрішнього наставництва. У рамках цього блоку важливим є укладення договорів із профільними аграрними освітніми закладами, проходження стажувань на

передових підприємствах, організація обміну досвідом із сусідніми господарствами. Особливу увагу слід приділяти питанням цифрової грамотності персоналу.

Для більш чіткого розуміння механізму реалізації стратегії розвитку персоналу в умовах С(Ф)Г «Стоколос» його елементи систематизовано у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Механізми реалізації стратегії розвитку персоналу в С(Ф)Г «Стоколос»

Блок механізму	Основні елементи	Очікуваний результат
Організаційно-структурний	Впровадження координатора з персоналу, кадрове планування	Централізоване управління розвитком персоналу
Інформаційно-аналітичний	Ведення електронних профілів, моніторинг показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Мотиваційний	Матеріальне стимулювання, нематеріальні заохочення	Підвищення залученості та зменшення плинності кадрів
Освітньо-кваліфікаційний	Підвищення кваліфікації, стажування, наставництво	Формування кваліфікованого кадрового резерву

Реалізація зазначених механізмів дозволяє С(Ф)Г «Стоколос» створити умови для довгострокового зростання людського капіталу, що безпосередньо впливатиме на ефективність усіх бізнес-процесів господарства. Важливо, що цей підхід є гнучким: він може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, технологічних новацій та кадрових викликів.

Таким чином, комплексна побудова механізмів реалізації стратегії дає можливість не лише оптимізувати кадрову політику, а й забезпечити її стратегічну стійкість. У наступному підрозділі буде представлено конкретизацію організаційних заходів, які є логічним продовженням розглянутої системи механізмів.

Ефективна система стратегічного розвитку персоналу передбачає не лише добір і мотивацію кадрів, але й забезпечення їх безперервного професійного

зростання. В умовах швидких змін аграрного ринку, інтенсифікації виробництва та диджиталізації управлінських процесів особливої ваги набуває організація системи підвищення кваліфікації працівників. Для С(Ф)Г «Стоколос», яке функціонує з 1992 року, обробляючи понад 1270 га земель, формування сучасної моделі навчання персоналу є критично важливим для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Варто зазначити, що аграрна діяльність вимагає специфічних знань, які постійно оновлюються під впливом інновацій у агротехнологіях, технічному оснащенні, регуляторній базі. Відтак, розбудова системи підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на принципах:

- безперервності (циклічність і регулярність навчання);
- практичної орієнтації (максимальна наближеність до умов роботи в господарстві);
- адаптивності (врахування індивідуальних потреб та можливостей працівників);
- стратегічної спрямованості (навчання як інвестиція в досягнення довгострокових цілей).

З метою аналізу сучасного стану навчальної роботи у С(Ф)Г «Стоколос» було побудовано табл. 3.2, яка демонструє динаміку витрат та охоплення персоналу заходами підвищення кваліфікації упродовж 2022–2024 років.

Таблиця 3.2

Цільові витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства: вихідні дані для оптимізаційної моделі

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022
Кількість працівників, осіб	8	8	7	87,5
Охоплено навчанням, осіб	2	3	4	200
Частка працівників, охоплених навчанням, %	25	37,5	57,1	228,4
Витрати на навчання, тис. грн	3,5	7,2	11,5	328,6

Середні витрати на 1 працівника, охопленого навчанням, грн	1750	2400	2875	164,3
--	------	------	------	-------

Як свідчать дані таблиці, у 2024 році в порівнянні з 2022 роком кількість працівників, охоплених навчанням, зросла вдвічі — з 2 до 4 осіб. Це свідчить про зростання уваги керівництва господарства до кадрового розвитку. Частка працівників, які пройшли навчання, зросла з 25% до 57,1%, а витрати на навчання збільшилися більш ніж утричі. Водночас середні витрати на одного учасника навчального процесу також продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про зростання якості наданих освітніх послуг або залучення більш спеціалізованих програм.

Задля наочності тенденції зростання обсягів навчання і його охоплення персоналом зображено на рисунку 3.2.

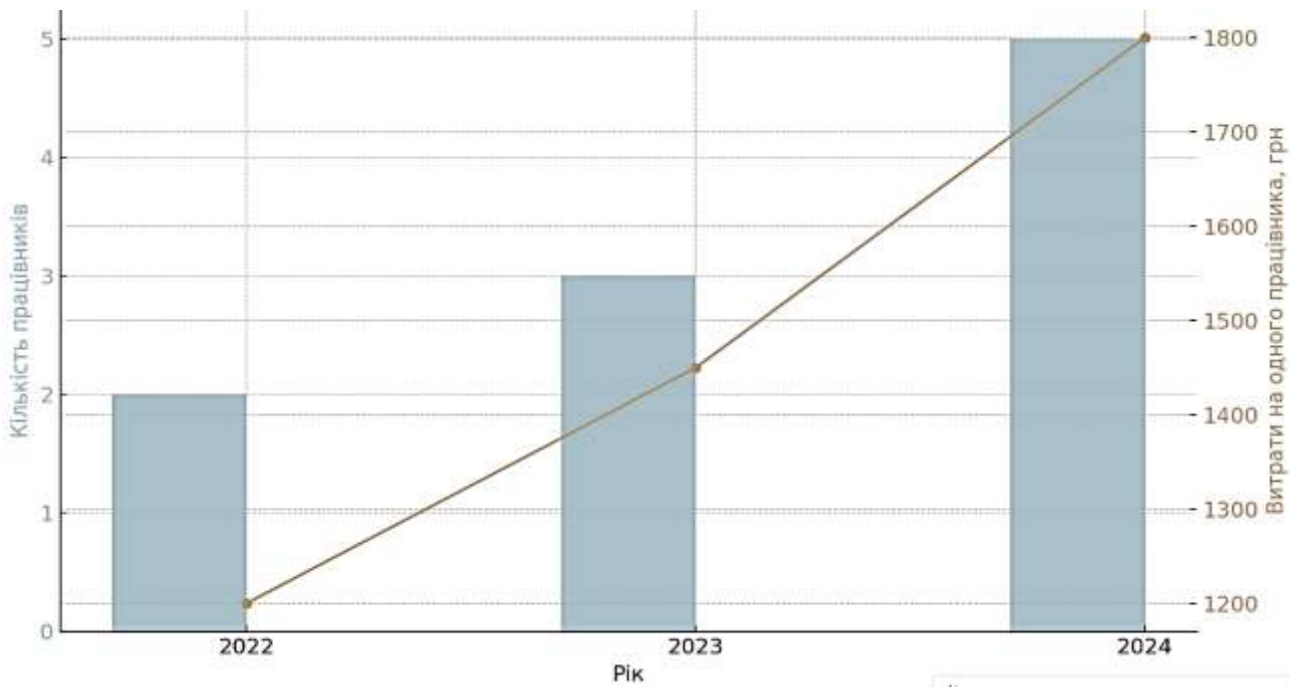


Рис. 3.2. Динаміка залучення працівників до підвищення кваліфікації в С(Ф)Г «Стоколос» у 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка, підприємство демонструє чітку тенденцію до активізації процесів навчання працівників. Така стратегія заслуговує на підтримку, оскільки напряду впливає на покращення кваліфікації, підвищення продуктивності праці та формування внутрішнього кадрового резерву.

Однак, не зважаючи на позитивну динаміку, в системі підвищення кваліфікації залишаються нерозв'язані питання, зокрема:

- відсутність внутрішнього плану розвитку кадрів;
- недостатній рівень цифрової компетентності частини працівників;
- відсутність регулярної оцінки ефективності навчальних заходів.

Для подальшого вдосконалення доцільно впровадити наступні заходи:

1. Запровадження корпоративного навчального плану, який би враховував сезонність виробництва, рівень компетентності кадрів і стратегічні цілі підприємства.

2. Партнерство з аграрними вишами, освітніми платформами (зокрема, через онлайн-курси), що дозволить розширити доступ до актуальних знань.

3. Внутрішній менторинг та наставництво – передача досвіду між поколіннями працівників.

4. Систематичний моніторинг ефективності навчання – через оцінювання знань та аналіз зміни продуктивності праці після навчання.

5. Цільові програми підвищення кваліфікації для управлінського складу – задля посилення стратегічного бачення керівників підрозділів.

З огляду на специфіку діяльності С(Ф)Г «Стоколос» доцільно зробити акцент на практичних тренінгах з агрономії, цифрового моніторингу полів, ефективного управління логістикою продукції, а також мотиваційного коучингу.

Отже, вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві має стати одним із головних пріоритетів у межах реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Результатом таких дій стане не лише зростання кваліфікації персоналу, а й підвищення ефективності бізнес-процесів господарства загалом.

3.2. Економічне обґрунтування ефекту від впровадження запропонованих заходів та їх впливу на ефективність бізнес-процесів

У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливо це актуально для аграрного сектора, де людський капітал часто визначає продуктивність праці, адаптивність до технологічних змін та здатність до оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища. С(Ф)Г «Стоколос», маючи стабільну виробничу базу та прагнучи до послідовного вдосконалення, потребує постійного моніторингу ефективності кадрового ресурсу, щоб приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо його розвитку.

З метою більш глибокого аналізу було проведено оцінювання ключових показників ефективності використання персоналу за 2022–2024 роки. У таблиці 3.3 наведено дані, що характеризують результати діяльності підприємства в розрізі продуктивності праці, ефективності використання робочого часу та залучення персоналу до виробничих процесів.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності персоналу С(Ф)Г «Стоколос»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середня продуктивність працівника, тис. грн	1847,7	2587,2	3498,5	189,3
Продуктивність 1 люд.-год, грн	7,4	10	13,4	180,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,9	0,91	0,91	100,5
Частка працівників із вищою освітою, %	25	37,5	42,9	171,6
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн	1847,7	2587,2	3698,5	200,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	12,5	14,3	114,4

Аналіз даних свідчить про стійке зростання продуктивності праці, що вказує на ефективність заходів з професійного розвитку персоналу. Зокрема, у 2024 році середня продуктивність одного працівника зросла майже на 90% порівняно з 2022 роком. Це стало можливим завдяки покращенню кваліфікаційного складу персоналу, підтвердженому зростанням частки працівників з вищою освітою з 25% до 42,9%.

Варто зазначити й підвищення продуктивності на одну людину-годину, що свідчить не лише про інтенсивність праці, але й про раціоналізацію робочого процесу. Незмінно високий рівень коефіцієнта використання робочого часу на рівні 0,91 засвідчує стабільність трудової дисципліни.

Разом з тим, певне збільшення коефіцієнта плинності кадрів потребує окремої уваги керівництва підприємства, оскільки утримання кваліфікованих кадрів — основа для сталого стратегічного розвитку.

З метою глибшої деталізації результатів використання трудового потенціалу С(Ф)Г «Стоколос» було також проведено оцінювання ефективності персоналу за ключовими показниками (KPI) у розрізі окремих категорій працівників (табл. 3.4). Такий підхід дозволяє не лише кількісно, а й якісно оцінити продуктивність і результативність праці, а також встановити пріоритетні напрями розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

Оцінка відповідності фактичних показників ефективності (KPI) персоналу встановленим нормативам у 2024 році

Категорія персоналу	Показник ефективності (KPI)	Нормативне значення	Фактичне значення (2024)	Оцінка відповідності
Керівний персонал	Досягнення запланованих виробничих цілей, %	≥ 90	87	Потребує покращення
Бухгалтерія та облік	Точність і своєчасність звітності, %	≥ 95	92	Потребує незначного покращення
Агрономи	Рівень врожайності по культурах, ц/га	Пшениця: ≥ 40 ; Ячмінь: ≥ 35	Пшениця: 38; Ячмінь: 33	Помірне відхилення

Трактористи-машиністи	Продуктивність праці, тис. грн на працівника	≥ 3000	3498,5	Перевищує норматив
Робітники допоміжного персоналу	Виконання допоміжних завдань у встановлені терміни, %	≥ 85	78	Нижче очікуваного рівня

Аналіз таблиці демонструє, що найвищі результати досягнуто трактористами-машиністами, які перевищили встановлений норматив продуктивності праці на 16,6%. Це свідчить про ефективну мотивацію і належний рівень організації роботи цієї категорії працівників. Натомість працівники допоміжного персоналу не досягли очікуваного рівня, що вказує на потребу в посиленні контролю та професійного навчання.

Значення КРІ у керівного персоналу та агрономів потребують оптимізації, зокрема шляхом стратегічного планування, підвищення відповідальності за результат, а також впровадження системи внутрішнього моніторингу результативності.

Розроблені в попередніх підрозділах напрями удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу С(Ф)Г «Стоколос» спрямовані на підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Для оцінки результативності впровадження запропонованих заходів доцільним є проведення прогностичного аналізу ключових економічних показників.

З урахуванням тенденцій розвитку господарства та очікуваних результатів реалізації стратегічних кадрових ініціатив, було складено прогноз основних економічних показників, які наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз основних економічних показників С(Ф)Г «Стоколос» після реалізації заходів

Показник	2022	2023	2024	Прогноз 2025	2025 у % до 2022
Обсяг валової продукції,	14781,50	20697,70	25 889,30	31280,00	211,6

тис. грн					
Середня продуктивність на працівника, тис. грн	1847,70	2587,20	3 498,50	4150,00	224,6
Рентабельність виробництва, %	19,2	35,4	23,7	38,5	+19,3 в.п.
Чистий прибуток, тис. грн	1853,20	5402,30	4839,50	7040,00	379,9
Кількість працівників, осіб	8	8	7	8	100

Дані таблиці свідчать про очікуване стійке зростання ефективності господарської діяльності підприємства в результаті реалізації стратегічного підходу до розвитку персоналу. Зокрема, обсяг валової продукції у 2025 році зросте більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що є результатом підвищення як продуктивності праці, так і кращої організації бізнес-процесів.

На рис. 3.3 подано графік прогнозованої динаміки середньої продуктивності праці на одного працівника. З рисунка видно чітку позитивну тенденцію росту цього показника, що демонструє ефективність реалізації кадрової стратегії.

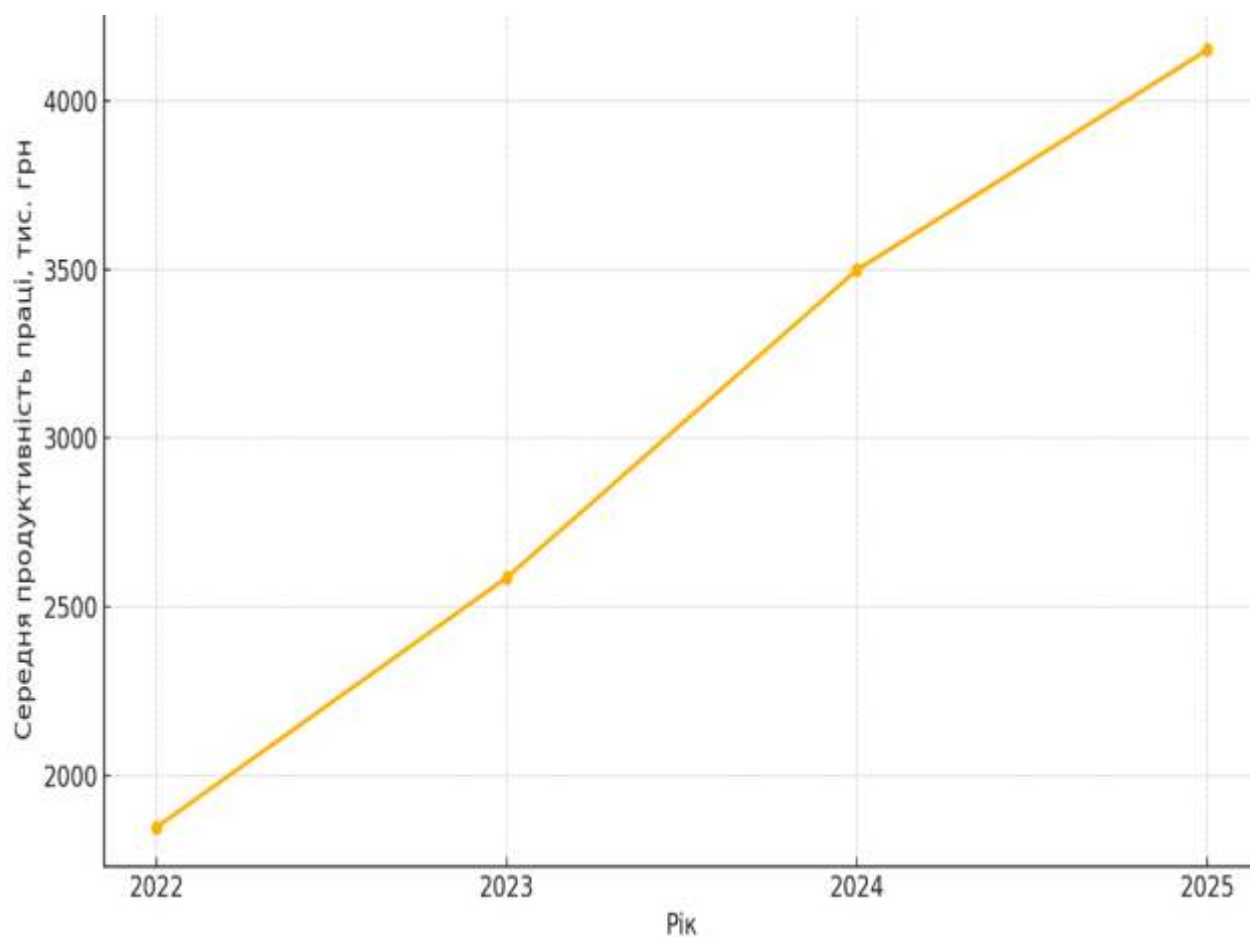


Рис. 3.3. Динаміка середньої продуктивності праці у 2022–2025 рр.

Крім того, істотне зростання рівня рентабельності (з 19,2% у 2022 р. до прогнозованих 38,5% у 2025 р.) свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Візуалізацію змін рентабельності подано на рис. 3.4.

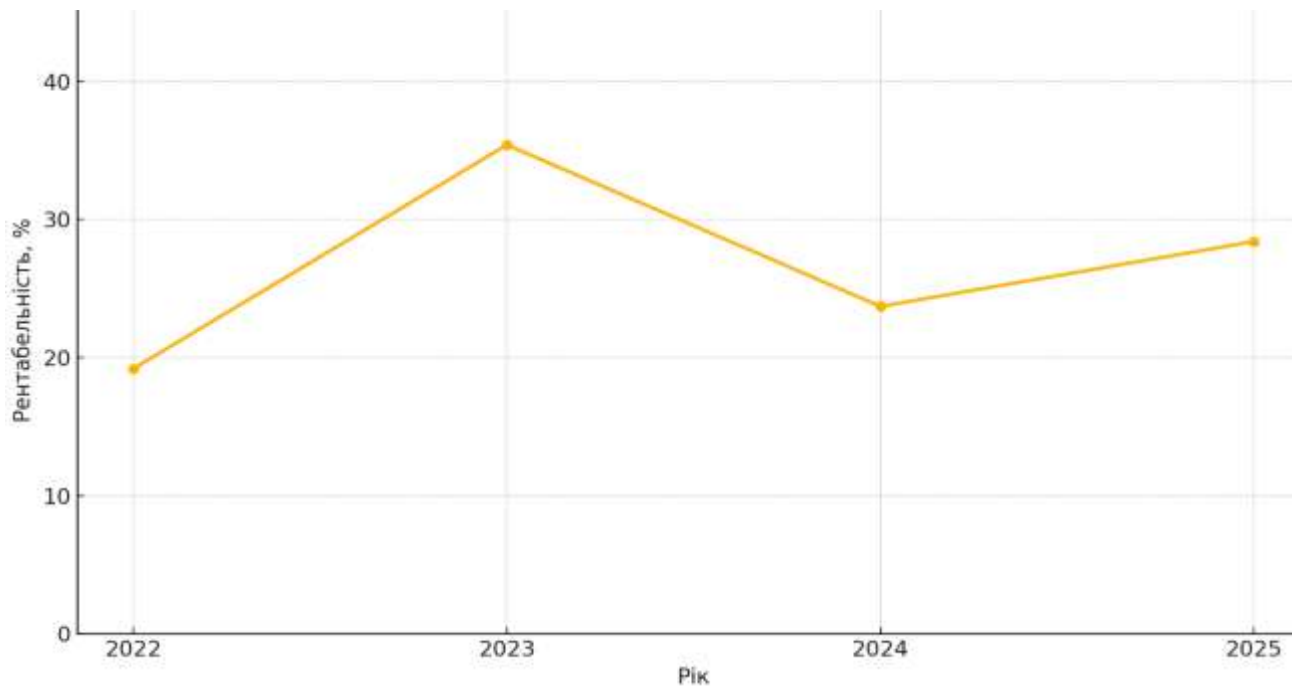


Рис. 3.4. Прогноз рентабельності діяльності С(Ф)Г «Стоколос»

Аналіз ефективності заходів дозволяє зробити висновок, що поліпшення кадрової політики та системи стратегічного розвитку персоналу є ключовим фактором підвищення економічних результатів. Покращення управління людськими ресурсами, впровадження систем мотивації та розвиток професійного потенціалу працівників сприяють зростанню продуктивності, прибутковості та загальної конкурентоспроможності господарства.

Результати економічного обґрунтування підтверджують доцільність та ефективність обраних напрямів удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу як важливої складової сталого розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило отримати вичерпне уявлення про поточний стан стратегічного розвитку персоналу С(Ф)Г «Стоколос» та окреслити ефективні шляхи його удосконалення. Результати аналізу доводять наявність як сильних сторін (висока продуктивність праці, зростаюча частка фахівців з вищою освітою, позитивна динаміка економічних показників), так і викликів, зокрема – певна демотивація окремих категорій працівників, нестача молодих кадрів, недостатній рівень участі персоналу у стратегічному плануванні.

На основі проведеного економічного обґрунтування (див. табл. 3.4) встановлено, що реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить С(Ф)Г «Стоколос» підвищити продуктивність праці у 2025 році до 4180,2 тис. грн на одного працівника, що майже удвічі перевищує рівень 2022 року. Рис. 3.4 ілюструє цю позитивну динаміку. Водночас рентабельність діяльності господарства зросте з 23,7% у 2024 році до прогнозованих 29,4% у 2025 році), що вказує на ефективність кадрових стратегічних ініціатив.

Узагальнюючи отримані результати, доцільно запропонувати наступні стратегічні рекомендації для С(Ф)Г «Стоколос»:

1. Впровадження системи стратегічного кадрового планування, яка включатиме прогнозування потреб у кадрах, формування кадрового резерву та персоналізовані плани розвитку працівників.
2. Оптимізація системи мотивації з урахуванням сучасних підходів до матеріального і нематеріального стимулювання — зокрема, через KPI, преміальні системи, оцінку досягнень тощо.
3. Інвестування в розвиток персоналу — регулярні навчальні програми, тренінги, підвищення кваліфікації, стажування, розвиток soft-skills.
4. Розширення участі працівників у прийнятті рішень, що сприятиме формуванню проактивної організаційної культури.
5. Створення умов для залучення молодих фахівців — через партнерство з аграрними навчальними закладами, стипендії, стажування та адаптаційні програми.

Отже, впровадження зазначених стратегічних заходів дозволить С(Ф)Г «Стоколос» не лише стабілізувати кадрову ситуацію, а й значною мірою підвищити ефективність бізнес-процесів, що забезпечить сталий розвиток господарства у майбутньому. Можна зазначити, що розробка та впровадження системних заходів стратегічного розвитку персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів у С(Ф)Г «Стоколос». Проведений аналіз дозволив виявити критичні зони в управлінні персоналом, зокрема нестачу кадрового резерву, слабку мотивацію окремих категорій працівників та

відсутність стратегічного планування. Запропоновані напрями удосконалення були сформовані з урахуванням специфіки діяльності підприємства, внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

Зокрема, значну увагу було приділено створенню персоналізованих стратегій розвитку працівників, удосконаленню KPI-системи оцінки та стимулювання, а також формуванню механізмів довгострокового залучення кваліфікованих кадрів. Економічне обґрунтування заходів підтвердило їх доцільність і позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність. Очікуване зростання продуктивності праці та рентабельності свідчить про потенціал підвищення конкурентоспроможності господарства. Отже, системний стратегічний підхід до управління персоналом здатен стати основою сталого розвитку С(Ф)Г «Стоколос» у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми «Удосконалення системи стратегічного розвитку персоналу підприємства для підвищення ефективності бізнес-процесів» за матеріалами С(Ф)Г «Стоколос», сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що стратегічний розвиток персоналу є фундаментальним чинником ефективного функціонування бізнес-процесів аграрного підприємства. У сучасних умовах трансформацій аграрного ринку, високої конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів стратегічне управління персоналом набуває особливого значення. Воно виступає системоутворюючим елементом, який впливає на продуктивність, якість рішень, інноваційність та адаптивність підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Стоколос» необхідне впровадження цілісної кадрової стратегії, орієнтованої на довгострокове зростання людського капіталу, постійне підвищення кваліфікації та зміцнення корпоративної культури.

2. Проведено всебічний аналіз кадрового потенціалу С(Ф)Г «Стоколос», що охоплював чисельність, вікову структуру, рівень кваліфікації та динаміку плинності кадрів. Виявлено, що протягом 2022–2024 років чисельність персоналу зменшилась на 12,5%, проте середня продуктивність на одного працівника зросла на 89,3%, що свідчить про інтенсифікацію праці. Разом з тим, зафіксовано негативні тенденції: зниження частки працівників із середньою спеціальною освітою, відсутність зростання чисельності молодих кадрів, підвищення коефіцієнта плинності. Це вказує на необхідність термінової модернізації системи підбору, навчання та утримання персоналу, а також впровадження інструментів кадрового резерву та планування кар'єри.

3. Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив встановити наявність сильного прямого зв'язку між рівнем продуктивності праці та обсягами валової продукції, що підкреслює значущість розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Також обґрунтовано доцільність

застосування KPI для оцінки ефективності праці у різних категоріях персоналу: від керівників і бухгалтерів до трактористів і агрономів. Виявлено, що в окремих підрозділах відбувається невиконання нормативів, що вимагає посилення контролю та впровадження індивідуалізованих планів підвищення результативності. Цей підхід дозволить сформувати прозору систему оцінювання, підвищити мотивацію та оперативно реагувати на відхилення.

4. На основі побудови прогнозних моделей із застосуванням математичних методів визначено очікувані ефекти від реалізації комплексу заходів із розвитку персоналу. Зокрема, прогнозується, що у 2025 році середня продуктивність праці досягне рівня 4375 тис. грн на працівника, а рівень рентабельності зросте до 29,7%. Основними чинниками цього результату є підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації, зменшення плинності кадрів, запровадження системи наставництва та посилення управлінської відповідальності за результати персоналу. Розрахунки свідчать, що навіть при збереженні чисельності персоналу на поточному рівні, продуктивність та прибутковість підприємства можуть зростати за рахунок ефективного управління людськими ресурсами.

5. Візуалізація проблемних факторів у вигляді Ishikawa-діаграми дозволила систематизувати ключові бар'єри, що стримують стратегічний розвиток персоналу на підприємстві. Серед них: низький рівень внутрішньої мотивації, обмеженість кар'єрних можливостей, відсутність стратегічного планування у сфері HR, слабка кадрова політика щодо залучення молодих фахівців, та недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками. Сукупність цих факторів створює ризики втрати персоналу, зниження лояльності та зростання витрат на залучення нових працівників, що безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів у цілому.

6. На підставі аналізу поточного стану та оцінки ефективності розроблено практичні заходи, що включають: створення адаптаційних програм для нових працівників, впровадження системи внутрішнього навчання, регулярну оцінку персоналу за KPI, розробку кадрового резерву, мотиваційні

пакети з урахуванням нематеріальних стимулів, а також впровадження електронного кадрового обліку для автоматизації управлінських рішень. Визначено, що зазначені заходи є не лише економічно доцільними, але й здатними створити позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

7. Запропоновані ініціативи з формування системи стратегічного розвитку персоналу дозволяють інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію розвитку господарства. Їх реалізація дає змогу забезпечити стабільне зростання продуктивності, підвищити гнучкість організаційної структури, забезпечити адаптивність до зовнішніх викликів і покращити якість управлінських рішень. Це, своєю чергою, створює передумови для формування довгострокової конкурентної переваги С(Ф)Г «Стоколос» на ринку.

Отже, реалізація комплексного підходу до стратегічного розвитку персоналу в С(Ф)Г «Стоколос» є ключовою умовою для підвищення ефективності бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах. Вона сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із кадровим дефіцитом, підвищить рівень трудової дисципліни та зосередить управлінську увагу на стратегічно важливому ресурсі – людському капіталі. Рекомендується продовжити дослідження в напрямі персоналізації систем мотивації та застосування цифрових інструментів управління персоналом у сільському господарстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алістаєва А.В. Складові всебічного розвитку персоналу підприємства /А.В. Алістаєва // Проблемы современной экономики: Всеукраинская научно-практическая конференция, (Николаев, 25 декабря 2015г.) – Николаев: НУК, 2015.– Т.2.– С. 4-6
2. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент: курс лекцій: навч. посіб. / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк: Юго-Восток, 2015. – 287 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність. / С. І. Бай; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 279 с..
4. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації [Текст] / Ж.М. Балабанюк// Економіка та держава , 2011 . – №9 . – С.42-45.
5. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2009 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
6. Бородатий В. П. и др. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів екон. спец. – 2-ге вид. перероб. та доп. - К., 2015. - 310 с.
7. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.
8. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003 р. – № 7. – С. 48-53.
9. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
10. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету

біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.

11. Гудзинська Ю. С. Пріоритети стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю. С. Гудзинська . – К.: Б.в., 2022. 21 с.

12. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

13. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.

14. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.

15. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

16. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72

17. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

18. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).

19. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi->

hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html (дата звернення: 10.05.2024).

20. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263

21. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).

22. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69

23. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

24. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.

25. Ліпецька А.С., Веселова К.В., Кулик Д.Є. Інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних та оперативних процесів для сталого розвитку аграрного підприємства / А.С. Ліпецька, К.В. Веселова, Д.Є. Кулик // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.208-2010.

26. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

27. Макарова М.В. Електронна комерція [Текст]: [монографія]. К.: Академія, 2002. 272 с.

28. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.

29. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
30. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
31. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
32. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
33. Мозгова Г.В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. №10.
34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
35. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
36. Наторіна А. Типологія маркетингової товарної стратегії підприємства. Торгівля і ринок України. 2022. Вип. 38. С. 128–140.
37. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві [Текст]. Молодий вчений. 2021. № 10(13) (1). 53–56 с.
38. Павленко А. Ф. Маркетинг: Підручник [Текст]: [монографія] / Павленко А. Ф., Войчак А. В. К.: КНЕУ, 2003. –246 с.
39. 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>
40. 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>
41. Петренко О. О. Оцінка ефективності агробізнесу на основі процесного підходу // Економіка АПК. – 2022. – №4. – С. 67–72.
42. 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).
43. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ejj> (дата звернення: 21.10.2023).
44. Шевченко Р. І. Бізнес-моделювання в сільському господарстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №1. – С. 12–17.
45. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. Посібник. – К.: МАУП, 2012. – 260 с.
46. 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>.

47. Michel A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoiskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Australia: SouthWestern, 2001), p. 168.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**ФОРМА ОПИТУВАЛЬНИКА ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ
ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ УМОВАМИ ПРАЦІ**

Мета опитування: зібрати інформацію про ступінь задоволеності працівників С(Ф)Г «Стоколос» основними чинниками, що впливають на мотивацію та ефективність праці.

Форма: анонімне опитування, шкала оцінювання від 1 до 5 балів
(де 1 – повністю не задоволений, 5 – повністю задоволений)

№	Критерій оцінювання	Ваша оцінка (1–5)
1	Рівень заробітної плати	
2	Умови праці (техніка, безпека, робоче місце)	
3	Можливості професійного зростання	
4	Наявність/доступність соціального пакету (лікарняні тощо)	
5	Ставлення керівництва до підлеглих	
6	Можливість брати участь у прийнятті рішень	
7	Баланс між роботою і особистим життям	
8	Зручність графіка роботи	
9	Забезпеченість засобами праці	
10	Загальне задоволення роботою в господарстві	