

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В
УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ**

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

Здобувач

Іван ПТИЧЕНКО

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

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

« » 20 року

ПТИЧЕНКУ ІВАНУ СЕРГІЙОВИЧУ

- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники діяльності СФГ «Южний» за 2023–2025 рр. (таблиці). 2. Структура товарної продукції СФГ «Южний» та її зміна у 2023–2025 рр. 3. Динаміка продуктивності праці персоналу СФГ «Южний» з аналітичним вирівнюванням. 4. Вплив воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал господарства. 5. Стратегічна модель розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та складання плану кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір вихідних матеріалів щодо діяльності СФГ «Южний»	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел і написання теоретичного розділу.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз організаційно-економічної діяльності та кадрового потенціалу СФГ «Южний», написання 2-го розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка напрямів удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом, написання проектного розділу	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів і формування висновків	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2026 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Іван ПТИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ	7
1.1. Сутність, складові та роль кадрового потенціалу в системі стратегічного управління фермерським господарством	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу аграрного підприємства в умовах нестабільності та ризиків	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СФГ «ЮЖНИЙ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Южний» та оцінка умов його функціонування	29
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та практики управління персоналом у СФГ «Южний» в умовах воєнно-економічних викликів	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СФГ «ЮЖНИЙ»	49
3.1. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу фермерського господарства з урахуванням воєнно-економічних ризиків	49
3.2. Обґрунтування організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу СФГ «Южний»	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України особливого значення набуває проблема ефективного стратегічного управління кадровим потенціалом фермерських господарств. Воєнний стан, економічна нестабільність, порушення логістичних зв'язків, зростання виробничих витрат, міграція працездатного населення, мобілізаційні процеси та загальне ускладнення умов ведення аграрного бізнесу істотно впливають на організацію праці в сільському господарстві. За таких обставин персонал стає не лише виконавчим ресурсом, а й одним із ключових чинників збереження виробничої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал фермерського господарства охоплює сукупність професійних знань, практичних навичок, досвіду, трудової активності, управлінських здібностей і мотиваційних характеристик працівників, які забезпечують виконання виробничих, організаційних та економічних завдань підприємства. Для аграрних формувань, діяльність яких значною мірою залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, технічного забезпечення та оперативності прийняття управлінських рішень, якість кадрового потенціалу має особливо важливе значення. Недостатній рівень професійної підготовки працівників, низька мотивація, плинність кадрів або дефіцит кваліфікованої робочої сили можуть призвести до зниження продуктивності праці, втрат урожаю, неефективного використання техніки й земельних ресурсів, а також погіршення фінансових результатів господарства.

Отже, актуальність теми дослідження визначається необхідністю поглиблення теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом фермерського господарства в умовах воєнно-економічних ризиків. Для СФГ «Южний» це питання має прикладне значення, оскільки ефективне використання та розвиток персоналу безпосередньо впливають на стабільність виробництва,

результативність господарської діяльності, здатність адаптуватися до кризових умов і забезпечувати подальший розвиток підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний» Синельниківського району Дніпропетровської області в умовах воєнно-економічних ризиків.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, складові та значення кадрового потенціалу в системі стратегічного управління фермерським господарством;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «Южний» та визначити особливості умов його функціонування;
- проаналізувати стан кадрового потенціалу та практику управління персоналом у СФГ «Южний»;
- запропонувати напрями формування стратегії розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління кадровим потенціалом фермерського господарства в умовах воєнно-економічних ризиків.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних та управлінських процесів. У роботі використано метод аналізу і синтезу — для розкриття сутності кадрового потенціалу та стратегічного управління ним; монографічний метод — для вивчення діяльності конкретного фермерського господарства; економіко-статистичний метод — для аналізу показників діяльності та кадрового забезпечення підприємства; метод порівняння — для оцінки змін у трудових і виробничих показниках; графічний і табличний методи — для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-конструктивний

метод — для обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, управління персоналом, кадрового потенціалу та розвитку аграрних підприємств, статистичні матеріали, аналітичні огляди щодо функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану, а також організаційно-економічні дані та матеріали діяльності СФГ «Южний» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний». Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації персоналу, збереженню ключових працівників, раціональнішому розподілу трудових функцій, розвитку професійних компетентностей та зміцненню кадрової стійкості господарства в умовах воєнно-економічних ризиків.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг сторінок дослідження становить 70, включає 16 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки. До списку джерел включено 48 найменувань наукової та відповідно спеціалізованої літератури, які слугували основою для формування теоретичних засад і організаційно-практичних рішень, сформульованих у даній роботі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

1.1. Сутність, складові та роль кадрового потенціалу в системі стратегічного управління фермерським господарством

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору кадровий потенціал набуває особливого значення як один із базових чинників забезпечення стабільності, результативності та стратегічного розвитку фермерського господарства. Якщо раніше в управлінській практиці основна увага часто приділялася матеріально-технічним ресурсам, земельному фонду, фінансовому забезпеченню та виробничим потужностям, то нині дедалі очевиднішою стає роль людського чинника. Саме працівники, їх професійні знання, досвід, відповідальність, здатність до адаптації та прийняття раціональних рішень визначають, наскільки ефективно підприємство може використовувати наявні ресурси, реагувати на ризики та забезпечувати безперервність виробничого процесу [5].

Для фермерських господарств кадровий потенціал має особливу специфіку, оскільки їх діяльність часто базується на обмеженій чисельності працівників, широкій багатофункціональності персоналу, сезонному характері робіт і високій залежності від оперативності управлінських рішень. На відміну від великих аграрних підприємств, де функції можуть бути чітко розмежовані між окремими службами та підрозділами, у фермерських господарствах один працівник нерідко виконує декілька трудових ролей. Наприклад, механізатор може брати участь не лише у виконанні польових робіт, а й у поточному ремонті техніки, транспортуванні продукції, підготовці складських приміщень, контролі за якістю виконання технологічних операцій. Тому кадровий

потенціал у фермерському господарстві слід розглядати не просто як кількість зайнятих працівників, а як сукупність їх професійних, організаційних, мотиваційних і адаптаційних можливостей.

У науковому та практичному розумінні кадровий потенціал підприємства можна визначити як інтегровану характеристику персоналу, що відображає його здатність забезпечувати досягнення поточних і стратегічних цілей організації. Він охоплює не лише наявні трудові ресурси, а й ті можливості, які можуть бути реалізовані в майбутньому через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, удосконалення мотивації, поліпшення умов праці та залучення працівників до управлінських процесів. Отже, кадровий потенціал має як поточний, так і перспективний вимір. Поточний вимір характеризує фактичну здатність персоналу виконувати визначені виробничі завдання, а перспективний — можливості його подальшого розвитку та використання для реалізації стратегічних завдань підприємства [7].

Важливо розмежовувати поняття «кадровий потенціал», «персонал», «трудові ресурси» та «людський капітал». Персонал — це сукупність працівників підприємства, які перебувають з ним у трудових відносинах і виконують певні функції. Трудові ресурси характеризують наявність робочої сили, здатної брати участь у виробничому процесі. Людський капітал акцентує увагу на знаннях, освіті, досвіді, здоров'ї, професійних компетентностях і здатності людини створювати економічну цінність. Кадровий потенціал, у свою чергу, поєднує ці підходи, оскільки відображає не лише наявність працівників, а й ступінь їх придатності, готовності та спроможності забезпечувати результативну діяльність підприємства в конкретних умовах.

Для аграрних підприємств сутність кадрового потенціалу доцільно розглядати через поєднання трьох основних аспектів: ресурсного, функціонального та стратегічного. Ресурсний аспект передбачає наявність необхідної кількості працівників відповідної кваліфікації. Функціональний аспект характеризує здатність персоналу якісно виконувати виробничі,

управлінські, обслуговуючі та допоміжні функції. Стратегічний аспект відображає здатність трудового колективу забезпечувати розвиток підприємства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність і формувати основу довгострокової стійкості господарства.

Особливо важливим є значення кадрового потенціалу в умовах воєнно-економічних ризиків. Для фермерських господарств такі ризики проявляються у дефіциті робочої сили, мобілізації частини працівників, міграції населення, зростанні психологічного навантаження, перебоях із постачанням матеріально-технічних ресурсів, нестабільності цін на продукцію та ресурси, а також підвищенні невизначеності щодо майбутніх виробничих сезонів. У цих умовах кадровий потенціал стає основою організаційної стійкості підприємства. Працівники повинні не лише виконувати свої звичні обов'язки, а й швидко пристосовуватися до нових умов, опановувати суміжні функції, працювати в умовах обмежених ресурсів і підтримувати стабільність виробничих процесів.

Кадровий потенціал фермерського господарства виконує кілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує виробничу функцію, тобто безпосереднє виконання польових, тваринницьких, ремонтних, транспортних, складських та інших операцій. По-друге, він виконує управлінську функцію, пов'язану з плануванням виробництва, розподілом ресурсів, контролем якості робіт, організацією праці та прийняттям рішень. По-третє, кадровий потенціал має інноваційну функцію, оскільки саме працівники засвоюють нові технології, працюють із сучасною технікою, впроваджують удосконалені агротехнічні прийоми та беруть участь у модернізації виробничих процесів. По-четверте, він виконує адаптаційну функцію, яка в умовах ризиків проявляється у здатності колективу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для більш повного розуміння економічної сутності кадрового потенціалу фермерського господарства доцільно подати його ключові складові та їх значення у вигляді узагальненої схеми, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу фермерського господарства

Як видно з рис. 1.1, кадровий потенціал має комплексний характер і формується не лише за рахунок професійних знань чи чисельності персоналу. Його зміст включає мотивацію, організацію праці, управлінську взаємодію, здатність до інновацій, психологічну стійкість і готовність працювати в умовах ризику.

Економічне значення кадрового потенціалу проявляється насамперед у його впливі на продуктивність праці. У сільському господарстві продуктивність залежить не тільки від технічного рівня виробництва, а й від того, наскільки своєчасно та якісно виконуються технологічні операції. Запізнення з обробітком ґрунту, посівом, внесенням добрив, захистом рослин або збиранням урожаю може спричинити суттєві втрати. Тому кваліфікація та відповідальність працівників безпосередньо впливають на кінцевий економічний результат. У

цьому контексті кадровий потенціал є чинником не лише організації праці, а й формування прибутковості господарства [9].

В умовах воєнно-економічної нестабільності особливого значення набуває адаптаційна складова кадрового потенціалу. Вона характеризує здатність працівників швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, працювати в умовах невизначеності, виконувати додаткові функції та підтримувати стабільність виробничих процесів навіть за обмеженості ресурсів. Для фермерських господарств така складова є надзвичайно важливою, оскільки аграрне виробництво в сучасних умовах супроводжується підвищеним рівнем ризиків. Дефіцит робочої сили, перебої у постачанні ресурсів, нестабільність ринків збуту та загрози безпеці вимагають від персоналу високого рівня гнучкості та здатності до швидкої адаптації.

Складовою кадрового потенціалу, яка набуває дедалі більшої актуальності, є інноваційна складова. Вона відображає здатність персоналу освоювати нові технології, працювати із сучасними інформаційними системами, впроваджувати інноваційні підходи до організації виробництва та вдосконалювати виробничі процеси. Сучасне аграрне виробництво характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизованих систем контролю, GPS-навігації, безпілотних технологій та елементів точного землеробства. У зв'язку з цим працівники повинні володіти не лише традиційними виробничими навичками, а й здатністю швидко опановувати нові технічні рішення.

Соціально-психологічна складова кадрового потенціалу пов'язана з міжособистісними відносинами у колективі, рівнем довіри між працівниками, моральним кліматом, командною взаємодією та психологічною стійкістю персоналу. Для фермерських господарств, де працівники часто тривалий час працюють у невеликих трудових колективах, соціально-психологічний клімат має значний вплив на результативність праці. Конфлікти, низький рівень комунікації або відсутність довіри між працівниками можуть негативно впливати на організацію виробництва та ефективність роботи підприємства.

Окремо доцільно виділити демографічну складову кадрового потенціалу, яка характеризує вікову структуру персоналу, співвідношення працівників різних вікових груп, статевий склад колективу та трудову активність працівників. Для аграрних підприємств проблема старіння кадрів є досить актуальною, оскільки молодь часто виїжджає із сільської місцевості або не виявляє зацікавленості у працевлаштуванні в аграрному секторі. У результаті підприємства можуть відчувати дефіцит молодих кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати із сучасною технікою та технологіями. Тому забезпечення наступності поколінь, підготовка молодих працівників і створення умов для їх професійного розвитку є важливими напрямками кадрової політики фермерських господарств [11].

Для більш детального відображення структурних складових кадрового потенціалу аграрного підприємства розглянемо їх у вигляді систематизованої схеми, рис. 1.2.

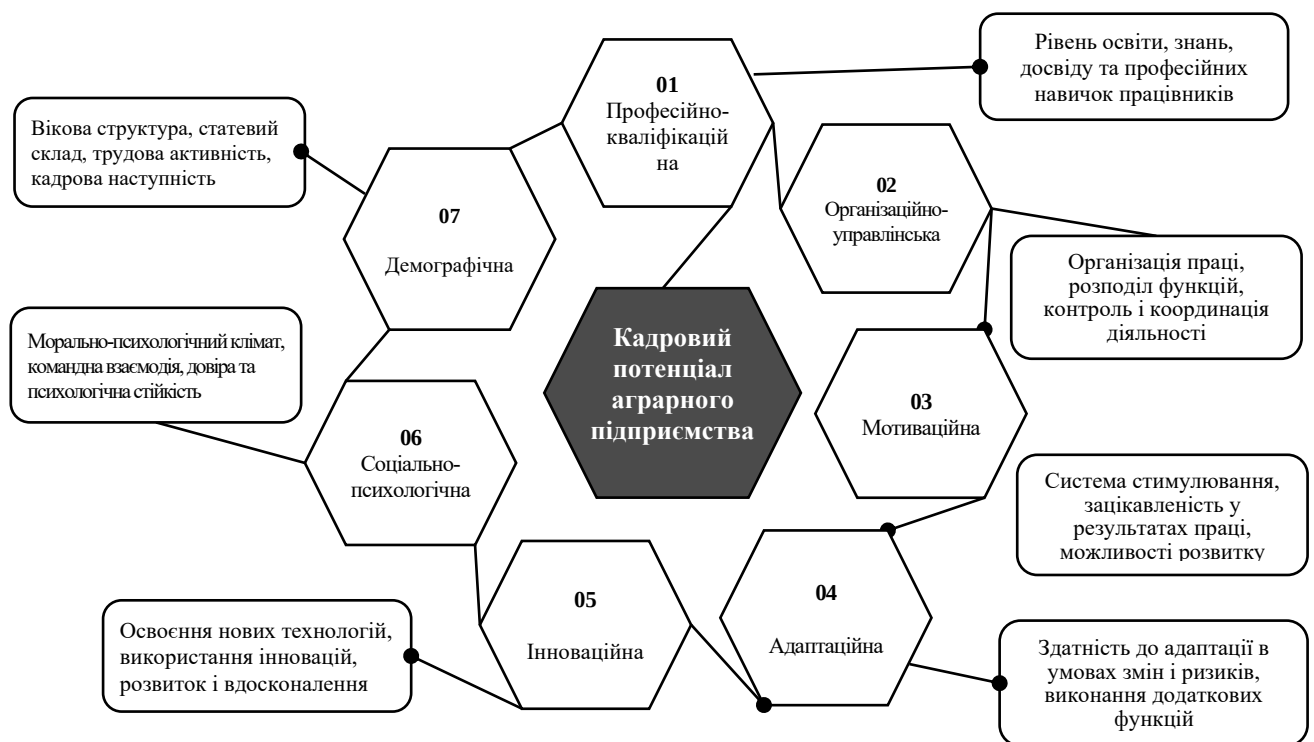


Рис. 1.2. Структурні складові кадрового потенціалу аграрного підприємства

Узагальнення структурних елементів кадрового потенціалу дозволяє зробити висновок, що всі складові перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Високий рівень кваліфікації працівників не забезпечить необхідного результату без належної мотивації та ефективної організації праці. У свою чергу, позитивний соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню трудової активності персоналу, покращенню дисципліни та розвитку командної взаємодії. Інноваційна та адаптаційна складові визначають здатність підприємства функціонувати в умовах нестабільності та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Доцільно також відзначити, що кадровий потенціал не є сталою величиною. Його рівень постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Підприємство може як нарощувати свій кадровий потенціал через професійне навчання, залучення молодих спеціалістів, покращення умов праці та мотивації, так і втрачати його через плінність кадрів, трудову міграцію, зниження мотивації працівників або недостатню увагу до розвитку персоналу. Саме тому управління кадровим потенціалом повинно мати стратегічний характер і бути спрямованим на довгострокове зміцнення кадрової стійкості підприємства.

Структурні складові кадрового потенціалу аграрного підприємства формують цілісну систему, яка забезпечує ефективність виробничої, управлінської та соціально-економічної діяльності господарства. Для фермерських господарств важливе значення мають не лише професійні знання працівників, а й їх мотивація, здатність до адаптації, рівень організації праці, психологічна стійкість та готовність до інновацій. В умовах воєнно-економічних ризиків саме комплексний розвиток усіх складових кадрового потенціалу створює основу для збереження виробничої стабільності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективність діяльності фермерського господарства значною мірою залежить від якості стратегічного

управління. Постійні зміни зовнішнього середовища, зростання конкуренції, нестабільність економічної ситуації, технологічні трансформації та воєнно-економічні ризики вимагають від аграрних підприємств не лише оперативного реагування на поточні проблеми, а й формування довгострокових механізмів забезпечення стійкого розвитку. У таких умовах кадровий потенціал стає одним із ключових елементів системи стратегічного управління фермерським господарством, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, організаційних, економічних та управлінських процесів.

Стратегічне управління фермерським господарством являє собою систему цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Основою стратегічного управління є формування конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, підвищення результативності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. У цьому процесі кадровий потенціал виступає не лише ресурсом, а й активним чинником реалізації стратегії розвитку господарства.

Важливе місце кадровий потенціал займає у формуванні конкурентних переваг фермерського господарства. У сучасних умовах конкуренція між аграрними підприємствами здійснюється не лише за рахунок обсягів виробництва або технічного оснащення, а й через здатність швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології та забезпечувати високу якість продукції. Саме персонал виступає основою реалізації таких переваг. Кваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати сучасну техніку, впроваджувати інноваційні технології, удосконалювати організацію праці та підвищувати результативність виробничих процесів.

У системі стратегічного управління кадровий потенціал також виконує адаптаційну функцію. В умовах воєнно-економічних ризиків аграрні підприємства постійно стикаються з нестабільністю цін, дефіцитом ресурсів, кадровими втратами, проблемами логістики та невизначеністю щодо

перспектив розвитку ринку. За таких обставин підприємство повинно бути здатним швидко перебудовувати свою діяльність, змінювати виробничі підходи, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати систему управління до нових умов. Реалізація таких завдань значною мірою залежить від кадрового потенціалу, оскільки саме працівники забезпечують гнучкість і стійкість виробничої системи.

Особливого значення набуває роль кадрового потенціалу у забезпеченні кадрової безпеки фермерського господарства. У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих працівників, міграції населення, старіння кадрів та зниження престижності праці у сільській місцевості. Крім того, воєнні дії та мобілізаційні процеси спричиняють додаткове скорочення трудових ресурсів. У зв'язку з цим стратегічне управління кадровим потенціалом повинно бути спрямоване не лише на забезпечення поточних потреб підприємства в персоналі, а й на формування довгострокової кадрової стійкості [27].

Стратегічне значення кадрового потенціалу проявляється також у забезпеченні інноваційного розвитку фермерського господарства. Сучасне аграрне виробництво активно впроваджує цифрові технології, автоматизовані системи управління, елементи точного землеробства, енергоощадні технології та сучасні методи контролю виробничих процесів. Успішне використання таких технологій можливе лише за наявності персоналу, здатного швидко освоювати нові підходи до роботи та ефективно використовувати сучасне обладнання. Тому розвиток кадрового потенціалу стає необхідною передумовою технологічної модернізації підприємства.

У системі стратегічного управління кадровий потенціал тісно пов'язаний із формуванням організаційної культури підприємства. Організаційна культура охоплює систему цінностей, норм поведінки, трудових традицій, управлінських підходів і соціально-психологічних відносин у колективі. Для фермерських господарств позитивна організаційна культура сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, підвищує

рівень довіри в колективі та забезпечує стабільність трудових відносин. В умовах кризових явищ саме згуртованість колективу та підтримка працівниками стратегічних цілей підприємства є важливими факторами його стійкості.

Для ефективного стратегічного управління фермерським господарством важливо забезпечити взаємозв'язок кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Кадрова стратегія повинна враховувати потреби господарства у трудових ресурсах, перспективи розвитку виробництва, рівень механізації, технологічні зміни та ризики зовнішнього середовища. Вона має бути спрямована на формування стабільного трудового колективу, розвиток професійних компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації та створення умов для ефективної праці. Для наочного відображення місця кадрового потенціалу у системі стратегічного управління фермерським господарством відповідну схему подано на рис.1.3.



Рис. 1.3. Місце кадрового потенціалу в системі стратегічного управління фермерським господарством

Як видно з рис. 1.3, кадровий потенціал займає центральне місце в системі стратегічного управління фермерським господарством, оскільки забезпечує взаємозв'язок між виробничими, фінансово-економічними та інноваційними напрямками розвитку підприємства. Саме через кадровий потенціал реалізуються стратегічні цілі господарства, формується його здатність до адаптації та забезпечується ефективність використання всіх інших ресурсів.

В умовах воєнно-економічної нестабільності кадровий потенціал набуває значення стратегічного резерву підприємства. Саме згуртований, професійний і мотивований колектив дозволяє забезпечувати безперервність виробництва, підтримувати стабільність діяльності господарства та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків. Тому розвиток кадрового потенціалу повинен розглядатися як один із пріоритетних напрямів стратегічного управління фермерським господарством.

Отже, кадровий потенціал займає центральне місце у системі стратегічного управління фермерським господарством, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, економічних, організаційних та інноваційних цілей підприємства. Рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація, здатність до адаптації та ефективність організації праці визначають конкурентоспроможність, стійкість і перспективи розвитку господарства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу аграрного підприємства в умовах нестабільності та ризиків

Ефективне управління кадровим потенціалом фермерського господарства неможливе без об'єктивного оцінювання його стану та результативності використання. Саме система оцінювання дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, оцінити ефективність використання працівників, а

також сформувати основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. В умовах воєнно-економічної нестабільності значення системи оцінювання кадрового потенціалу суттєво зростає, оскільки підприємство повинно постійно контролювати кадрову стійкість, адаптаційні можливості персоналу та ефективність використання трудових ресурсів.

Для аграрних підприємств система оцінювання кадрового потенціалу має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва. На відміну від багатьох інших галузей економіки, у сільському господарстві результати діяльності значною мірою залежать від сезонності, природно-кліматичних умов, дотримання технологічних строків проведення робіт і рівня забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками. Тому оцінювання кадрового потенціалу повинно бути комплексним і охоплювати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики персоналу [32].

Система показників оцінювання кадрового потенціалу являє собою сукупність взаємопов'язаних індикаторів, які характеризують чисельність працівників, рівень їх професійної підготовки, ефективність використання трудових ресурсів, продуктивність праці, мотивацію, стабільність кадрового складу та здатність персоналу забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства. Комплексний підхід до оцінювання кадрового потенціалу дозволяє не лише визначити поточний стан трудових ресурсів, а й оцінити перспективи їх розвитку.

Однією з основних груп показників є кількісні показники кадрового потенціалу. Вони характеризують забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та включають середньооблікову чисельність працівників, кількість працівників за категоріями, забезпеченість робочою силою, навантаження на одного працівника та співвідношення управлінського і виробничого персоналу. Для фермерських господарств ці показники мають особливе значення, оскільки обмежена чисельність працівників вимагає максимально раціонального розподілу трудових функцій і забезпечення багатofункціональності персоналу.

Важливим показником є забезпеченість працівниками на 100 га сільськогосподарських угідь. Він дозволяє оцінити рівень кадрового забезпечення підприємства з урахуванням масштабів його земельного фонду. Надто низький рівень забезпеченості працівниками може призводити до перевантаження персоналу, порушення технологічних строків виконання робіт і зниження продуктивності праці. Водночас надмірна чисельність персоналу може спричиняти нераціональне використання трудових ресурсів і збільшення витрат на оплату праці.

Наступною важливою групою є якісні показники кадрового потенціалу. Вони характеризують професійний рівень працівників, їх освітню підготовку, досвід роботи, кваліфікацію та здатність виконувати складні виробничі завдання. Для сучасного аграрного підприємства якісні характеристики персоналу мають вирішальне значення, оскільки використання нової техніки, цифрових технологій та сучасних методів організації виробництва вимагає відповідного рівня знань і професійних компетентностей.

До якісних показників належать рівень освіти працівників, частка працівників із професійною підготовкою, рівень кваліфікації механізаторів, спеціалістів і управлінського персоналу, а також досвід роботи працівників у сільському господарстві. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває оцінювання здатності персоналу до професійного розвитку, освоєння нових технологій і адаптації до змін виробничого середовища.

Важливе місце у системі оцінювання кадрового потенціалу займають показники ефективності використання трудових ресурсів. Основним серед них є продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції або отриманого доходу в розрахунку на одного працівника. У фермерських господарствах продуктивність праці є одним із ключових індикаторів результативності кадрового потенціалу, оскільки відображає ефективність використання трудових ресурсів у поєднанні з технічними, земельними та фінансовими ресурсами [36].

Для оцінювання ефективності використання персоналу також застосовують показники трудомісткості виробництва, витрат праці на одиницю продукції, виробітку на одного працівника, фондоозброєності праці та рівня механізації виробничих процесів. Аналіз цих показників дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує трудові ресурси та чи відповідає рівень організації праці сучасним вимогам аграрного виробництва.

Особливого значення в умовах нестабільності набувають показники стабільності кадрового складу. До них належать коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, рівень забезпеченості підприємства постійними працівниками та рівень кадрового дефіциту. Для фермерських господарств висока плинність кадрів є негативним явищем, оскільки потребує додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників, а також може призводити до порушення виробничих процесів.

Плинність кадрів у сучасних умовах значною мірою пов'язана з трудовою міграцією, мобілізаційними процесами, недостатнім рівнем оплати праці та складними умовами роботи у сільській місцевості. Саме тому стратегічне управління кадровим потенціалом повинно передбачати систему заходів щодо утримання працівників, підвищення рівня мотивації та покращення соціально-трудових умов.

Окрему групу становлять мотиваційні показники, які характеризують рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. До них належать середній рівень оплати праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, система преміювання, соціальне забезпечення працівників та рівень задоволеності умовами праці. Для аграрних підприємств мотивація персоналу має важливе значення, оскільки якість виконання виробничих операцій значною мірою залежить від відповідальності та трудової активності працівників.

У сучасних умовах система оцінювання кадрового потенціалу повинна також враховувати адаптаційні та інноваційні характеристики персоналу. Здатність працівників швидко реагувати на зміни виробничого середовища, виконувати додаткові функції, освоювати нові технології та працювати в

умовах ризику є важливим чинником стійкості аграрного підприємства. Для фермерських господарств, які функціонують в умовах воєнно-економічної нестабільності, ці показники мають стратегічне значення.

Для узагальнення основних груп показників оцінювання кадрового потенціалу фермерського господарства доцільно подати їх у вигляді табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні показники оцінювання кадрового потенціалу фермерського господарства

Група показників	Основні показники	Характеристика
Кількісні	Середньооблікова чисельність працівників, забезпеченість працівниками, навантаження на 1 працівника	Характеризують рівень кадрового забезпечення підприємства
Якісні	Освітній рівень, кваліфікація, стаж роботи, професійна підготовка	Відображають професійний рівень персоналу
Показники ефективності	Продуктивність праці, трудомісткість, виробіток на працівника	Оцінюють результативність використання трудових ресурсів
Показники стабільності	Плинність кадрів, стабільність персоналу, кадровий дефіцит	Характеризують сталість кадрового складу
Мотиваційні	Рівень оплати праці, система стимулювання, соціальні гарантії	Визначають рівень трудової мотивації
Адаптаційні та інноваційні	Освоєння нових технологій, багатофункціональність, адаптивність	Відображають здатність персоналу до розвитку та змін

Дані таблиці 1.1 свідчать про те, що система оцінювання кадрового потенціалу повинна мати комплексний характер. Для ефективного стратегічного управління недостатньо оцінювати лише чисельність працівників або рівень продуктивності праці. Необхідно враховувати професійний розвиток персоналу, рівень мотивації, стабільність трудового колективу та здатність працівників адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності система оцінювання кадрового потенціалу набуває в умовах воєнно-економічних ризиків. Для аграрних підприємств сучасні умови характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, нестачею

трудових ресурсів, необхідністю швидкої адаптації до змін ринку та обмеженістю фінансових можливостей. Саме тому оцінювання кадрового потенціалу повинно бути орієнтоване не лише на аналіз поточного стану персоналу, а й на визначення його стратегічних можливостей і ризиків.

У процесі стратегічного управління кадровим потенціалом система показників виконує інформаційну, аналітичну та прогнозну функції. Інформаційна функція полягає у забезпеченні керівництва підприємства необхідними даними про стан трудових ресурсів. Аналітична функція дозволяє оцінити ефективність використання персоналу та виявити проблемні аспекти кадрової політики. Прогнозна функція спрямована на визначення перспектив розвитку кадрового потенціалу та формування стратегічних напрямів його удосконалення.

Для наочного відображення системи оцінювання кадрового потенціалу фермерського господарства її узагальнену схему подано у взаємозв'язку основних груп показників на рис. 1.4.

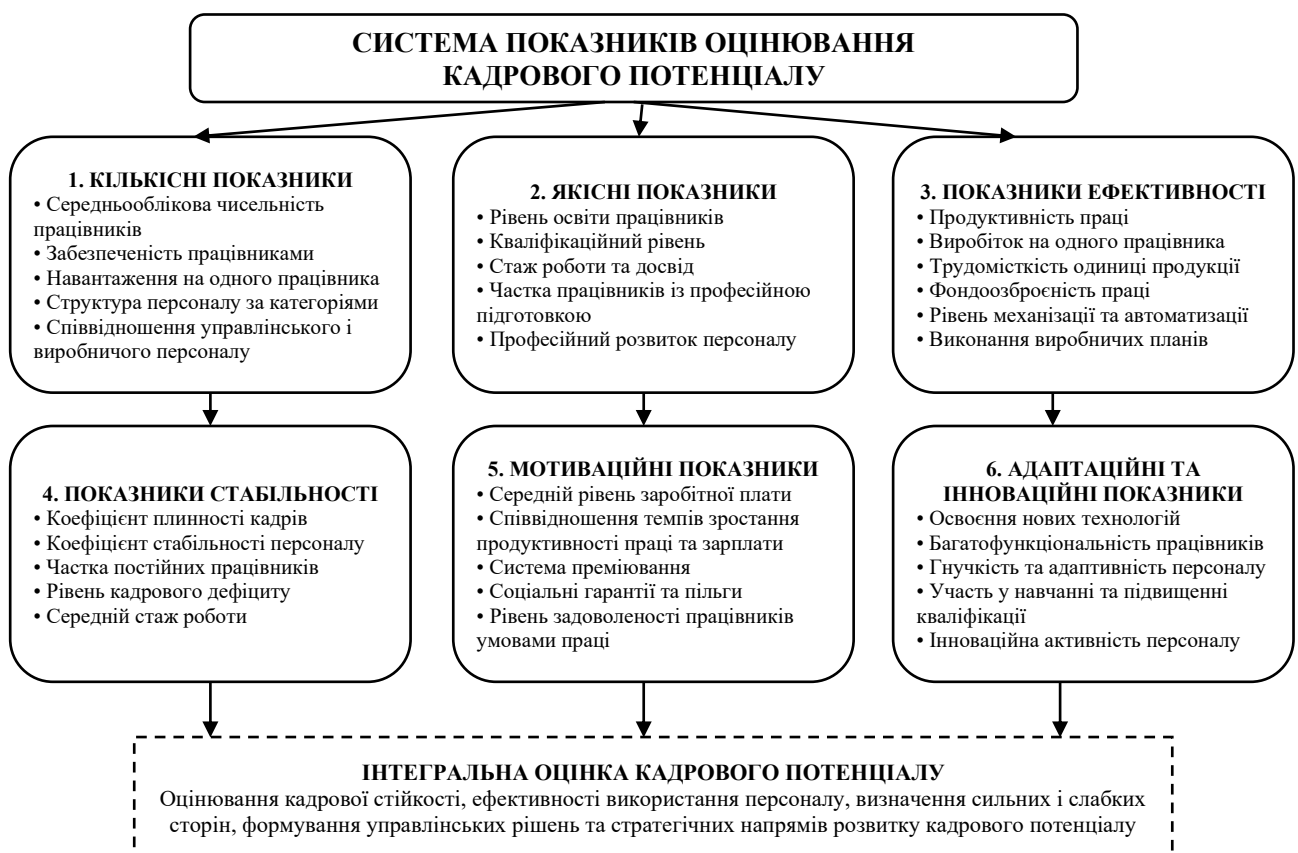


Рис. 1.4. Система показників оцінювання кадрового потенціалу фермерського господарства

Як видно з рисунка 1.4, система оцінювання кадрового потенціалу фермерського господарства охоплює широкий комплекс показників, які дозволяють всебічно оцінити стан персоналу та ефективність його використання. Взаємозв'язок кількісних, якісних, мотиваційних, адаптаційних і результативних показників створює основу для формування ефективної кадрової політики та забезпечення стратегічної стійкості підприємства [37].

Воєнні дії безпосередньо впливають на забезпеченість аграрних підприємств трудовими ресурсами. Значна частина працездатного населення мобілізується до лав Збройних Сил України або змушена змінювати місце проживання через безпекові ризики. У результаті фермерські господарства відчують нестачу кваліфікованих працівників, особливо механізаторів, водіїв, інженерно-технічного персоналу та працівників сезонних робіт. Для аграрного сектору ця проблема є особливо складною, оскільки сільськогосподарське виробництво потребує своєчасного виконання технологічних операцій, а дефіцит персоналу може призводити до порушення виробничих строків та втрати частини врожаю.

Важливим негативним наслідком воєнно-економічних ризиків є посилення трудової міграції. Значна частина населення, особливо молоді та кваліфікованих працівників, виїжджає до більш безпечних регіонів або за кордон у пошуках стабільнішої роботи та кращих соціально-економічних умов. Для фермерських господарств це означає втрату кадрового резерву та погіршення вікової структури персоналу. У багатьох аграрних підприємствах спостерігається старіння кадрів, що ускладнює впровадження сучасних технологій і підвищує ризик дефіциту працівників у майбутньому.

Особливу проблему для аграрних підприємств становить підвищення психологічного навантаження на працівників. Постійний стрес, пов'язаний із воєнними загрозами, інформаційною напруженістю, нестабільністю економічної ситуації та невизначеністю майбутнього, негативно впливає на емоційний стан персоналу. Це може призводити до зниження концентрації уваги, погіршення якості виконання виробничих операцій, професійного

вигорання та зростання конфліктності у трудових колективах. Для фермерських господарств, де значна частина робіт пов'язана з використанням техніки та підвищеною відповідальністю, такі фактори можуть створювати додаткові ризики для безпеки праці та організації виробництва.

Воєнно-економічні ризики також впливають на систему організації праці у фермерських господарствах. Через нестачу персоналу підприємства змушені оптимізувати використання трудових ресурсів, змінювати графіки роботи, перерозподіляти функціональні обов'язки та підвищувати рівень механізації виробничих процесів. У результаті зростає навантаження на окремих працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання робіт.

Суттєвого значення набуває проблема кадрової стійкості аграрного підприємства. У сучасних умовах кадрова стійкість визначається не лише здатністю підприємства зберігати персонал, а й можливістю забезпечувати ефективне функціонування трудового колективу в умовах постійних змін та ризиків. Для фермерських господарств кадрова стійкість означає наявність достатньої кількості працівників, здатних забезпечувати виконання основних виробничих процесів, підтримувати виробничу дисципліну та адаптуватися до нових умов діяльності.

Важливим наслідком воєнно-економічних ризиків є зміна підходів до кадрової політики підприємства. Якщо раніше кадрова політика часто мала переважно оперативний характер, то нині вона повинна бути орієнтована на довгострокове забезпечення кадрової безпеки підприємства. Це передбачає формування кадрового резерву, розвиток системи професійного навчання, удосконалення мотиваційних механізмів, покращення соціального захисту працівників та створення умов для утримання кваліфікованого персоналу.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток багатофункціональності персоналу. Для фермерських господарств це означає підготовку працівників, здатних виконувати декілька видів робіт і швидко змінювати функціональні обов'язки залежно від виробничої ситуації. Наприклад, механізатор може виконувати функції водія, працівника ремонтної

служби або брати участь у складських роботах. Такий підхід дозволяє підприємству більш ефективно використовувати обмежені трудові ресурси та підвищувати виробничу гнучкість [38].

В умовах воєнно-економічної нестабільності зростає значення цифровізації та автоматизації виробничих процесів. Використання сучасної техніки, GPS-навігації, автоматизованих систем контролю та цифрових платформ управління дозволяє частково компенсувати дефіцит робочої сили та підвищити ефективність використання кадрового потенціалу. Проте впровадження таких технологій вимагає відповідного рівня професійної підготовки персоналу та готовності працівників до освоєння нових підходів до роботи.

Для відображення основних напрямів впливу воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал фермерського господарства наведено відповідну схему, рис. 1.5.



Рис. 1.5. Вплив воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал фермерського господарства

Як видно з рисунка 1.5, воєнно-економічні ризики мають комплексний вплив на кадровий потенціал фермерського господарства. Вони спричиняють дефіцит трудових ресурсів, посилення кадрової нестабільності, зростання навантаження на працівників і необхідність формування нових підходів до управління персоналом. У таких умовах стратегічне управління кадровим потенціалом повинно бути спрямоване на забезпечення кадрової стійкості, розвиток адаптаційних можливостей персоналу та створення ефективної системи мотивації працівників.

Для аграрних підприємств важливим напрямом мінімізації негативного впливу воєнно-економічних ризиків є формування системи кадрової безпеки. Вона повинна включати заходи щодо збереження ключових працівників, професійного навчання персоналу, удосконалення умов праці та підтримки соціально-психологічної стабільності колективу. Крім того, необхідним є впровадження сучасних підходів до організації праці, орієнтованих на підвищення гнучкості виробничих процесів і раціональне використання трудових ресурсів.

Стратегічний аналіз кадрового потенціалу являє собою процес комплексного дослідження стану трудових ресурсів підприємства, визначення сильних і слабких сторін кадрового забезпечення, оцінювання кадрових ризиків та виявлення можливостей розвитку персоналу. Основною метою стратегічного аналізу є формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливим етапом стратегічного аналізу є оцінювання внутрішнього кадрового середовища підприємства. Воно передбачає аналіз чисельності працівників, їх кваліфікаційного складу, рівня професійної підготовки, продуктивності праці, мотивації, стабільності персоналу та ефективності використання трудових ресурсів. Для аграрних підприємств особливу увагу необхідно приділяти аналізу кадрового забезпечення основних виробничих процесів, оскільки дефіцит працівників у періоди сезонних робіт може суттєво впливати на результати господарської діяльності.

Не менш важливим є аналіз зовнішнього середовища, яке впливає на формування кадрового потенціалу. До основних зовнішніх факторів належать демографічна ситуація, стан ринку праці, рівень розвитку сільських територій, освітнє забезпечення аграрного сектору, державна політика у сфері зайнятості та вплив воєнно-економічних ризиків. У сучасних умовах фермерські господарства стикаються зі скороченням чисельності працездатного населення, трудовою міграцією, дефіцитом молодих спеціалістів та посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри. Саме тому стратегічне управління кадровим потенціалом повинно враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й загальні тенденції розвитку ринку праці.

Для узагальнення основних етапів стратегічного аналізу та планування розвитку кадрового потенціалу наведено відповідну схему на рис. 1.6.

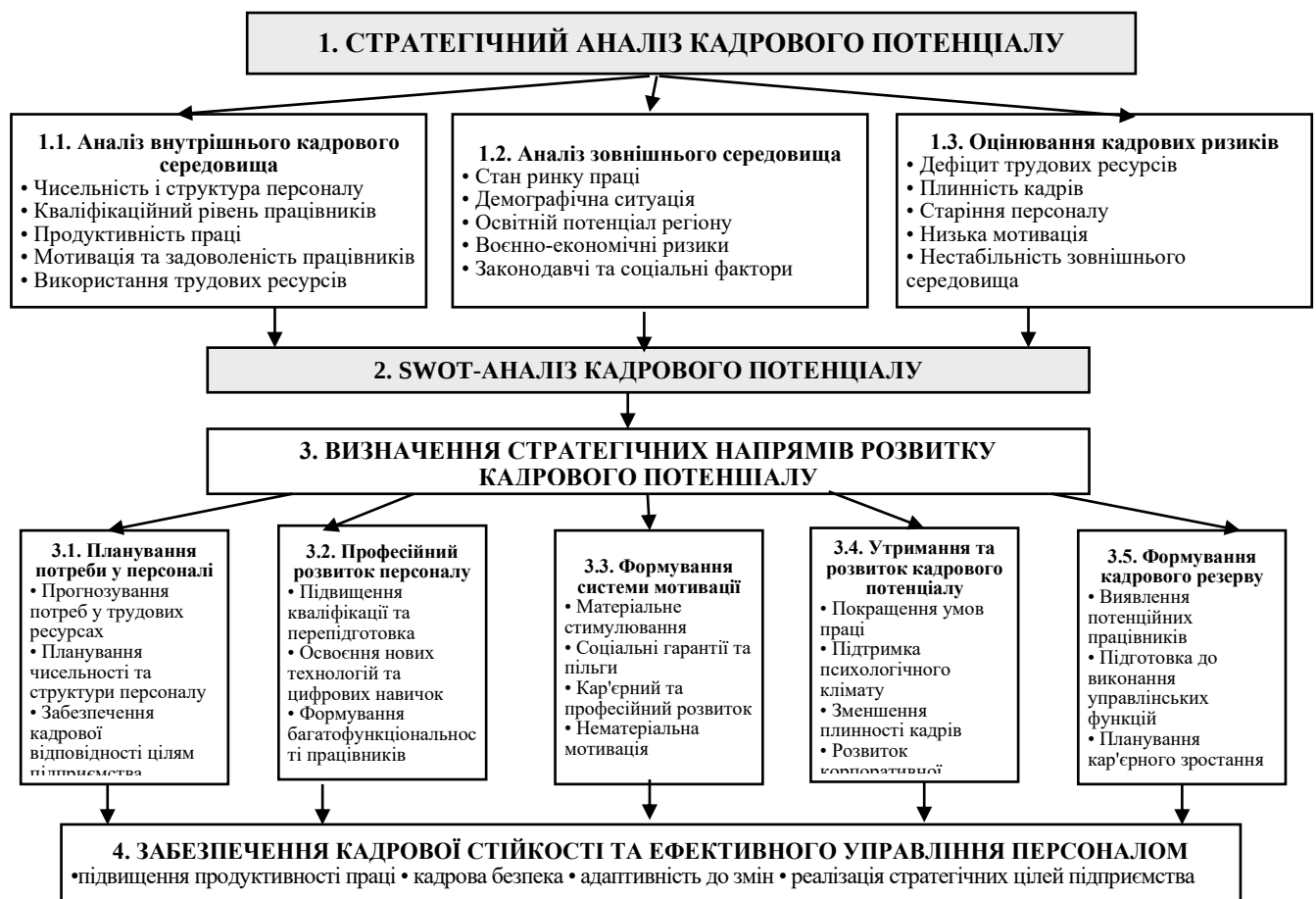


Рис. 1.6. Етапи стратегічного аналізу та планування розвитку кадрового потенціалу фермерського господарства

Як видно з рисунка 1.6, стратегічний аналіз і планування розвитку кадрового потенціалу мають комплексний характер та охоплюють усі основні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства. Взаємозв'язок аналізу кадрового середовища, оцінювання ризиків, SWOT-аналізу та стратегічного планування дозволяє сформувати ефективну систему розвитку персоналу й забезпечити кадрову стійкість фермерського господарства.

Важливо зазначити, що стратегічне управління кадровим потенціалом повинно мати безперервний характер. У сучасних умовах зміни зовнішнього середовища відбуваються досить швидко, тому підприємство повинно постійно вдосконалювати кадрову політику, адаптувати систему управління персоналом до нових умов та формувати механізми забезпечення кадрової безпеки.

У процесі стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу особливе значення має поєднання економічних, соціальних і організаційних підходів. Ефективність кадрової політики визначається не лише рівнем продуктивності праці чи забезпеченістю підприємства персоналом, а й здатністю створювати умови для професійного розвитку працівників, підтримувати стабільність трудового колективу та забезпечувати мотивацію персоналу до результативної праці.

Отже, стратегічний аналіз і планування розвитку кадрового потенціалу є важливими складовими системи управління фермерським господарством. Вони дозволяють оцінити стан трудових ресурсів, визначити кадрові ризики, сформувати пріоритетні напрями розвитку персоналу та забезпечити кадрову стійкість підприємства. Кадровий потенціал є ключовим ресурсом забезпечення виробничої стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах воєнно-економічних ризиків, а його ефективне формування потребує комплексної оцінки, стратегічного аналізу, розвитку професійних компетентностей, мотивації та кадрової стійкості персоналу. Для СФГ «Южний» ефективне стратегічне управління кадровим потенціалом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, стабільності діяльності та адаптації господарства до воєнно-економічних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СФГ «ЮЖНИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Южний» та оцінка умов його функціонування

Ефективність стратегічного управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства, масштабів виробництва, структури господарювання, рівня забезпеченості ресурсами та умов функціонування аграрного підприємства. Саме тому для обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики Селянського (фермерського) господарства «Южний» необхідним є комплексний аналіз його виробничо-економічної діяльності, ресурсного потенціалу та особливостей функціонування в сучасних умовах воєнно-економічної нестабільності.

СФГ «Южний» здійснює господарську діяльність на території Синельниківського району Дніпропетровської області та є багатогалузевим аграрним підприємством, яке функціонує з 1993 року. Основним видом діяльності господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері тваринництва, допоміжної діяльності у рослинництві, прісноводного рибництва, роздрібної торгівлі та операцій із нерухомим майном. Така диверсифікована структура діяльності дозволяє господарству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність виробничо-фінансових результатів.

Керівником СФГ «Южний» є Джужа Світлана Олександрівна, що визначає важливість ефективної системи управління господарством та координації діяльності працівників різних напрямів виробництва. В умовах

багатогалузевої структури підприємства особливого значення набуває організація управлінських процесів, забезпечення взаємодії між працівниками та формування стабільного кадрового потенціалу, див. додаток А.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем ризиків і нестабільності. Воєнні дії, інфляційні процеси, нестача трудових ресурсів, порушення логістичних зв'язків, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси суттєво впливають на діяльність фермерських господарств. У таких умовах СФГ «Южний» змушене адаптувати виробничі та управлінські процеси до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів і підтримувати кадрову стійкість підприємства.

Перед проведенням аналізу ресурсного потенціалу господарства доцільно розглянути склад і структуру земельних угідь СФГ «Южний», оскільки саме земельні ресурси формують основу виробничої діяльності підприємства та визначають масштаби його функціонування. Аналіз структури земельного фонду дозволяє оцінити рівень спеціалізації господарства, ефективність використання сільськогосподарських угідь і тенденції зміни земельного забезпечення підприємства в сучасних умовах господарювання, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь СФГ «Южний» у 2023–2025 рр.

Види угідь	2023 р., га	Струк- тура, %	2024 р., га	Струк- тура, %	2025 р., га	Струк- тура, %	2025 р. у % до 2023 р.
Рілля	1038	92,4	1048	92,6	1055	92,5	101,6
Пасовища	48	4,3	47	4,2	46	4,0	95,8
Сіножаті	22	2,0	21	1,9	22	1,9	100,0
Інші угіддя	15	1,3	16	1,3	18	1,6	120,0
Усього с.-г. угідь	1123	100,0	1132	100,0	1141	100,0	101,6

Дані таблиці 2.1 свідчать, що земельний фонд СФГ «Южний» упродовж 2023–2025 рр. характеризувався відносною стабільністю та незначним

розширенням площі сільськогосподарських угідь. Загальна площа угідь у 2025 р. становила 1141 га, що на 18 га або на 1,6 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про прагнення господарства підтримувати та поступово нарощувати виробничий потенціал навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Після аналізу складу та структури земельних угідь СФГ «Южний» доцільно перейти до оцінки результативності використання цього ресурсного потенціалу. Оскільки земельні ресурси є основою виробничої діяльності господарства, важливо простежити, як їх використання поєднується з динамікою доходів, витрат, прибутку, рентабельності та кадрового забезпечення підприємства. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз основних економічних показників діяльності СФГ «Южний» за 2023–2025 рр., що подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності СФГ
«Южний» у 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа с.-г. угідь, га	1123	1132	1141	101,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	12	120,0
Вартість основних засобів, тис. грн	14860	16240	17890	120,4
Валовий обсяг продукції, тис. грн	18340	20980	23150	126,2
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	21450	24760	27180	126,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	17120	19640	21950	128,2
Прибуток, тис. грн	4330	5120	5230	120,8
Рівень рентабельності, %	25,3	26,1	23,8	94,1
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2145,0	2063,3	2265,0	105,6
Виручка на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1910,1	2187,3	2382,1	124,7

Дані табл. 2.2 свідчать про загальне зростання економічного потенціалу та результативності діяльності СФГ «Южний» упродовж 2023–2025 рр. Площа

сільськогосподарських угідь за досліджуваний період збільшилася на 18 га або на 1,6 %, що свідчить про поступове розширення ресурсної бази підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. становила 12 осіб, що на 2 особи більше порівняно з 2023 р. Зростання кадрового забезпечення господарства можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки в сучасних умовах аграрні підприємства часто стикаються з дефіцитом трудових ресурсів та складнощами залучення працівників.

Вартість основних засобів у 2025 р. досягла 17890 тис. грн, що на 20,4 % перевищує рівень 2023 р. Це свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази господарства, підвищення рівня технічного забезпечення та зміцнення виробничого потенціалу підприємства.

Позитивною є динаміка валового обсягу продукції та чистого доходу від реалізації. У 2025 р. валовий обсяг продукції зріс на 26,2 %, а чистий дохід — на 26,7 % порівняно з 2023 р. Це свідчить про зростання масштабів виробництва та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції також суттєво збільшилася — на 28,2 %, що пояснюється підвищенням цін на матеріально-технічні ресурси, паливо, добрива, оплату праці та логістичні послуги в умовах воєнно-економічної нестабільності. Унаслідок цього рівень рентабельності у 2025 р. дещо знизився та становив 23,8 % проти 25,3 % у 2023 р.

Продуктивність праці у 2025 р. становила 2265,0 тис. грн на одного працівника, що на 5,6 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про достатньо ефективне використання кадрового потенціалу підприємства навіть в умовах зростання навантаження на персонал та нестабільності зовнішнього середовища.

Загалом результати аналізу свідчать, що СФГ «Южний» упродовж 2023–2025 рр. забезпечувало позитивну динаміку основних економічних показників діяльності та зберігало виробничу стійкість в умовах воєнно-економічних ризиків. Водночас зростання витрат і зниження рівня рентабельності свідчать

про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема кадровим потенціалом підприємства.

Після оцінки загальної динаміки економічних показників доцільно визначити виробничу спеціалізацію СФГ «Южний». Для цього необхідно проаналізувати склад і структуру товарної продукції, оскільки саме вона відображає основні джерела формування доходів господарства та визначає його ринкову орієнтацію. Відповідні дані наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції СФГ «Южний» у 2023–2025 рр.

Види продукції	2023 р., тис. грн	Структ- ура, %	2024 р., тис. грн	Струк- тура, %	2025 р., тис. грн
Зернові культури	10480	48,9	11960	48,3	13120
Олійні культури	7420	34,6	8650	34,9	9620
Бобові культури	1260	5,9	1480	6,0	1610
Продукція тваринництва	1540	7,2	1760	7,1	1880
Інші види продукції та послуг	750	3,4	910	3,7	950
Усього товарної продукції	21450	100,0	24760	100,0	27180

Дані таблиці 2.3 свідчать, що основу виробничої діяльності СФГ «Южний» формують зернові та олійні культури, частка яких у сукупності перевищує 83 % загального обсягу товарної продукції протягом усього досліджуваного періоду. Водночас окремі види продукції мають різну динаміку розвитку, що відображає зміни виробничих пріоритетів господарства та адаптацію до сучасних економічних умов.

Разом із тим табличні дані не завжди дозволяють повною мірою простежити структурні зміни та співвідношення між окремими видами продукції. Для більш наочного відображення виробничої спеціалізації господарства, а також оцінки змін у структурі товарної продукції доцільно використати графічний метод аналізу. Візуалізація дозволяє одночасно оцінити як масштаби виробництва, так і зміну питомої ваги окремих видів продукції у загальній структурі доходів підприємства.

З цією метою на рис. 2.1 подано порівняльну структуру товарної продукції СФГ «Южний» у 2023 та 2025 роках, що дозволяє більш чітко визначити виробничу спеціалізацію господарства та тенденції її розвитку.

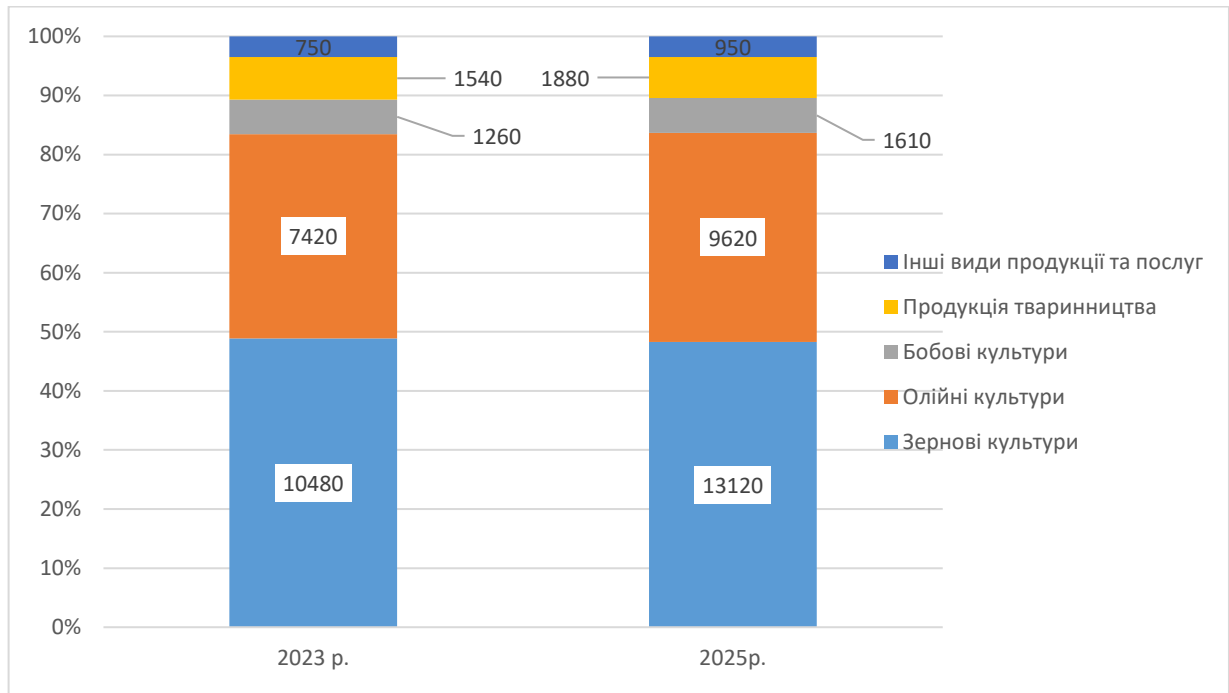


Рис. 2.1. Структура товарної продукції СФГ «Южний» у 2023 та 2025 рр.

Аналіз структури товарної продукції СФГ «Южний» за 2023 та 2025 рр. свідчить про зростання загального обсягу виробництва з 21450 тис. грн до 27180 тис. грн, тобто на 5730 тис. грн або на 26,7 %. Це підтверджує позитивну динаміку розвитку господарства навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Найбільшу частку в структурі товарної продукції протягом усього періоду формують зернові культури, питома вага яких у 2025 р. становила 48,3 %. Водночас частка олійних культур зросла з 34,6 % до 35,4 %, що свідчить про посилення орієнтації підприємства на більш прибуткові та конкурентоспроможні види продукції.

Частка бобових культур залишалася практично стабільною та становила близько 6 %, що характеризує сталість цього напрямку виробництва. Водночас питома вага продукції тваринництва дещо скоротилася — з 7,2 % до 6,9 %, що

може бути пов'язано з концентрацією ресурсів на рослинницькому напрямі діяльності.

Після визначення структури товарної продукції СФГ «Южний» доцільно оцінити рівень забезпеченості господарства основними виробничими ресурсами. Саме поєднання земельних, трудових, технічних та енергетичних ресурсів визначає реальні можливості підприємства щодо виконання виробничої програми, підтримання стабільності діяльності та ефективного використання кадрового потенціалу. Відповідні показники наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість СФГ «Южний» основними виробничими ресурсами

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа с.-г. угідь, га	1123	1132	1141	101,6
Рілля, га	1038	1048	1055	101,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	12	120,0
Вартість основних засобів, тис. грн	14860	16240	17890	120,4
Енергетичні потужності, к. с.	2860	3030	3180	111,2
Кількість тракторів, од.	6	6	7	116,7
Кількість зернозбиральних комбайнів, од.	2	2	2	100,0
Припадає с.-г. угідь на 1 працівника, га	112,3	94,3	95,1	84,7
Вартість основних засобів на 1 працівника, тис. грн	1486,0	1353,3	1490,8	100,3
Енергетичні потужності на 100 га с.-г. угідь, к. с.	254,7	267,7	278,7	109,4

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у 2023–2025 рр. СФГ «Южний» поступово зміцнювало свою ресурсну базу. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 1,6 %, а вартість основних засобів — на 20,4 %, що вказує на оновлення та нарощування матеріально-технічного потенціалу господарства.

Позитивною є також динаміка енергетичних потужностей, які збільшилися з 2860 к. с. у 2023 р. до 3180 к. с. у 2025 р., або на 11,2 %. Водночас забезпеченість енергетичними потужностями на 100 га

сільськогосподарських угідь зросла з 254,7 до 278,7 к. с., що свідчить про покращення технічних можливостей підприємства.

Загалом СФГ «Южний» має достатній рівень забезпеченості основними виробничими ресурсами для ведення рослинницької діяльності. Разом із тим збереження високої частки ріллі та значного навантаження на працівників потребує подальшого вдосконалення організації праці, підвищення кваліфікації персоналу та ефективнішого використання техніко-технологічного потенціалу господарства.

Для обґрунтування використання різних вимірників у структурі ресурсного забезпечення доцільно зазначити, що рисунок побудовано не на основі прямого арифметичного співвідношення показників, а за результатами умовної інтегральної (експертно-аналітичної) оцінки значущості основних груп ресурсів у формуванні виробничого потенціалу господарства. Такий підхід дозволяє поєднати різнорідні показники — земельні, трудові та матеріально-технічні ресурси - в єдину аналітичну модель для комплексної оцінки ресурсного забезпечення підприємства.

Після аналізу абсолютних показників забезпеченості СФГ «Южний» основними виробничими ресурсами доцільно оцінити їх співвідношення та значущість у формуванні виробничого потенціалу господарства. Оскільки окремі види ресурсів мають різні одиниці виміру, для узагальнення їх ролі використано умовну інтегральну оцінку ресурсного забезпечення, сформовану на основі експертно-аналітичного підходу. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити місце земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів у системі функціонування підприємства. З цією метою на рис. 2.2 подано структуру ресурсного забезпечення СФГ «Южний» у 2025 р. за інтегральною оцінкою основних груп виробничих ресурсів.

Дані рисунка 2.3 свідчать, що найбільше значення у структурі ресурсного потенціалу СФГ «Южний» мають матеріально-технічні ресурси, частка яких за інтегральною оцінкою становить 69,7 %. Це підтверджує високий рівень

залежності ефективності діяльності господарства від технічного забезпечення, вартості основних засобів та енергетичних потужностей.

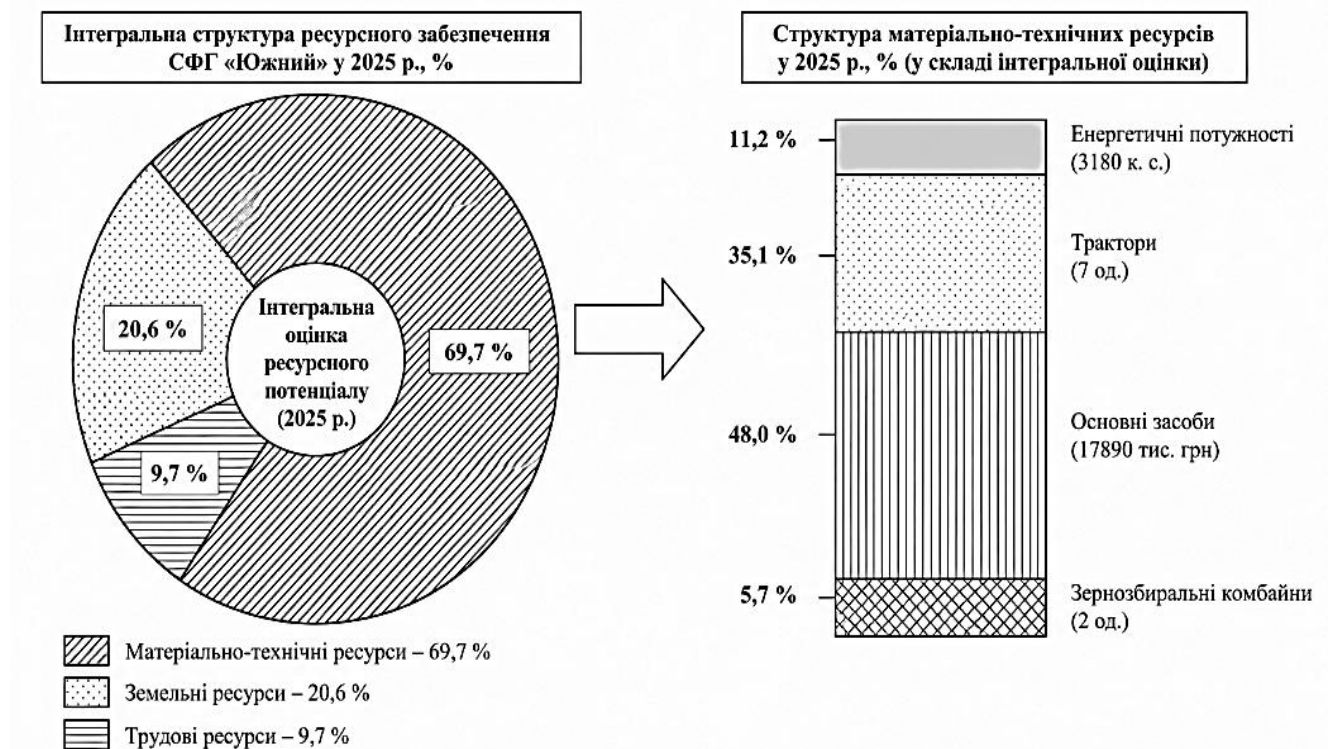


Рис. 2.2. Інтегральна структура ресурсного забезпечення СФГ «Южний» у 2025 р.

У структурі матеріально-технічних ресурсів найбільшу роль відіграють основні засоби, що свідчить про вагоме значення технічної бази у забезпеченні виробничої стійкості господарства.

Отже, аналіз показав, що господарство має стабільну ресурсну базу, чітко виражену зерново-олійну спеціалізацію та позитивну динаміку основних економічних показників. Водночас ефективне використання земельних і матеріально-технічних ресурсів безпосередньо залежить від кадрового потенціалу, що зумовлює необхідність його подальшого детального дослідження.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та практики управління персоналом у СФГ «Южний» в умовах воєнно-економічних викликів

Для оцінки кадрового потенціалу СФГ «Южний» насамперед необхідно проаналізувати чисельність персоналу та його структуру за основними категоріями працівників. Такий аналіз дозволяє визначити рівень кадрового забезпечення господарства, співвідношення між управлінським і виробничим персоналом, а також виявити тенденції зміни структури трудових ресурсів у сучасних умовах господарювання. Відповідні показники наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та структури персоналу СФГ «Южний»

Категорії працівників	2023 р., га	Структура, %	2024 р., га	Структура, %	2025 р., га	Структура, %	2025 р. у % до 2023 р.
Управлінський персонал	1	10,0	1	8,3	1	8,3	100,0
Спеціалісти	1	10,0	2	16,7	2	16,7	200,0
Працівники рослинництва	5	50,0	6	50,0	6	50,0	120,0
Працівники тваринництва	2	20,0	2	16,7	2	16,7	100,0
Допоміжний персонал	1	10,0	1	8,3	1	8,3	100,0
Усього працівників	10	100,0	12	100,0	12	100,0	120,0

Дані таблиці 2.5 свідчать, що чисельність персоналу СФГ «Южний» упродовж 2023–2025 рр. характеризувалася відносною стабільністю із незначним збільшенням кількості працівників. У 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу становила 12 осіб, що на 20 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про поступове зміцнення кадрового забезпечення господарства в умовах зростання виробничих потреб.

Найбільшу частку у структурі персоналу протягом усього досліджуваного періоду займали працівники рослинництва — 50 %, що обумовлено спеціалізацією господарства на вирощуванні зернових і олійних культур.

Частка працівників тваринництва залишалася стабільною та становила близько 17–20 %, що підтверджує допоміжний характер тваринницького напрямку діяльності підприємства.

Для більш глибокої оцінки кадрового потенціалу СФГ «Южний» важливо проаналізувати не лише чисельність працівників, а й їх освітньо-кваліфікаційний рівень. Саме рівень освіти, професійної підготовки та практичного досвіду персоналу визначає здатність працівників ефективно використовувати сучасну техніку, адаптуватися до змін виробничого середовища та забезпечувати стабільність функціонування господарства в умовах воєнно-економічних ризиків. Відповідні показники наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Освітньо-кваліфікаційний склад персоналу СФГ «Южний» у 2025 р.

Показники	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %
Освітній рівень персоналу		
Вища освіта	3	25,0
Фахова передвища освіта	4	33,3
Професійно-технічна освіта	3	25,0
Повна загальна середня освіта	2	16,7
Усього працівників	12	100,0
Кваліфікаційний склад персоналу		
Керівники та спеціалісти	3	25,0
Механізатори та працівники рослинництва	6	50,0
Працівники тваринництва	2	16,7
Допоміжний персонал	1	8,3
Усього працівників	12	100,0
Стаж роботи працівників у господарстві		
До 5 років	2	16,7
5–10 років	4	33,3
Понад 10 років	6	50,0
Усього працівників	12	100,0

Дані таблиці 2.6 свідчать, що кадровий потенціал СФГ «Южний» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки персоналу. У структурі працівників переважають особи з фаховою передвищою та вищою освітою, частка яких у сукупності становить 58,3 %. Це свідчить про наявність у господарстві працівників, здатних забезпечувати ефективну організацію виробничих процесів та використовувати сучасні техніко-технологічні рішення.

Найбільшу частку у кваліфікаційній структурі персоналу займають механізатори та працівники рослинництва — 50 %, що відповідає спеціалізації господарства на виробництві зернових і олійних культур. Частка керівників і спеціалістів становить 25 %, що забезпечує необхідний рівень управління та організації виробничої діяльності підприємства.

Важливою позитивною характеристикою кадрового потенціалу є значний практичний досвід працівників. Половина персоналу має стаж роботи у господарстві понад 10 років, що свідчить про відносну кадрову стабільність, накопичення професійного досвіду та сформованість трудового колективу. Водночас наявність працівників із меншим стажем роботи створює передумови для поступового оновлення кадрового складу підприємства.

Загалом освітньо-кваліфікаційний склад персоналу СФГ «Южний» можна оцінити як достатній для забезпечення стабільного функціонування господарства. Разом із тим сучасні умови розвитку аграрного сектору та вплив воєнно-економічних ризиків потребують подальшого підвищення професійних компетентностей працівників, розвитку багатофункціональності персоналу та вдосконалення системи професійного навчання.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу СФГ «Южний» важливе значення має аналіз ефективності використання трудових ресурсів. Саме показники продуктивності праці, рівня оплати праці, навантаження на працівників та результативності використання персоналу дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свій кадровий потенціал в умовах воєнно-економічної нестабільності. Відповідні показники наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання кадрового потенціалу СФГ
«Южний» у 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	12	120,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	21450	24760	27180	126,7
Прибуток, тис. грн	4330	5120	5230	120,8
Фонд оплати праці, тис. грн	1860	2430	2760	148,4
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	15500	16875	19167	123,7
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2145,0	2063,3	2265,0	105,6
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	433,0	426,7	435,8	100,6
Навантаження с.-г. угідь на 1 працівника, га	112,3	94,3	95,1	84,7
Чистий дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1910,1	2187,3	2382,1	124,7

Дані таблиці 2.7 свідчать, що упродовж 2023–2025 рр. ефективність використання кадрового потенціалу СФГ «Южний» загалом характеризувалася позитивною динамікою. Зростання чисельності працівників із 10 до 12 осіб супроводжувалося підвищенням обсягів чистого доходу та прибутку підприємства, що свідчить про достатньо ефективне використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці у 2025 р. становила 2265,0 тис. грн на одного працівника, що на 5,6 % перевищує рівень 2023 р. Це свідчить про збереження високого рівня результативності праці навіть в умовах зростання витрат і нестабільності зовнішнього середовища. Водночас прибуток у розрахунку на одного працівника залишався відносно стабільним і у 2025 р. становив 435,8 тис. грн.

Позитивною тенденцією є зростання фонду оплати праці на 48,4 %, а середньомісячної заробітної плати працівників — на 23,7 %. Це свідчить про поступове підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу та

прагнення підприємства підтримувати кадрову стабільність в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Водночас навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зменшилося зі 112,3 га до 95,1 га, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення кадрового забезпечення господарства. Зниження трудового навантаження створює передумови для більш якісного виконання виробничих операцій та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Загалом результати аналізу підтверджують, що кадровий потенціал СФГ «Южний» використовується достатньо ефективно, а підприємство забезпечує позитивну динаміку основних трудових та економічних показників навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності. Разом із тим подальше підвищення ефективності використання персоналу потребує удосконалення системи мотивації, розвитку професійних компетентностей працівників та впровадження сучасних підходів до стратегічного управління кадровим потенціалом.

Після оцінки основних показників ефективності використання кадрового потенціалу доцільно більш детально проаналізувати тенденції зміни продуктивності праці персоналу СФГ «Южний». Для цього важливо не лише відобразити фактичну динаміку показника, а й визначити загальну тенденцію його розвитку за допомогою методів аналітичного вирівнювання. Використання лінійного та параболічного трендів дозволяє оцінити характер зміни продуктивності праці, виявити закономірності розвитку показника та визначити перспективи його подальшої динаміки.

З цією метою на рис. 2.3 подано динаміку продуктивності праці персоналу СФГ «Южний» у 2023–2025 рр. із використанням методів аналітичного вирівнювання за прямою та параболою.

Дані рисунка 2.3 свідчать, що продуктивність праці персоналу СФГ «Южний» упродовж 2023–2025 рр. характеризувалася загалом позитивною тенденцією розвитку. Незважаючи на певне зниження показника у 2024 р., у

2025 р. продуктивність праці зростає до 2265,0 тис. грн на одного працівника, що перевищує рівень 2023 р. на 5,6 %.

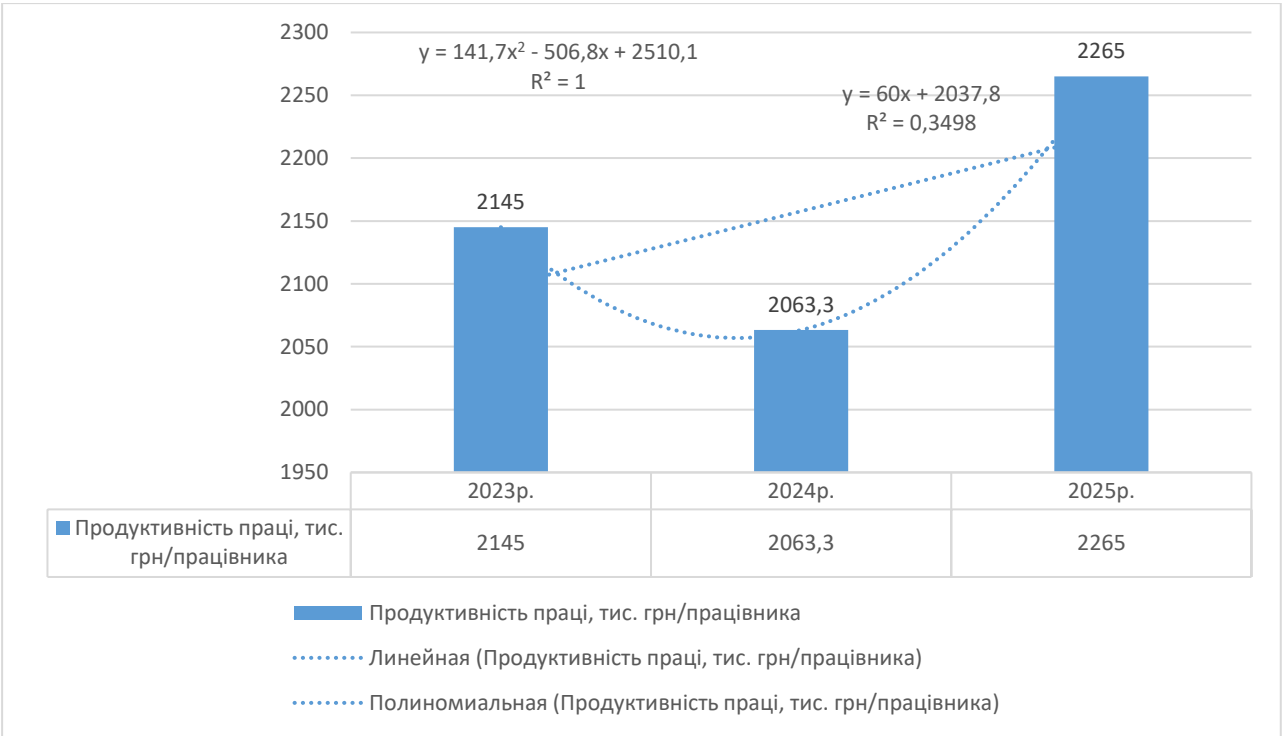


Рис. 2.3. Динаміка та трендовий аналіз продуктивності праці персоналу СФГ «Южний» у 2023–2025 рр.

Результати аналітичного вирівнювання за прямою демонструють стійку тенденцію до зростання продуктивності праці в середньому на 60,0 тис. грн на одного працівника щороку. Водночас коефіцієнт детермінації лінійного тренду $R_2=0,577$ свідчить про середній рівень відповідності лінійної моделі фактичним даним.

Параболічне вирівнювання характеризується значно вищою точністю опису динаміки показника ($R_2=1,000$), що підтверджує нерівномірний характер зміни продуктивності праці у досліджуваному періоді. Це свідчить про вплив зовнішніх економічних факторів та воєнно-економічних ризиків на ефективність використання кадрового потенціалу господарства.

Загалом результати трендового аналізу підтверджують позитивну довгострокову тенденцію зміни продуктивності праці персоналу СФГ

«Южний» та свідчать про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для подальшого аналізу кадрового потенціалу СФГ «Южний» важливо оцінити не лише чисельність і продуктивність працівників, а й стабільність кадрового складу. Показники руху кадрів дозволяють визначити рівень оновлення персоналу, інтенсивність вибуття працівників, кадрову сталість і здатність господарства утримувати трудові ресурси в умовах воєнно-економічної нестабільності. Відповідні дані наведено в табл. 2.8.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що кадровий склад СФГ «Южний» у 2023–2025 рр. характеризувався відносною стабільністю. Середньооблікова чисельність працівників зростає з 10 осіб у 2023 р. до 12 осіб у 2025 р., що свідчить про поступове посилення кадрового забезпечення господарства.

Таблиця 2.8

Показники руху кадрів та кадрової стабільності СФГ «Южний» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	12	120,0
Прийнято працівників, осіб	1	3	1	100,0
Вибуло працівників, осіб	1	1	1	100,0
Коефіцієнт обороту з прийому кадрів, %	10,0	25,0	8,3	83,0
Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів, %	10,0	8,3	8,3	83,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	20,0	33,3	16,6	83,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,0	8,3	8,3	83,0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	90,0	91,7	91,7	101,9

У 2024 р. спостерігалось найбільше оновлення персоналу: було прийнято 3 працівники, а коефіцієнт обороту з прийому кадрів становив 25,0 %. Це можна пояснити потребою господарства у додаткових працівниках у зв'язку з розширенням виробничих можливостей та зростанням обсягів діяльності.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 р. становив 8,3 %, що є помірним рівнем і свідчить про відсутність критичних проблем із утриманням персоналу.

Водночас коефіцієнт стабільності персоналу у 2024–2025 рр. становив 91,7 %, що підтверджує достатньо високий рівень кадрової сталості в господарстві.

Загалом показники руху кадрів свідчать, що СФГ «Южний» зберігає стабільний трудовий колектив, незважаючи на вплив воєнно-економічних ризиків. Це є позитивною передумовою для подальшого розвитку кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та формування ефективної системи стратегічного управління персоналом.

Для комплексної оцінки стану кадрового потенціалу СФГ «Южний» важливо визначити рівень впливу воєнно-економічних ризиків на трудові ресурси підприємства. В умовах сучасної нестабільності саме кадрова сфера є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища, оскільки воєнні дії, інфляційні процеси, трудова міграція та психологічне навантаження безпосередньо впливають на ефективність використання персоналу. Для узагальнення впливу основних ризиків доцільно застосувати експертно-аналітичний підхід із використанням умовної шкали оцінювання. Відповідні результати наведено в табл. 2.9.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що найбільш суттєвий вплив на кадровий потенціал СФГ «Южний» мають воєнна нестабільність та інфляційні процеси, рівень впливу яких оцінено як критичний. Саме ці фактори найбільше впливають на стабільність виробничої діяльності, фінансові можливості господарства та умови використання трудових ресурсів.

Значний вплив також мають дефіцит трудових ресурсів, психологічне навантаження працівників і нестача кваліфікованих кадрів. Це свідчить про посилення кадрових ризиків у сучасних умовах та необхідність формування більш гнучкої системи стратегічного управління персоналом.

Ризик втрати кадрової стабільності оцінюється як помірний, що підтверджує достатньо стабільний характер трудового колективу господарства. Проте навіть за умов відносної кадрової сталості підприємство потребує удосконалення системи мотивації, розвитку професійних компетентностей

працівників і формування механізмів адаптації персоналу до воєнно-економічних викликів.

Таблиця 2.9

**Оцінка впливу воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал
СФГ «Южний» у 2025 р.**

Види ризиків	Характер впливу на кадровий потенціал	Рівень впливу*	Наслідки для господарства
Дефіцит трудових ресурсів	Ускладнення залучення працівників та сезонної робочої сили	4	Зростання навантаження на персонал
Трудова міграція населення	Вибуття працездатних працівників до інших регіонів або за кордон	3	Скорочення кадрового резерву
Інфляційні процеси	Зростання витрат на оплату праці та соціальне забезпечення	5	Підвищення собівартості продукції
Психологічне навантаження працівників	Стрес, емоційне виснаження, зниження мотивації	4	Погіршення продуктивності праці
Воєнна небезпека та нестабільність	Ускладнення організації виробничих процесів	5	Порушення стабільності діяльності
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача механізаторів та спеціалістів	4	Зниження ефективності виробництва
Підвищення виробничого навантаження	Виконання додаткових функцій працівниками	4	Ризик професійного вигорання
Необхідність багатофункціональності персоналу	Освоєння працівниками суміжних функцій	3	Потреба у додатковому навчанні
Ризик втрати кадрової стабільності	Імовірність посилення плинності кадрів	2	Ослаблення кадрової стійкості

* Примітка: оцінювання рівня впливу здійснено за умовною експертною шкалою: 1 – низький вплив; 2 – помірний вплив; 3 – середній вплив; 4 – значний вплив; 5 – критичний вплив.

Після проведення експертної оцінки впливу воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал СФГ «Южний» доцільно узагальнити отримані результати у графічній формі. Візуалізація рівня впливу окремих ризиків

дозволяє більш чітко визначити найбільш проблемні напрями кадрової безпеки підприємства та оцінити ступінь їх впливу на стабільність функціонування господарства.

З цією метою на рис. 2.4 подано інтегральну оцінку впливу воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал СФГ «Южний» у 2025 році.

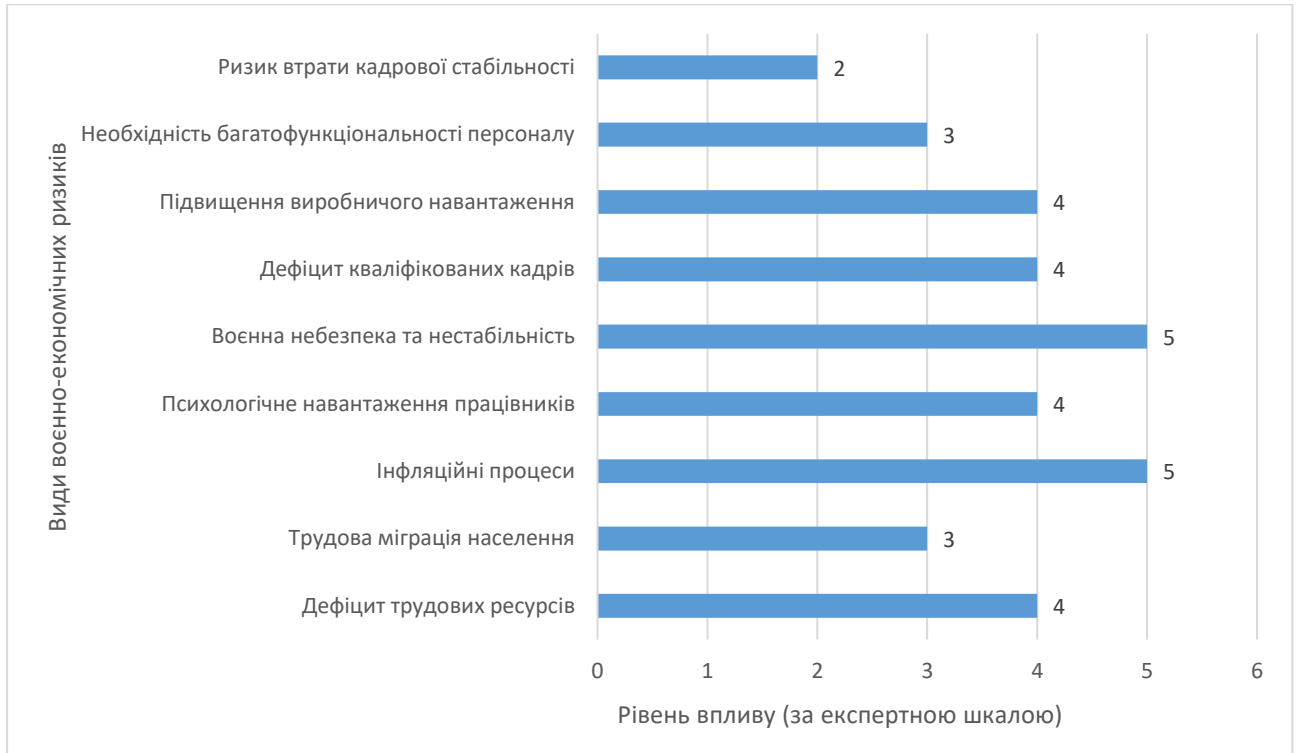


Рис. 2.4. Оцінка впливу воєнно-економічних ризиків на кадровий потенціал СФГ «Южний» у 2025 р.

Дані рисунка 2.4 свідчать, що найбільш суттєвий вплив на кадровий потенціал СФГ «Южний» мають воєнна нестабільність та інфляційні процеси, рівень впливу яких оцінено як критичний. Саме ці фактори створюють найбільші загрози для кадрової стійкості підприємства та ефективності використання трудових ресурсів.

Значний рівень впливу також характерний для дефіциту трудових ресурсів, психологічного навантаження працівників, нестачі кваліфікованих кадрів і підвищення виробничого навантаження. Це свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних

компетентностей працівників та формування механізмів кадрової адаптації до нестабільних умов господарювання.

Отже, таким чином в процесі досліджень встановлено, що СФГ «Южний» має стабільну ресурсну базу, чітко виражену зерново-олійну спеціалізацію та позитивну динаміку основних економічних показників. Аналіз кадрового потенціалу показав достатній рівень кадрової стабільності, поступове зростання продуктивності праці та наявність професійного ядра персоналу. Водночас вплив воєнно-економічних ризиків зумовлює потребу в удосконаленні стратегічного управління кадрами, посиленні мотивації, розвитку багатофункціональності працівників і підвищенні кадрової стійкості господарства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СФГ «ЮЖНИЙ»

3.1. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу фермерського господарства з урахуванням воєнно-економічних ризиків

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України особливого значення набуває стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Воєнно-економічна нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, посилення кадрових ризиків та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників обумовлюють необхідність формування довгострокової кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення кадрової стійкості, адаптивності персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для СФГ «Южний» питання стратегічного розвитку кадрового потенціалу є особливо актуальним, оскільки господарство функціонує в умовах високого рівня зовнішніх ризиків і водночас характеризується відносно невеликою чисельністю працівників. У таких умовах ефективність виробничої діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, організації праці, мотивації працівників і здатності трудового колективу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основною метою стратегії розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний» є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів шляхом удосконалення системи мотивації, професійного розвитку працівників, формування кадрової гнучкості та підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. Реалізація такої стратегії повинна забезпечити стабільність функціонування господарства навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Важливим напрямом стратегічного розвитку кадрового потенціалу є забезпечення кадрової адаптивності. У сучасних умовах працівники аграрного

підприємства повинні бути здатними швидко реагувати на зміни виробничої ситуації, освоювати нові технології та виконувати суміжні функції. Для СФГ «Южний» це має особливе значення через відносно невелику чисельність персоналу та необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів.

З метою визначення перспективних результатів реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу доцільно здійснити прогноз окремих показників ефективності використання персоналу СФГ «Южний». Для цього проведемо прогнозну оцінку очікуваних змін основних кадрово-економічних показників після впровадження заходів стратегічного розвитку кадрового потенціалу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз ефективності реалізації стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний»

Показники	2025 р., (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення, (+/-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	13	+1	108,3
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2265,0	2490,0	+225,0	109,9
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	435,8	498,0	+62,2	114,3
Фонд оплати праці, тис. грн	2760	3180	+420	115,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	19167	20385	+1218	106,4
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	91,7	95,0	+3,3	103,6
Рівень плинності кадрів, %	8,3	5,0	-3,3	60,2
Частка багатофункціональних працівників, %	33,0	67,0	+34,0	203,0
Витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн	48	96	+48	200,0

Дані таблиці 3.1 свідчать, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу дозволить суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів СФГ «Южний». Очікується зростання продуктивності праці майже на 10 %, а прибутку на одного працівника — на 14,3 %. Це свідчить про позитивний економічний ефект від

удосконалення системи стратегічного управління персоналом. Особливо важливим є прогнозоване зниження рівня плинності кадрів із 8,3 % до 5,0 %, що свідчить про посилення кадрової стабільності підприємства. Водночас коефіцієнт стабільності персоналу може зрости до 95 %, що є важливим показником ефективності кадрової політики господарства. Модель стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний» наведено в додатку Б.

Для більш наочного відображення стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний» та очікуваних результатів їх реалізації розглянемо відповідну схему, рис. 3.1.

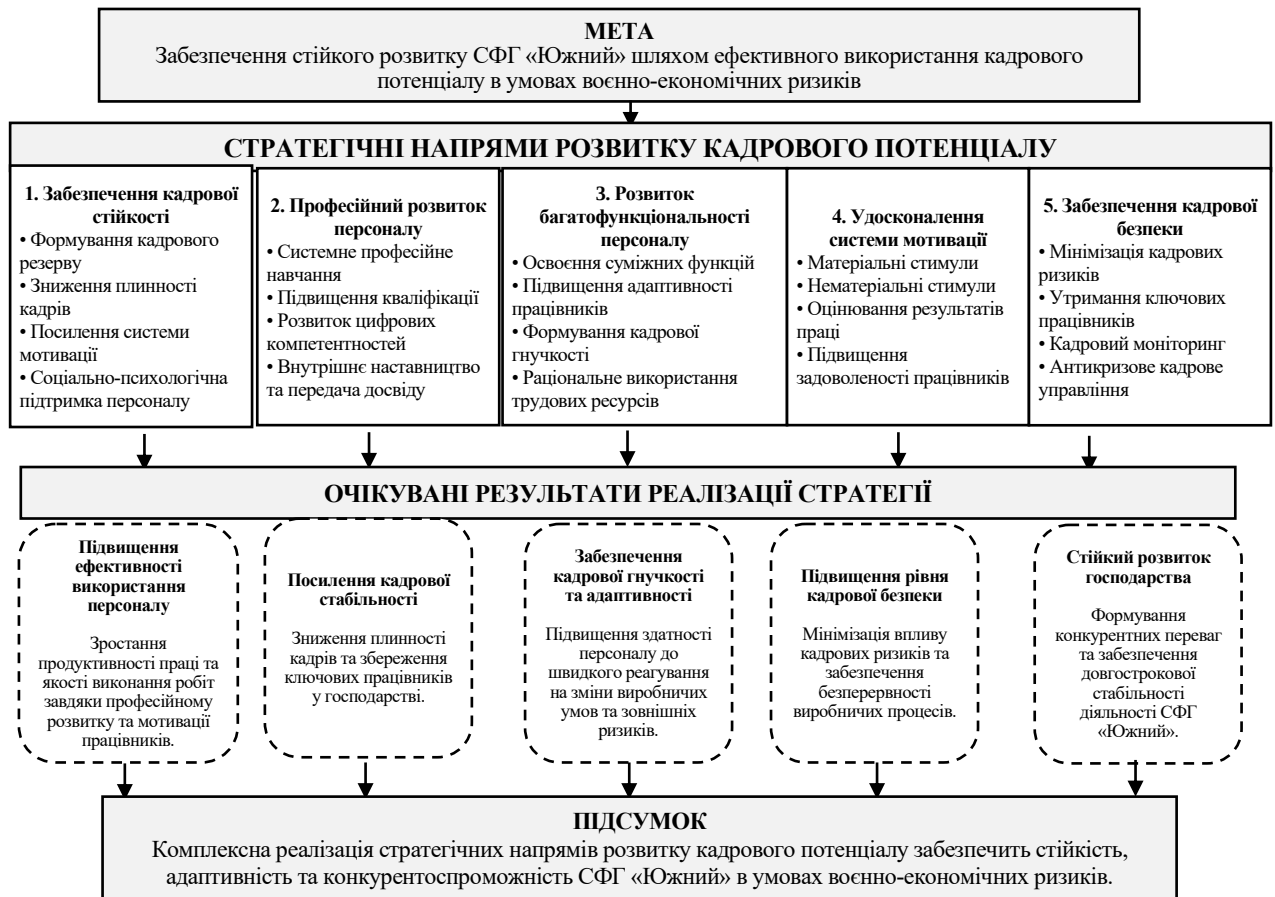


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний»

Як видно з рис. 3.1, стратегічний розвиток кадрового потенціалу СФГ «Южний» повинен мати комплексний характер та поєднувати заходи професійного розвитку, кадрової адаптації, мотивації персоналу та

забезпечення кадрової безпеки. Саме така система стратегічного управління дозволить підприємству підвищити ефективність використання трудових ресурсів та забезпечити стабільність функціонування в умовах воєнно-економічних ризиків.

В умовах воєнно-економічної нестабільності одним із ключових напрямів удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом аграрного підприємства є формування ефективної системи кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу.

З метою оцінки перспектив ефективності впровадження системи кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу доцільно здійснити прогноз очікуваних змін окремих кадрових показників СФГ «Южний» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз ефективності впровадження системи кадрової адаптації та багатофункціональності персоналу СФГ «Южний»

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Частка багатофункціональних працівників, %	33,0	67,0	+34,0	203,0
Коефіцієнт кадрової стабільності, %	91,7	95,0	+3,3	103,6
Рівень плинності кадрів, %	8,3	5,0	-3,3	60,2
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2265,0	2485,0	+220,0	109,7
Кількість працівників, здатних виконувати суміжні функції, осіб	4	8	+4	200,0
Витрати на професійне навчання, тис. грн	48	96	+48	200,0
Рівень адаптивності персоналу*	0,62	0,84	+0,22	135,5
Рівень кадрових ризиків*	0,58	0,39	-0,19	67,2

Дані таблиці 3.2 свідчать, що впровадження системи кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу дозволить суттєво підвищити кадрову стійкість СФГ «Южний». Очікується збільшення частки багатофункціональних працівників більш ніж у 2 рази, що створить передумови

для більш гнучкої організації виробничих процесів та підвищення кадрової адаптивності господарства.

Для кращого відображення механізму кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу СФГ «Южний» доцільно подати відповідну структурну схему, рис. 3.2.

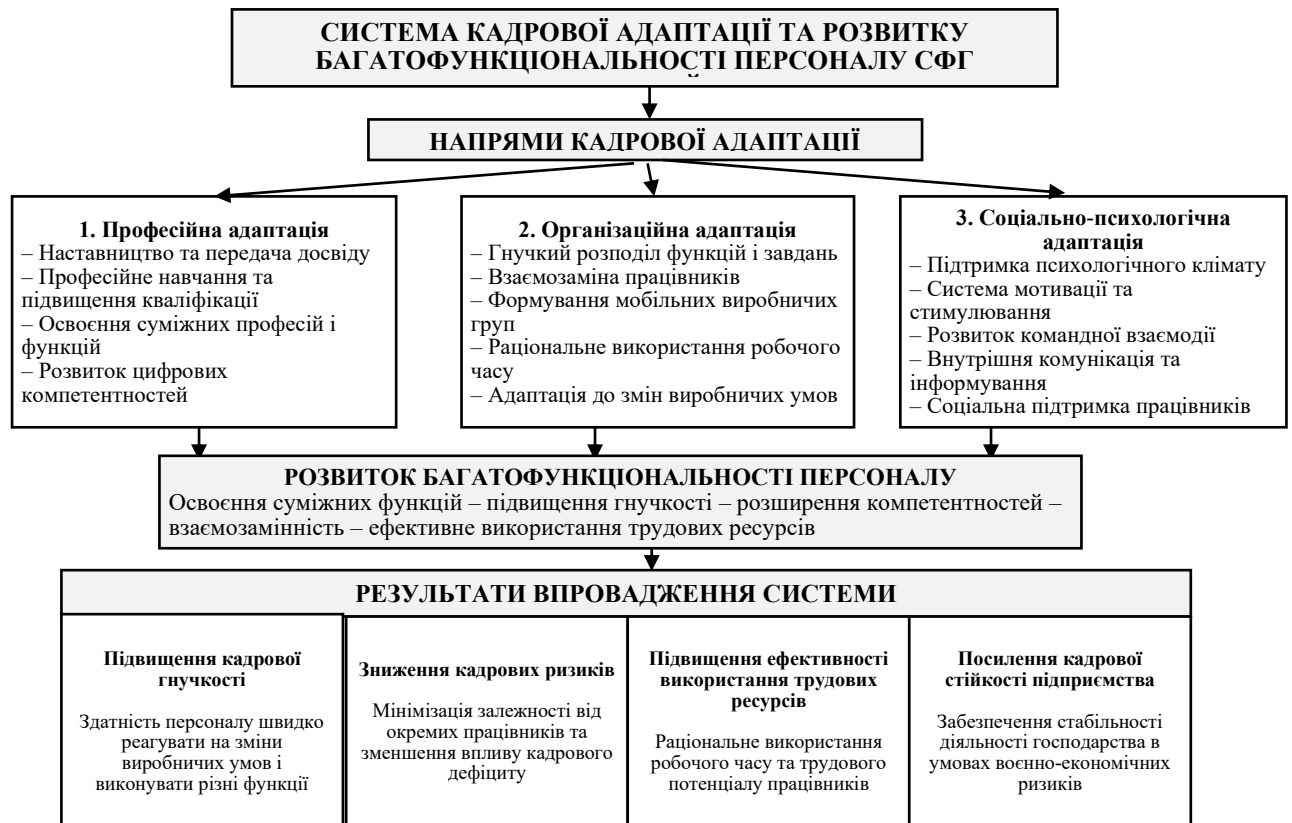


Рис. 3.2. Система кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу СФГ «Южний»

Як видно з рисунка 3.2, система кадрової адаптації СФГ «Южний» повинна мати комплексний характер та поєднувати професійні, організаційні й соціально-психологічні механізми розвитку персоналу. Саме така система дозволить забезпечити підвищення кадрової гнучкості, мінімізацію кадрових ризиків і зміцнення кадрової стійкості господарства.

Формування системи кадрової адаптації та розвитку багатофункціональності персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний». Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш

ефективне використання трудових ресурсів, підвищити адаптивність персоналу до воєнно-економічних ризиків та створити передумови для стабільного розвитку господарства в сучасних умовах.

Методичною основою удосконалення системи мотивації є поєднання матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів, які взаємодоповнюють один одного та формують цілісну мотиваційну модель. Для СФГ «Южний» така система має бути прозорою, зрозумілою для працівників, адаптованою до специфіки аграрного виробництва та орієнтованою на прямий зв'язок між результатами праці, рівнем винагороди й можливостями професійного розвитку.

Концептуальна модель удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників СФГ «Южний» подана на рис. 3.3.

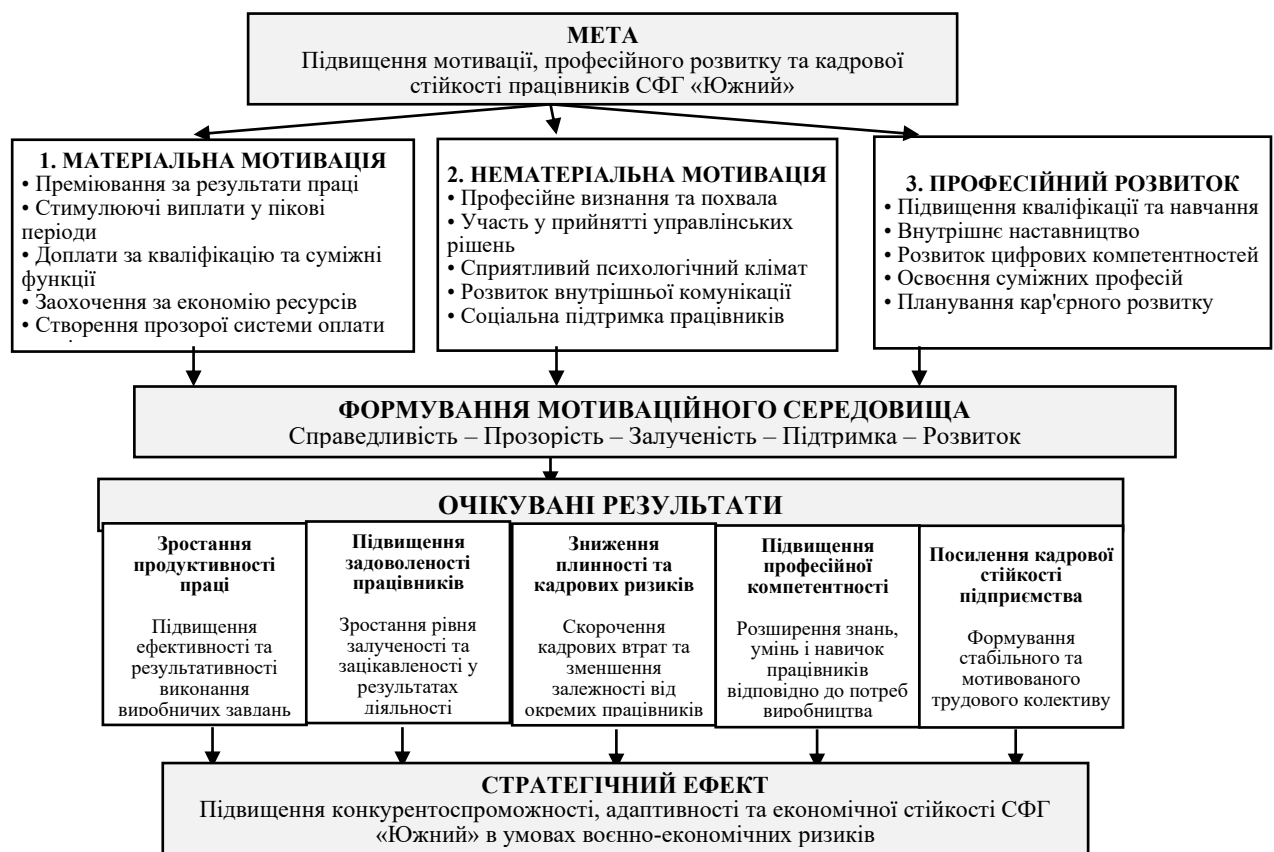


Рис. 3.3. Концептуальна модель удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників СФГ «Южний»

Запропонована модель передбачає три взаємопов'язані блоки: матеріальну мотивацію, нематеріальну мотивацію та професійний розвиток. Матеріальна мотивація має включати преміювання за результати праці, стимулюючі виплати в періоди пікового навантаження, доплати за кваліфікацію та освоєння суміжних функцій. Нематеріальна мотивація повинна бути спрямована на визнання результатів праці, залучення працівників до прийняття рішень, підтримку сприятливого психологічного клімату та розвиток внутрішньої комунікації.

Професійний розвиток персоналу доцільно здійснювати через систематичне навчання, внутрішнє наставництво, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей і професійну перепідготовку. Особливо важливим для СФГ «Южний» є навчання працівників суміжним професіям, оскільки це сприяє формуванню багатофункціональності персоналу та знижує залежність господарства від окремих працівників. На основі запропонованої моделі можна обґрунтувати прогноз зміни кадрово-економічних показників після впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації та професійного розвитку. Відповідні розрахунки подано в табл. 3.3.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити суттєве підвищення ефективності використання кадрового потенціалу СФГ «Южний». Зокрема, прогнозується зростання продуктивності праці з 2265,0 до 2520,0 тис. грн на одного працівника, тобто на 255,0 тис. грн. Це пояснюється очікуваним підвищенням мотивації персоналу, професійної підготовки та якості виконання виробничих операцій.

Отже, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників є важливою складовою стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, посилити кадрову стабільність, зменшити плинність персоналу та сформувати більш стійкий, мотивований і професійно підготовлений трудовий колектив.

Таблиця 3.3

Прогноз ефективності удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників СФГ «Южний»

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Очікуване відхилення (+/-)	Напрямок впливу
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2265,0	2520,0	+255,0	Зростання результативності праці
Середньомісячна заробітна плата, грн	19167	21450	+2283	Підвищення доходів працівників
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	91,7	95,8	+4,1 в.п.	Посилення кадрової стійкості
Рівень плинності кадрів, %	8,3	4,2	-4,1 в.п.	Зниження кадрових втрат
Частка працівників, які пройшли професійне навчання, %	25,0	75,0	+50,0 в.п.	Зростання рівня професійної підготовки
Частка багатофункціональних працівників, %	33,0	70,0	+37,0 в.п.	Підвищення кадрової гнучкості
Рівень мотивації персоналу, інтегральний показник 0–1	0,61	0,86	+0,25	Зростання залученості працівників
Рівень кадрової стійкості, інтегральний показник 0–1	0,64	0,88	+0,24	Зміцнення кадрового потенціалу

3.2. Обґрунтування організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу СФГ «Южний»

У сучасних умовах воєнно-економічної нестабільності ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління кадровим потенціалом. Для СФГ «Южний» особливого значення набуває формування більш гнучкої та адаптивної системи кадрового управління, здатної забезпечити стабільність виробничих процесів, ефективне використання трудових ресурсів та мінімізацію кадрових ризиків.

Методичною основою прогнозування ефективності запропонованих заходів є використання елементів аналітичного вирівнювання та експертно-аналітичного прогнозування.

Прогноз продуктивності праці базувався на аналітичному вирівнюванні фактичної динаміки показника за допомогою лінійного тренду та коригувався з урахуванням очікуваного ефекту від впровадження кадрового моніторингу, підвищення рівня мотивації персоналу та розвитку багатофункціональності працівників. У результаті прогнозне значення продуктивності праці було визначене на рівні 2540,0 тис. грн на одного працівника, що на 12,1 % перевищує фактичний показник 2025 р.

Прогнозоване підвищення коефіцієнта кадрової стабільності з 91,7 % до 96,0 % обґрунтовується очікуваним зниженням плинності кадрів, удосконаленням системи мотивації та формуванням кадрового резерву підприємства. Одночасно рівень плинності кадрів прогнозується на рівні 4,0 %, що майже вдвічі менше порівняно з фактичним рівнем 2025 р. Така тенденція пояснюється посиленням системи кадрової підтримки та розвитком більш стабільного мотиваційного середовища.

Для обґрунтування прогнозних змін продуктивності праці скористаємось прогновною моделлю на основі аналітичного вирівнювання, яка демонструє очікувану тенденцію зміни ефективності використання кадрового потенціалу СФГ «Южний», рис. 3.4.

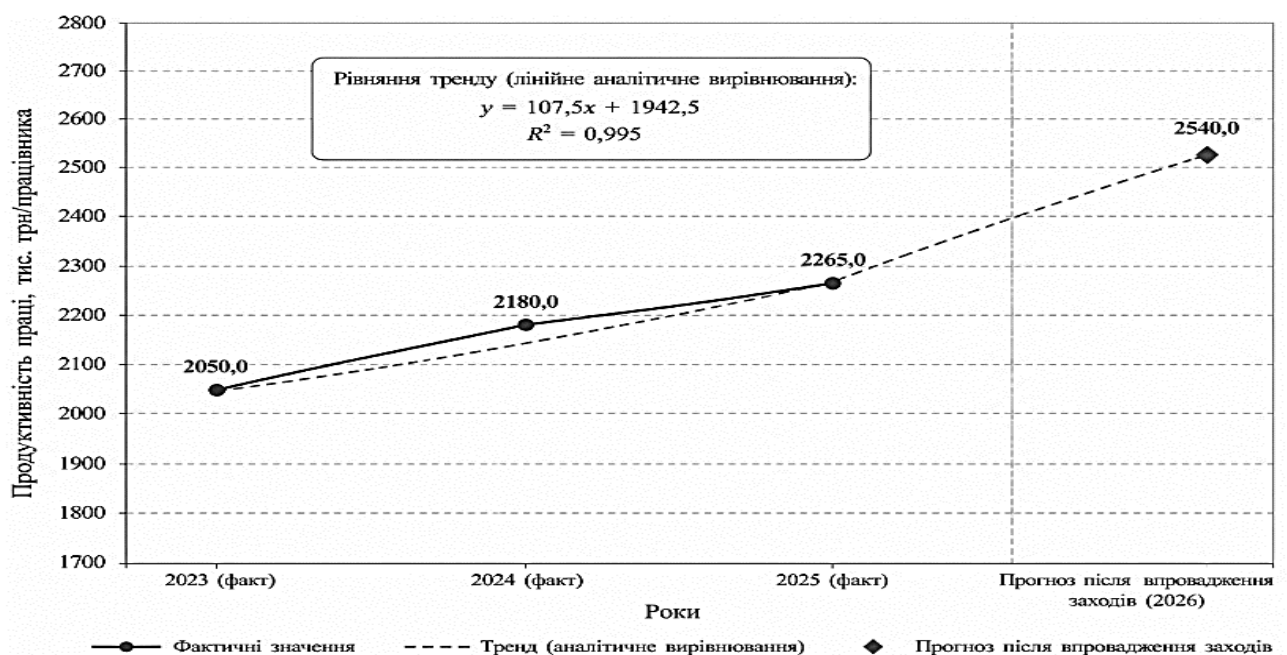


Рис. 3.4. Прогнозна модель зміни продуктивності праці персоналу СФГ «Южний» на основі аналітичного вирівнювання

Запропонована прогнозна модель демонструє, що після впровадження організаційних заходів система управління кадровим потенціалом СФГ «Южний» забезпечить більш стійке зростання продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Водночас прогнозна траєкторія показує стабілізацію кадрово-економічних показників навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

На основі проведених розрахунків можна сформулювати прогноз ефективності організаційного вдосконалення системи управління кадровим потенціалом СФГ «Южний», табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз ефективності організаційного вдосконалення системи
управління кадровим потенціалом СФГ «Южний»**

Показники	2025 р., (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення (+/-)	Обґрунтування прогнозної зміни
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2265,0	2540,0	+275,0	Підвищення кадрової адаптивності та ефективності організації праці
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	91,7	96,0	+4,3	Зниження плинності кадрів та розвиток кадрового резерву
Рівень плинності кадрів, %	8,3	4,0	-4,3	Посилення мотивації та кадрової підтримки
Частка багатофункціональних працівників, %	33,0	72,0	+39,0	Освоєння суміжних функцій та внутрішнє навчання
Рівень кадрових ризиків (0–1)	0,58	0,34	-0,24	Формування системи кадрового моніторингу
Рівень кадрової адаптивності (0–1)	0,62	0,87	+0,25	Гнучка організація праці та кадрове навчання
Частка працівників, охоплених кадровим моніторингом, %	25,0	100,0	+75,0	Впровадження системи кадрового контролю
Інтегральний рівень кадрової безпеки (0–1)	0,64	0,89	+0,25	Посилення антикризового кадрового управління

Дані таблиці 3.4 свідчать, що реалізація запропонованих організаційних заходів забезпечить позитивний вплив на основні кадрово-економічні показники СФГ «Южний». Найбільший ефект очікується у сфері підвищення

кадрової адаптивності, розвитку багатофункціональності персоналу та зниження кадрових ризиків.

Для економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити порівняльний аналіз основних кадрово-економічних показників до та після їх впровадження, що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз економічної ефективності впровадження заходів щодо удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний»

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення, (+/-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	13	+1	108,3
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	27180	31450	+4270	115,7
Прибуток підприємства, тис. грн	5230	6840	+1610	130,8
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2265,0	2419,2	+154,2	106,8
Фонд оплати праці, тис. грн	2760	3360	+600	121,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	19167	21540	+2373	112,4
Рівень плинності кадрів, %	8,3	4,0	-4,3	48,2
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	91,7	96,0	+4,3	104,7
Частка багатофункціональних працівників, %	33,0	72,0	+39,0	218,2
Рентабельність діяльності, %	19,2	24,5	+5,3 в.п.	127,6

Прогноз чистого доходу від реалізації було визначено з урахуванням очікуваного підвищення продуктивності праці, більш ефективного використання трудових ресурсів та скорочення непродуктивних втрат робочого часу. Зростання чистого доходу на 15,7 % обумовлено підвищенням ефективності виробничих процесів та покращенням організації праці персоналу.

Прогнозований приріст прибутку підприємства на 1610 тис. грн пояснюється одночасним впливом кількох факторів:

- підвищенням продуктивності праці;

- скороченням кадрових ризиків;
- зниженням витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;
- більш ефективним використанням робочого часу.

Важливим результатом є прогнозоване зниження рівня плинності кадрів із 8,3 % до 4,0 %, що дозволить мінімізувати втрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та професійною підготовкою нових працівників. Одночасно очікується суттєве підвищення коефіцієнта кадрової стабільності та частки багатофункціональних працівників.

Для відображення прогнозного економічного ефекту від впровадження заходів було побудовано порівняльну модель зміни продуктивності праці та прибутку підприємства, рис. 3.5.

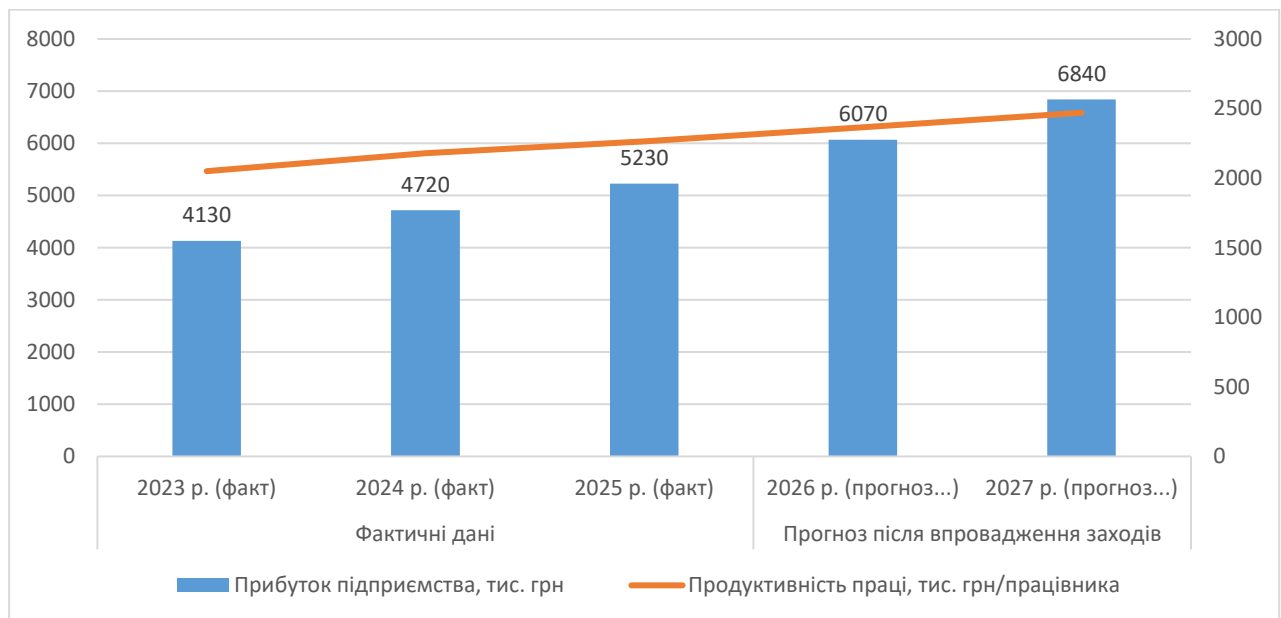


Рис. 3.5. Прогнозна динаміка продуктивності праці та прибутку СФГ «Южний» після впровадження заходів стратегічного управління кадровим потенціалом

Запропонована прогнозна модель дозволяє наочно оцінити взаємозв'язок між підвищенням ефективності використання кадрового потенціалу та покращенням фінансових результатів діяльності підприємства. Динаміка показників свідчить, що інвестування у розвиток персоналу забезпечує позитивний економічний ефект та формує передумови для довгострокового розвитку господарства.

Для оцінки загальної економічної ефективності запропонованих заходів визначимо прогнозований економічний ефект від їх впровадження, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозного економічного ефекту від удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний»

Показники	Значення
Прогнозоване зростання прибутку, тис. грн	1610
Додаткові витрати на реалізацію кадрових заходів, тис. грн	420
Чистий економічний ефект, тис. грн	1190
Коефіцієнт економічної ефективності	2,83
Рівень окупності витрат, %	283,3

Розрахунки таблиці 3.6 свідчать, що впровадження заходів щодо удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний» є економічно доцільним. На кожну 1 грн додаткових витрат підприємство може отримати близько 2,83 грн економічного ефекту.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний». Впровадження запропонованої системи кадрового управління дозволить підвищити продуктивність праці, покращити фінансові результати діяльності підприємства, зміцнити кадрову стійкість та забезпечити більш ефективне функціонування господарства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Формування кадрової стійкості СФГ «Южний» є завершальним етапом удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом господарства. У попередніх підрозділах було обґрунтовано необхідність розвитку професійних компетентностей працівників, підвищення їх мотивації, формування багатофункціональності персоналу та впровадження кадрового моніторингу. У сукупності ці заходи мають забезпечити стабільність трудового колективу, зниження кадрових ризиків і підвищення результативності використання персоналу.

Узагальнену модель механізму забезпечення кадрової стійкості СФГ «Южний» подано на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Узагальнена модель забезпечення кадрової стійкості СФГ «Южний» в умовах воєнно-економічної нестабільності

Запропонована модель показує, що кадрова стійкість формується не за рахунок окремого заходу, а через комплексну взаємодію організаційних, мотиваційних і професійних інструментів. Кадрова безпека дозволяє своєчасно виявляти ризики, формувати резерв і мінімізувати втрати трудового потенціалу.

Отже, механізм забезпечення кадрової стійкості СФГ «Южний» має бути спрямований на поєднання професійного розвитку, мотивації, кадрового моніторингу та антикризового управління персоналом. Його реалізація дозволить узагальнити й закріпити запропоновані у третьому розділі заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, посилення кадрової безпеки та забезпечення стабільного розвитку господарства в умовах воєнно-економічних ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом Селянського (фермерського) господарства «Южний» Синельниківського району Дніпропетровської області можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що в умовах воєнно-економічної нестабільності стратегічне управління кадровим потенціалом набуває ключового значення для забезпечення стабільності функціонування аграрного підприємства. Дослідження підтвердило, що саме кадровий потенціал є основою підтримання виробничої безперервності, адаптивності господарства до змін зовнішнього середовища та забезпечення ефективності використання ресурсів. Водночас кадрова стійкість підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, їх професійної підготовки, багатофункціональності та здатності швидко адаптуватися до змін виробничих умов. Теоретичне дослідження сутності стратегічного управління кадровим потенціалом дозволило визначити, що сучасна система кадрового управління аграрного підприємства повинна мати комплексний характер та поєднувати організаційні, економічні, мотиваційні й адаптивні механізми. У роботі узагальнено сучасні підходи до формування кадрової стійкості підприємства, визначено особливості впливу воєнно-економічних ризиків на систему управління персоналом та обґрунтовано необхідність переходу від оперативного до стратегічного кадрового управління.

2. Проведений аналіз виробничо-економічної діяльності СФГ «Южний» показав, що господарство має стабільну ресурсну базу та спеціалізується переважно на вирощуванні зернових і олійних культур. Площа сільськогосподарських угідь перевищує 1110 га, а структура діяльності підприємства охоплює також тваринництво, допоміжну діяльність у рослинництві, рибництво та окремі напрями торговельно-господарської діяльності. Аналіз динаміки основних економічних показників за 2023–2025 рр.

засвідчив позитивну тенденцію зростання обсягів доходу, прибутку та продуктивності праці, що свідчить про достатньо ефективне використання виробничого та кадрового потенціалу господарства.

3. Дослідження кадрового потенціалу СФГ «Южний» дозволило встановити, що підприємство характеризується відносно стабільним кадровим складом, однак функціонує в умовах значного впливу зовнішніх ризиків. Найбільший негативний вплив на кадровий потенціал мають воєнна нестабільність, інфляційні процеси, дефіцит трудових ресурсів, психологічне навантаження працівників та нестача кваліфікованих кадрів. Виявлено, що існуюча система кадрового управління має переважно оперативний характер і потребує вдосконалення шляхом формування більш гнучкої, адаптивної та стратегічно орієнтованої кадрової політики. Аналіз показників ефективності використання кадрового потенціалу засвідчив позитивну динаміку продуктивності праці та достатній рівень кадрової стабільності господарства. Водночас встановлено, що значне виробниче навантаження на працівників та обмежений кадровий резерв підвищують рівень кадрових ризиків і можуть негативно впливати на довгострокову стійкість підприємства. Проведене аналітичне вирівнювання продуктивності праці підтвердило наявність тенденції до її подальшого зростання за умови реалізації заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління персоналом.

4. У роботі розроблено комплекс стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу СФГ «Южний», які передбачають підвищення кадрової адаптивності, розвиток багатофункціональності працівників, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу. Обґрунтовано доцільність впровадження системи внутрішнього професійного навчання, кадрового моніторингу, розвитку наставництва та формування кадрового резерву підприємства. Запропонована модель стратегічного управління кадровим потенціалом дозволяє підвищити гнучкість організації праці, зміцнити кадрову безпеку та мінімізувати негативний вплив воєнно-економічних ризиків. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

підтвердило їх високу ефективність та доцільність впровадження. Розрахунки показали, що реалізація запропонованої системи стратегічного управління кадровим потенціалом забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення рівня кадрової стабільності, зниження плинності кадрів та збільшення прибутку господарства. Прогнозний економічний ефект від впровадження кадрових заходів перевищує обсяг додаткових витрат у декілька разів, що свідчить про високу економічну доцільність інвестування у розвиток кадрового потенціалу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку СФГ «Южний» в умовах воєнно-економічної нестабільності. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить сформувати більш адаптивну систему кадрового управління, підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити кадрову безпеку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність господарства. Запропоновані підходи можуть бути використані не лише в діяльності СФГ «Южний», а й іншими аграрними підприємствами, що функціонують в умовах підвищених зовнішніх ризиків та кадрових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 18. С. 112–118. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240715>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. К.: Знання, 2012. 313 с.
4. Бойко В.О., Ковальчук С.В. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств України // Агросвіт. 2022. № 10. С. 42–48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2022/7.pdf
5. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григоренко О.О. Економіка праці й соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 440 с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 502 с.
7. Гриньова В.М., Новікова М.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2019. 376 с.
8. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 432 с.
9. Дяченко Т.О. Управління кадровою безпекою підприємства в умовах нестабільності // Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 235–241. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-7_0-pages-235_241.pdf
10. Жаворонок А.В., Федішин М.П. Особливості управління персоналом в умовах кризових змін // Економіка та держава. 2021. № 11. С. 88–93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/16.pdf
11. Журавльов В.М., Стахів О.А. Кадровий менеджмент у сучасних умовах господарювання. Львів: Новий Світ-2000, 2015. 328 с.

12. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
13. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 428 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
15. Коваленко О.В. Стратегічне управління персоналом аграрних підприємств // Економіка та держава. 2023. № 6. С. 97–103.
16. Коваленко О.В. Стратегічне управління персоналом аграрних підприємств // Економіка та держава. 2023. № 6. С. 97–103. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2023/17.pdf
17. Козловський С.В., Жураківський Є.С. Управління кадровим потенціалом підприємств аграрного сектору // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/91.pdf
18. Кравченко М.В. Формування кадрової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 76–82. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/14.pdf
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2015. 308 с.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. 352 с.
21. Мазур В.А., Томчук О.Ф. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах воєнного стану // Економіка АПК. 2023. № 11. С. 48–56. URL: https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2023/11/eapk_2023_11_p_48_56.pdf
22. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств України: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 342 с.
23. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. Управління людськими ресурсами в системі сталого розвитку підприємства // Механізм регулювання економіки. 2019. № 2. С. 97–105. URL:

https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_38/LG_MelnykIB_DehtyarovaHuman_Resource_Management_in_the_System_of_Sustainable_Development_of_the_Enterprise.pdf

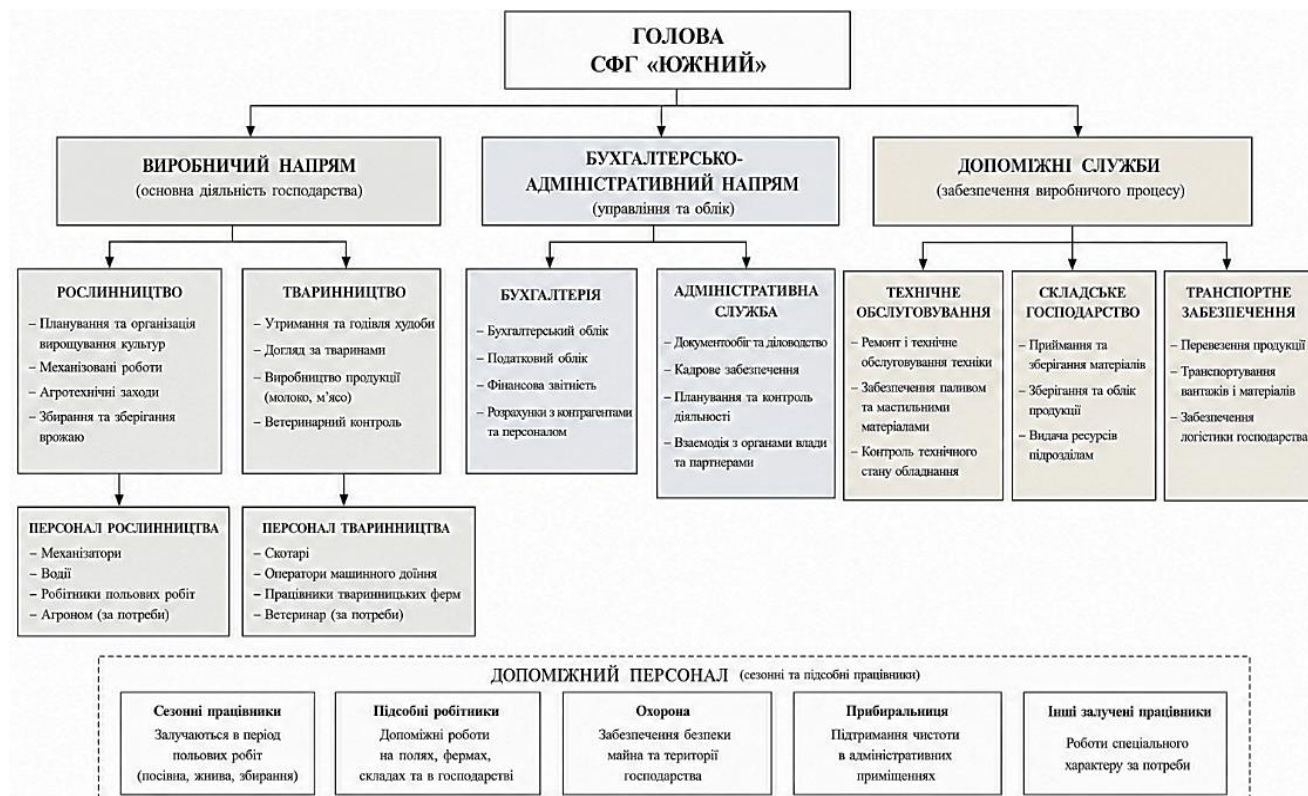
24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
25. Наumenко М.О. Стратегічне управління персоналом підприємства. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. 287 с.
26. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2018. 338 с.
27. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
28. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
29. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К.: КНЕУ, 2018. 466 с.
30. Пугач С.О. Управління кадровими ризиками підприємства в умовах кризових змін // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 82–88. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2022/15.pdf
31. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>

32. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Знання, 2015. 662 с.
33. Савченко В.А. Розвиток персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2015. 505 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30354>
34. Семикіна М.В. Соціально-трудові відносини та мотивація праці: сучасні тенденції регулювання. Кропивницький: КНТУ, 2021. 412 с.
35. Семикіна М.В., Пасека С.Р. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів розвитку підприємств // Центральнотраїнський науковий вісник. 2022. № 7(40). С. 114–121. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/7\(40\)/13.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/7(40)/13.pdf)
36. Сичевський М.П., Коваленко Т.В. Розвиток аграрного сектору України в умовах воєнно-економічних викликів // Економіка України. 2024. № 1. С. 34–47.
37. Сичевський М.П., Коваленко Т.В. Розвиток аграрного сектору України в умовах воєнно-економічних викликів // Економіка України. 2024. № 1. С. 34–47. URL: https://economyukr.org.ua/docs/EU_24_01_034_uk.pdf
38. 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-Palchuk-246-263.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
39. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 540 с.
40. Ткачук В.А. Управління трудовим потенціалом аграрних підприємств // Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/88.pdf
41. Турило А.М., Турило А.А. Управління персоналом підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2016. 120 с.
42. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2011. 488 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/367-upravlnnya-personalom-hml-f.html>

43. Череп А.В., Северина С.В. Управління кадровим потенціалом підприємств аграрного сектору // Економіка АПК. 2020. № 5. С. 87–95. URL: https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2020/05/eapk_2020_05_p_87_95.pdf
44. Швець І.Б., Родько Н.А. Управління трудовим потенціалом підприємства: Монографія. Дніпро: Пороги, 2020. 356 с. URL: <https://er.dduvs.in.ua/handle/123456789/5708>
45. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2012. 687 с.
46. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 320 с.
47. Antypenko N.V., Turova L.L., Lytvyshko L.O., Palchyk I.M. Organizational and economic mechanism of managing the security potential of an innovation-oriented enterprise in the context of ensuring business process efficiency // Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
48. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2025). 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.2025.31>.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління СФГ «Южний»



Узагальнена модель стратегічного управління кадровим потенціалом СФГ «Южний»

