HR | BUSINESS PARTNER

ДОСЛІДЖЕННЯ СПІЛЬНО З UCAB

ucab

ГАЛУЗЕВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

AGRO WORKFORCE 2026/27

Люди, витрати та кадрові рішення агробізнесу

КАДРОВА МОДЕЛЬ АГРОБІЗНЕСУ
Стійкість, експертиза та рішення на 2027 рік



72 управлінські відповіді

8-30 жовтня 2026 року

ЗМІСТ

Люди, витрати та кадрові рішення агробізнесу

Від ключових суперечностей - до конкретних кадрових рішень на 2027 рік

Учасники та методологія	3
Ключові відкриття і галузеві маркери	4
Бізнес-ситуація, організація роботи та чисельність	6
Дефіцит, наслідки й бар’єри найму	9
Згруповані дефіцитні посади	12
Винагорода та стійкість виплат	13
Бюджетування оплати праці на 2027 рік	16
Бронювання та мобілізація	17
Джерела персоналу та навчання	18
11 галузевих профілів	20
Перехресна аналітика: 6 порівнянь	31
Голос керівників	37
Сценарії, управлінські дії та висновок	38

Як використовувати звіт

Почніть із ключових висновків, знайдіть профіль свого напряму й оберіть конкретні дії для кадрового плану. Відсотки показують частки відповідей керівників; у галузевих профілях - частки всередині відповідного напряму.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

УЧАСНИКИ

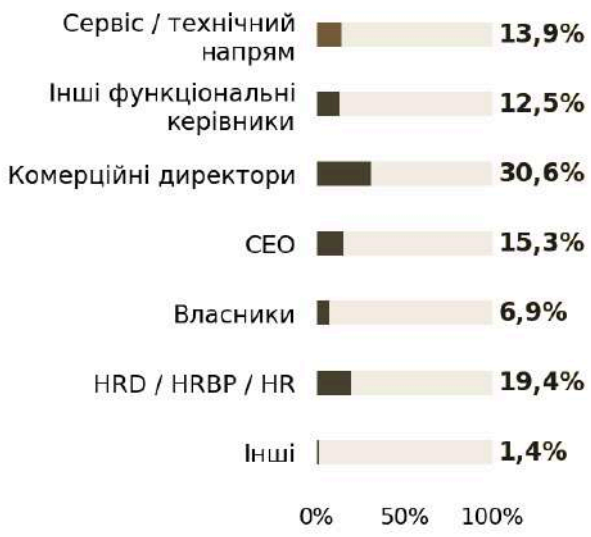
Хто взяв участь у дослідженні

8-29 жовтня 2026 року · HR BUSINESS PARTNER × UCAB

72
учасники опитування

11
галузевих напрямів

Хто відповідав



Географія діяльності



Представлені напрями

Агротехніка, запчастини, сервіс та ремонт, AgTech, агровиробництво, насіння, ЗЗР, добрива, логістика, елеватори та зберігання, переробка. Учасник міг обрати кілька напрямів.

Організатори

HR BUSINESS PARTNER спільно з UCAB - Українським клубом аграрного бізнесу.

Про дані

72 управлінські відповіді за 8-29 жовтня 2026 року. У закритих питаннях пропусків немає. Відсотки розраховано всередині відповідної групи; множинний вибір перевищує 100%. Групи посад і підвищення оплати обчислено без подвійного врахування. Напрями діяльності можуть перетинатися.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

КЛЮЧОВІ ВІДКРИТТЯ

Шість суперечностей, які визначають кадрові рішення

Що показало опитування та яке рішення випливає з результатів

29,0%

Скорочення за гострого дефіциту

Серед керівників з оцінками дефіциту 4-5 стільки планують скорочення. Перед зміною штату потрібно визначити компетенції, які мають залишитися.

72,5%

Найм за незмінної чисельності

Стільки компаній зі стабільним планом штату назвали функції для найму. Заміщення та оновлення навичок потребують окремого бюджету.

75,0%

Зовнішній найм дорожчий за внутрішню оплату

Вищі офери новачкам потребують перевірки оплати зіставних діючих працівників. Інакше залучення посилює ризик втрати досвіду.

77,8%

Бронювання впливає на спроможність команди

Суттєвий або критичний вплив на найм та утримання потребує резерву виконавців, переданих знань і перевіреної взаємозамінності.

55,6%

Дефіцит уже проявляється у втрачених продажах

Критичну вакансію потрібно оцінювати через роботу, яку бізнес не виконує. Пріоритет найму має враховувати клієнтський результат.

76,4%

Навчають, але часу на підготовку бракує

Поєднують найм готових фахівців і навчання або переважно навчають. Водночас 37,5% потребують результату одразу: потрібен поетапний вихід на самостійність.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ГАЛУЗЕВІ МАРКЕРИ

Головні показники за напрямами

Поточний дефіцит і плани на 2027 рік · Частки всередині напряму

Напрям	Гострий дефіцит	Підвищення зарплат	Зменшення витрат на персонал	Скорочення штату
Загалом	**43,1%**	**43,1%**	**18,1%**	**20,8%**
Агротехніка	**35,6%**	**35,6%**	**8,9%**	**17,8%**
Запчастини	**37,5%**	**21,9%**	**15,6%**	**25,0%**
Сервіс та ремонт	**40,6%**	**25,0%**	**15,6%**	**28,1%**
Точне землеробство / AgTech	**47,6%**	**23,8%**	**23,8%**	**38,1%**
Агровиробництво	**37,5%**	**56,3%**	**31,3%**	**18,8%**
Насіння	**58,3%**	**25,0%**	**33,3%**	**8,3%**
ЗЗР	**60,0%**	**30,0%**	**30,0%**	**10,0%**
Добрива	**53,8%**	**38,5%**	**7,7%**	**0,0%**
Логістика	**42,9%**	**42,9%**	**28,6%**	**0,0%**
Елеватори / зберігання	**28,6%**	**57,1%**	**14,3%**	**0,0%**
Переробка	**25,0%**	**50,0%**	**25,0%**	**0,0%**

Напрями перетинаються. Логістика, елеватори та переробка представлені невеликими групами.

Підвищення зарплат: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування.

Зміст відмінностей - у логіці адаптації.

В агровиробництві підвищення зарплат планують **56,3%**, економію витрат - **31,3%**. У насінні економія поширеніша за скорочення штату: **33,3%** і **8,3%**. У AgTech виразний намір переглядати чисельність. Рішення потребують адресного захисту компетенцій і конкретного механізму економії.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

БІЗНЕС-СИТУАЦІЯ

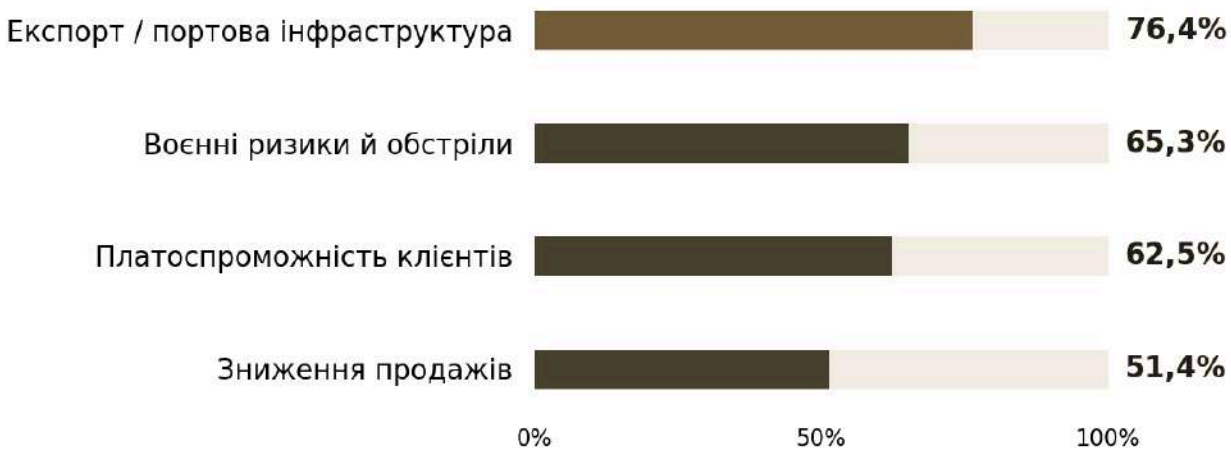
Фінансовий тиск звужує простір кадрових рішень

Оцінки керівників щодо 2026 року

73,6%

повідомляють про погіршення бізнес-ситуації

Що вплинуло на бізнес



Кадровий бюджет залежить від економіки всього ланцюга.

Слабша платоспроможність клієнтів і нестабільність роботи впливають на ресурс утримання та найму. Водночас бізнесу потрібні фахівці для продажів, сервісу й виробничих операцій. Управлінський пріоритет - визначити мінімальну спроможність під підтверджений обсяг роботи та умови перегляду бюджету.

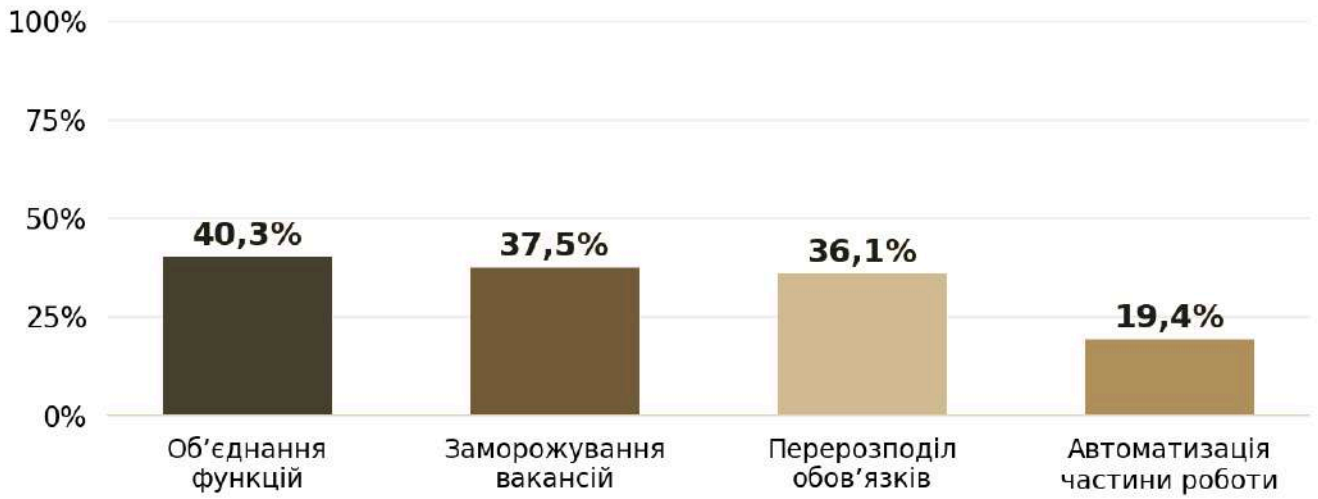
КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ

Оптимізація вже відбувається всередині команди

Фактично прийняті кадрові рішення у 2026 році

Як компанії адаптували роботу



> **Передавання роботи має супроводжуватися зміною процесу.**
>
> Об’єднання функцій і перерозподіл обов’язків поширеніші за автоматизацію. На тлі перевантаження, яке відзначають **52,8%**, важливо встановити, які задачі зникли, які спростилися і які передані колегам. Економію слід оцінювати разом із виробітком, якістю та утриманням ключових спеціалістів.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

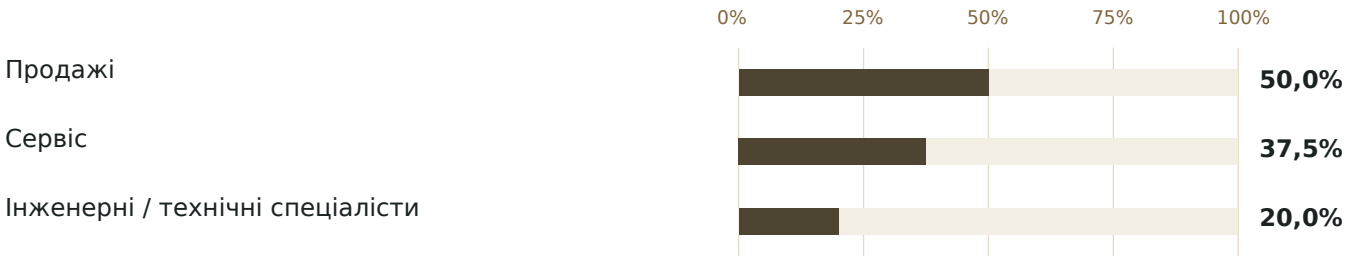
КАДРОВІ ПЛАНИ

Стабільний штат потребує постійного найму

План чисельності та функції найму у 2027 році



72,5% компаній зі стабільним штатом назвали функції для найму



Чисельність та рух людей - два пов’язані плани

За незмінного загального штату компанія заміщує вибуття, змінює набір навичок і посилює окремі функції. Тому стабільний штатний бюджет потребує ресурсу на рекрутинг і підготовку. Серед цієї групи продажі для найму обрали 50,0%, сервіс - 37,5%, інженерів / технічних спеціалістів - 20,0%.

Рішення для бізнесу. Кожна заявка на найм має пояснювати, яку роботу вона забезпечує: заміщення, нову компетенцію чи додаткове навантаження.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

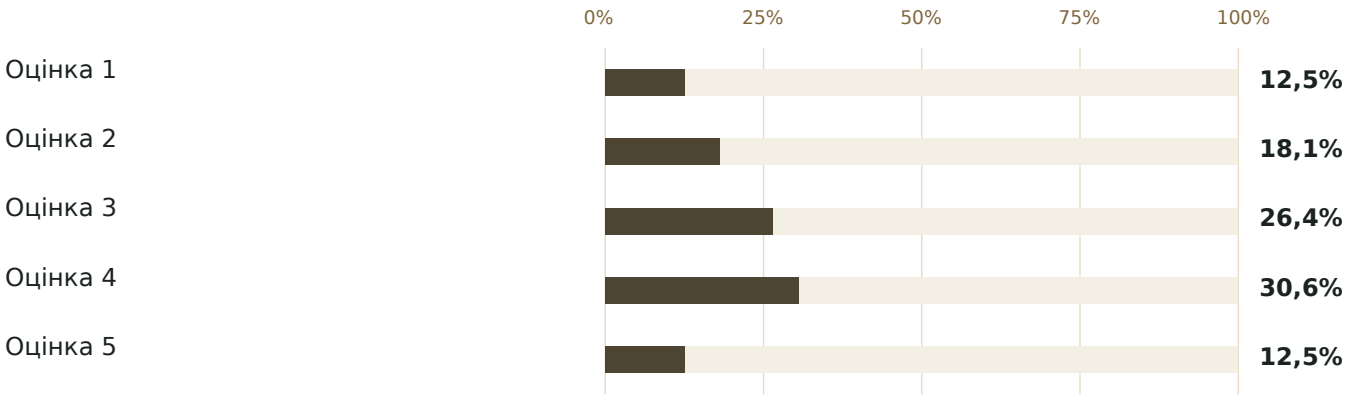
КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ

Дефіцит навичок не закривається швидко

Оцінка гостроти та наявність вакансій понад три місяці

43,1%
дефіцит: оцінки 4-5

69,4%
мали вакансії понад три місяці



Шкала: 1 - дефіцит майже не відчувається; 5 - критично гострий. Значення 2-4 - проміжні оцінки.

Вакансії, які не вдавалося закрити понад три місяці



- Так, декілька 47,2%
- Ні 30,6%
- Одна 15,3%
- Так, багато 6,9%

Кадровий резерв потрібно готувати до появи термінової потреби

Гострота дефіциту та тривалий пошук - різні виміри проблеми. Перша показує інтенсивність нестачі, друга - досвід незакритих вакансій у 2026 році. Показник 69,4% не є середньою тривалістю найму. Для критичної ролі потрібні карта навичок, прогноз строку заміщення та резерв виконання.

Рішення для бізнесу. Починайте пошук і підготовку до сезонного навантаження, а для довгих вакансій переглядайте вимоги, винагороду або модель навчання.

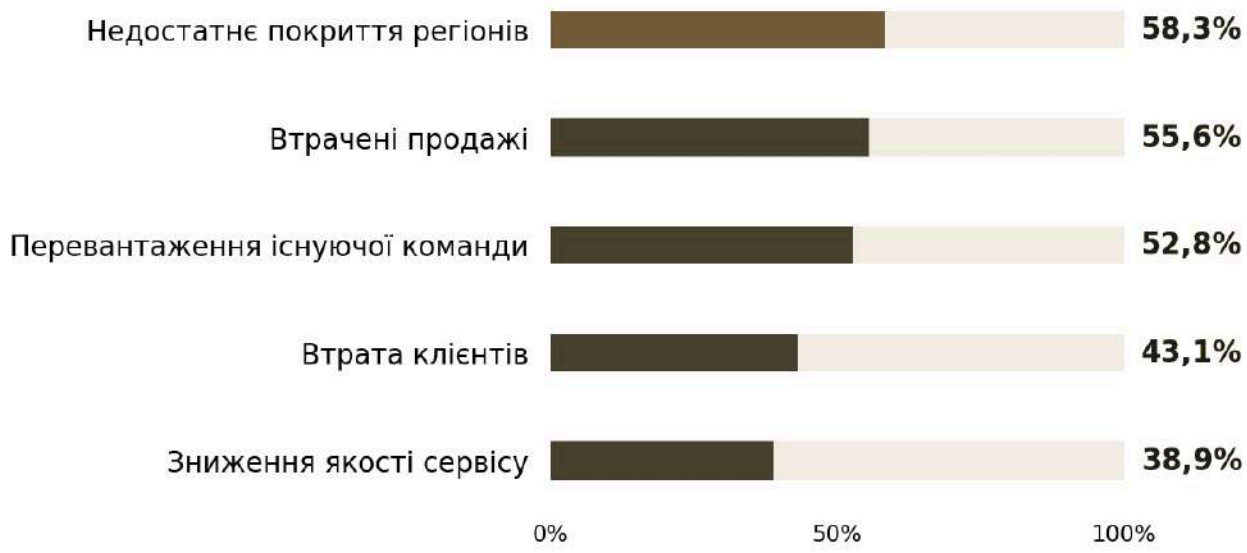
КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

БІЗНЕС-ЦІНА ДЕФІЦИТУ

Нестача експертизи вже обмежує клієнтський результат

Наслідки, які керівники пов’язують із нестачею потрібних людей

Як дефіцит проявляється у бізнесі



Критичну вакансію потрібно оцінювати через невиконану роботу.

Пріоритет найму визначають замовлення, території, строки сервісу й навантаження, які залежать від конкретної ролі. Економія на посаді може послабити здатність заробляти. До рішення варто додавати маржинальний ефект від відновленої спроможності та повну вартість її забезпечення.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

БАР’ЄРИ НАЙМУ

Більше відгуків не закриває розрив у кваліфікації та бюджеті

Три виміри проблеми найму

61,1%

недостатня кваліфікація

54,2%

очікування вищі за можливості

51,4%

мало кандидатів потрібного профілю

Профіль вакансії має показувати необхідний поріг входу.

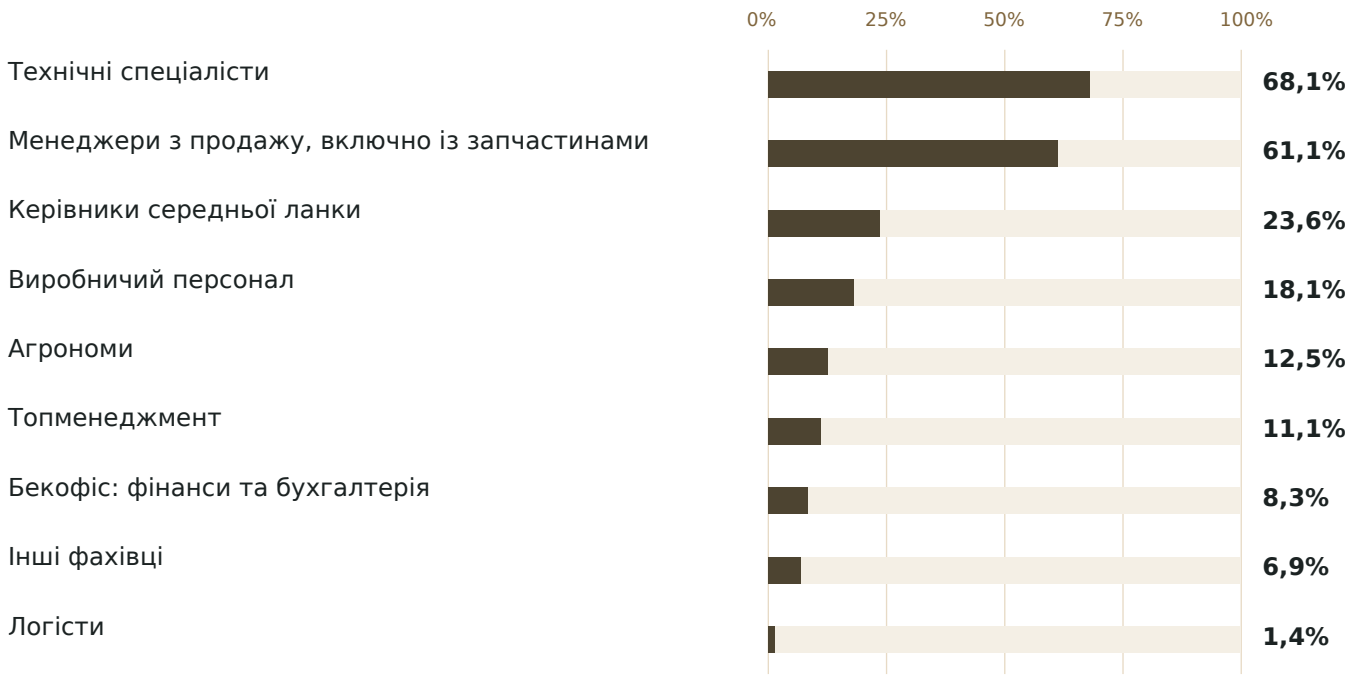
Розділити навички, потрібні одразу, й ті, яких можна навчити. Перевіряти здатність виконувати роботу практичними завданнями, а зарплатну пропозицію зіставляти з реальними вимогами. Якщо бюджет нижчий за ціну готового фахівця, потрібно змінити обсяг ролі, модель підготовки або спосіб виконання задачі.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ

Найбільше бракує технічних фахівців і менеджерів із продажу

Спеціалісти із запчастин включені до продажів. Без подвійного врахування відповідей



Технічна та комерційна спроможність - два головні кадрові вузли

Технічних фахівців важко знайти для 68,1% учасників, менеджерів із продажу разом зі спеціалістами із запчастин - для 61,1%. Якщо керівник обрав кілька посад усередині однієї групи, його відповідь врахована один раз. Отже, ці частки відображають поширеність дефіциту відповідних функцій, а не суму згадок посад.

Рішення для бізнесу. Узгодьте план продажу техніки, запчастин і сервісу з доступними компетенціями. Окремо визначте резерв керівників середньої ланки та підготовку виробничого персоналу.

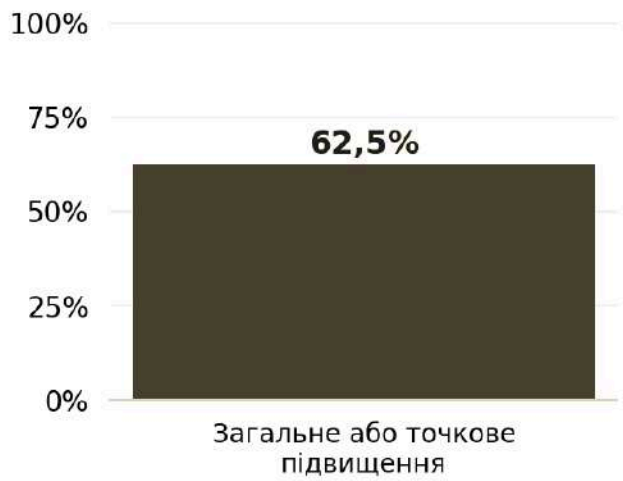
КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ВИНАГОРОДА

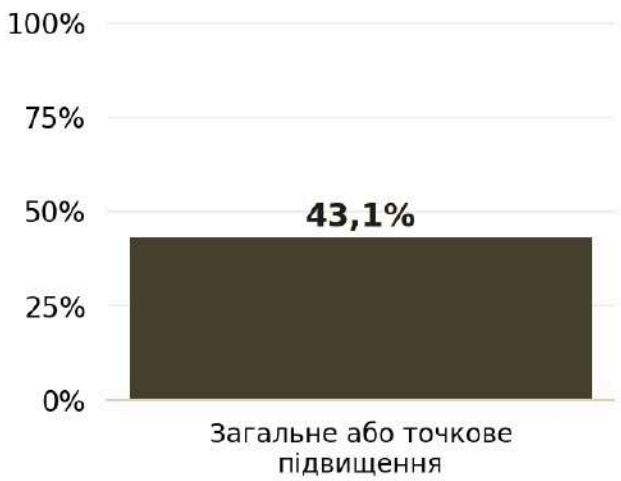
Зарплатний бюджет переходить до адресних рішень

Підвищення більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного рахунку

2026: вже підвищували оклади



2027: планують підвищення



Фактичні рішення й майбутні наміри потребують різних бюджетів.

План підвищень має називати одержувачів, терміни та суму зміни. Індивідуальний перегляд за результативністю слід вести окремо, доки не визначено напрям зміни оплати. Для дефіцитних ролей важливо врахувати зовнішню ціну найму й вартість втрати діючої експертизи.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

УТРИМАННЯ ТА ОПЛАТА

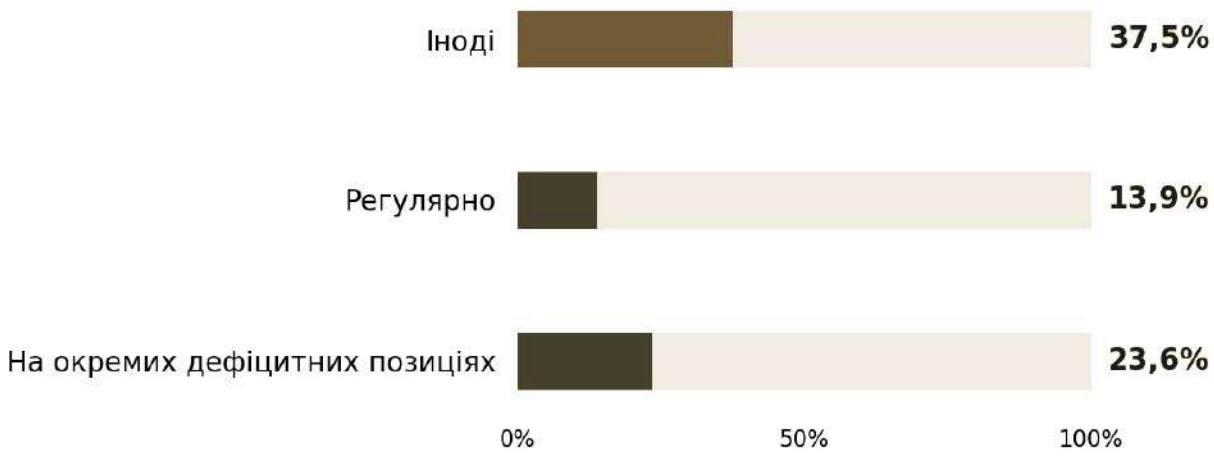
Ціна нового найму ставить питання про ціну утримання

Пропозиції новачкам порівняно з діючими працівниками на аналогічних посадах

75,0%

пропонують новачкам вищу винагороду іноді, регулярно або на окремих дефіцитних позиціях

Форми вищої пропозиції



Аудит оплати має починатися зі зіставних ролей.

Порівняти зміст роботи, компетенції, результат і повний дохід. Поряд із вартістю оферу новачку врахувати час пошуку, незакриту роботу та ресурс наставника. Адресний перегляд діючому фахівцю може захищати знання й клієнтські зв’язки, які доведеться відновлювати після його виходу.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

АНАЛІТИКА ТА РІШЕННЯ

Зарплату захищають краще, ніж бонуси

Затримки та перенесення виплат у 2026 році

Затримки зарплат



- Ні 90,3%
- Поодинокі випадки 5,6%
- Регулярно 1,4%
- Не хочу відповідати 1,4%
- Періодично 1,4%

Затримки або перенесення бонусів



- Ні 62,5%
- Поодинокі випадки 16,7%
- Періодично 11,1%
- Регулярно 5,6%
- У нашій компанії немає бонусної системи 2,8%
- Не хочу відповідати 1,4%

Основна зарплата та змінна частина мають різну стійкість

90,3% керівників повідомили про відсутність затримок зарплат. Затримки зарплат різної частоти відзначили 8,3%. Для бонусів частка випадків затримки або перенесення становить 33,3% від усіх учасників. У структурі бонусного питання окремо збережено відсутність бонусної системи та відмову відповідати. Перенесення бонусу не дорівнює затримці зарплати: це різні питання анкети та різні зобов’язання в очах працівників.

Рішення для бізнесу. Фіксуйте прозорі правила нарахування та календар виплат змінної винагороди.

БЮДЖЕТУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ • 2027

Бюджетування оплати праці на 2027 рік

Експертні рекомендації HR BUSINESS PARTNER

12-15%

Рекомендований резерв на перегляд зарплат

річного фонду базової оплати діючої команди

Базовий сценарій для компаній зі стабільною діяльністю та завданням утримати команду. Остаточний бюджет визначають конкурентність поточних зарплат, фінансові можливості бізнесу та дефіцит критичних компетенцій.

Макроконтекст проєкту держбюджету-2027: +14,4% до середньої номінальної зарплати та 8% інфляції "грудень до грудня".

> **Вища ціна найму робить перегляд оплати досвідченої команди пріоритетом бюджетування.**

СЦЕНАРІЙ	ОРІЄНТИР	ПРІОРИТЕТ
Жорстке обмеження витрат	**Адресний бюджет для критичних працівників**	Усунути небезпечні розриви в оплаті в межах доступного ресурсу.
Стабільна діяльність, утримання команди	**Резерв 12-15% річного фонду базової оплати діючої команди**	Плановий перегляд з урахуванням ринку, відповідальності та результативності.
Гострий дефіцит ключових компетенцій	**Окремо прорахувати підвищення на 15-20% для критичних посад**	Утримати експертизу; потребу понад базовий резерв включити до загального бюджету.

Як розрахувати резерв

База: річний фонд за актуальними окладами. Витрати залежать від дати перегляду та охоплення. Найм, зміни чисельності, премії, сезонні виплати, нарахування роботодавця й тимчасове заміщення розраховуються окремо.

Діапазони є експертними орієнтирами HR BUSINESS PARTNER для сценарного планування.

Рахункова палата України • Комітет ВРУ з питань бюджету | Проєкт бюджету-2027

БРОНЮВАННЯ ТА МОБІЛІЗАЦІЯ

Доступність фахівця стала умовою виконання роботи

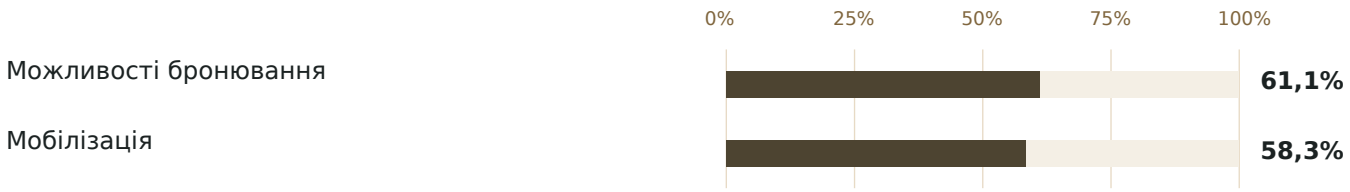
Фактичний досвід у 2026 році та кадрові ризики на 2027 рік

77,8%
суттєвий / критичний вплив бронювання

76,4%
втрачали кандидатів або працівників через бронювання / мобілізацію

36,1%
бар’єр найму: кандидати обирають роботодавця з бронюванням

Що турбує керівників на 2027 рік



Кадровий ризик переходить в операційний

Втрата доступу до потрібного інженера, продавця чи виробничого фахівця обмежує виконання замовлень і підтримку клієнтів. У цифрах розділено вплив бронювання, досвід кадрових втрат та очікування керівників. Це різні показники, які разом формують план безперервності.

Рішення для бізнесу. Для критичних функцій призначте резервного виконавця, передайте знання, документацію та клієнтські справи. Перевірте його здатність самостійно виконати роботу.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

АНАЛІТИКА ТА РІШЕННЯ

Готовність ширша за фактичну практику

Повний розподіл відповідей щодо груп кандидатів

	Вже наймаємо	Готові	Залежить від позиції	Не готові	Не розглядали
Молодь	50,0%	12,5%	25,0%	6,9%	5,6%
Жінки у традиційно чоловічих ролях	31,9%	30,6%	20,8%	5,6%	11,1%
Кандидати 45+/50+	38,9%	27,8%	27,8%	2,8%	2,8%
Ветерани	27,8%	47,2%	19,4%	2,8%	2,8%
Кандидати з інших галузей	27,8%	33,3%	29,2%	6,9%	2,8%
Кандидати з релокацією	34,7%	34,7%	26,4%	0,0%	4,2%

Заявлена відкритість потребує умов для працевлаштування

Найм молоді вже практикують 50,0%, кандидатів 45+/50+ - 38,9%, ветеранів - 27,8%. Готовність наймати ветеранів становить ще 47,2%. Отже, висока відкритість не тотожна завершеному найму. У матриці збережено всі варіанти, включно із залежністю від позиції. Практичний перехід від готовності до найму потребує адаптації завдань, навчання та підготовлених керівників.

Рішення для бізнесу. Визначте конкретні ролі, умови роботи та підтримку для кожної групи кандидатів.

37,5% уже залучають фахівців із релевантним досвідом з інших галузей

Ще 13,9% готові це робити, а 27,8% - лише на окремі позиції. Для ширшого пошуку розділіть обов’язкові навички на вході та знання продукту, які можна сформувати в адаптації.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

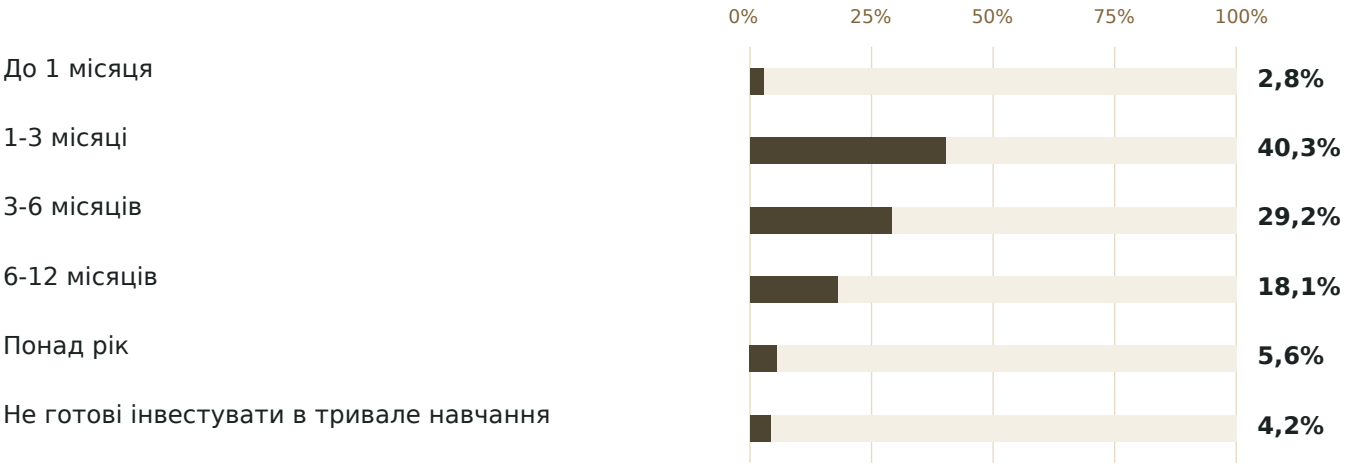
НАВЧАННЯ ТА ПІДГОТОВКА

Навчання потребує часу наставника й швидкого результату

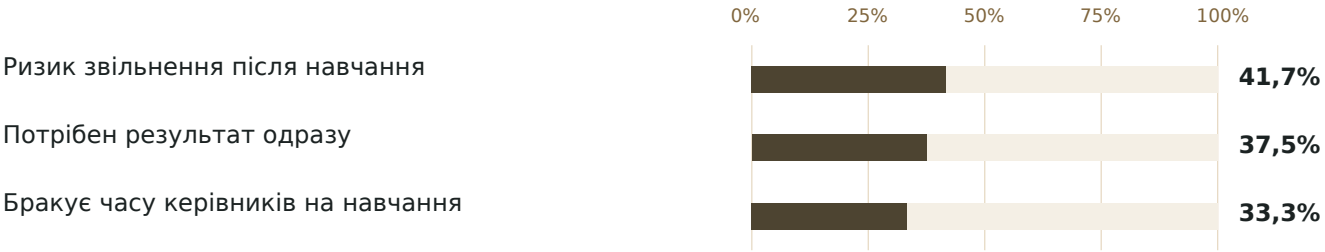
Модель забезпечення компетенціями та горизонт підготовки

76,4% комбінують найм готових фахівців і навчання або переважно беруть людей із потенціалом та навчають

Скільки часу готові інвестувати у підготовку



Три ключові бар’єри



Підготовку потрібно включити у виробничий план

До відкриття вакансії погодьте вхідні навички, практичні завдання, захищений час наставника та строк виходу на самостійність. Початкові завдання мають давати корисний результат, поки складніші компетенції формуються. Підготовку відраховуйте назад від сезону, а не від дня виходу новачка.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Агротехніка

Продаж техніки та готовність сервісу потребують спільного кадрового плану.

77,8%
бізнес погіршився

35,6%
дефіцит: оцінки 4-5

57,8%
вакансії понад 3 місяці

35,6%
підвищення: більшості / критичним

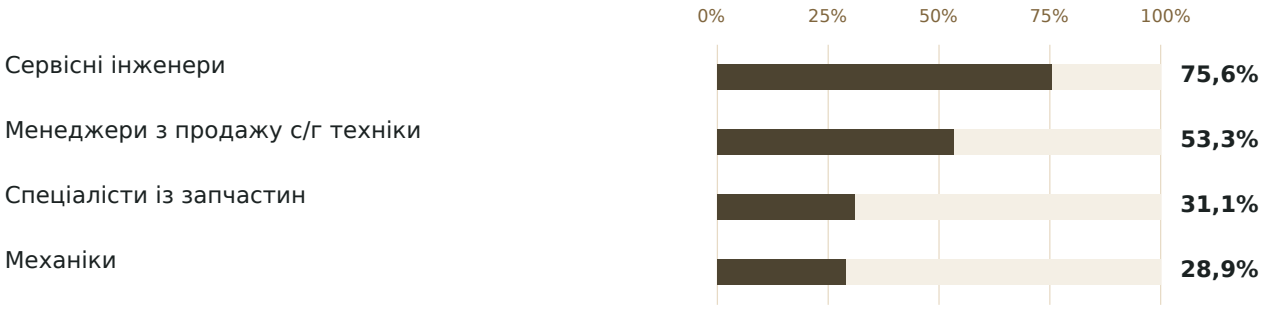
8,9%
план: менші витрати на персонал

17,8%
план: скорочення чисельності

80,0%
бронювання: суттєво / критично

77,8%
поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у сервісі планують 51,1%, у продажах - 46,7%. Доступність інженера підтримує виконання зобов’язань після продажу. У кадровому бюджеті слід поєднати залучення клієнта, технічну консультацію та підтримку експлуатації.

Ризик і пріоритет

Дефіцит сервісних фахівців обмежує підтримку проданої техніки. Пріоритет: карта технічних навичок за регіонами, підготовка резерву інженерів та утримання експертизи. Виробники й дилери представлені в одній категорії.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

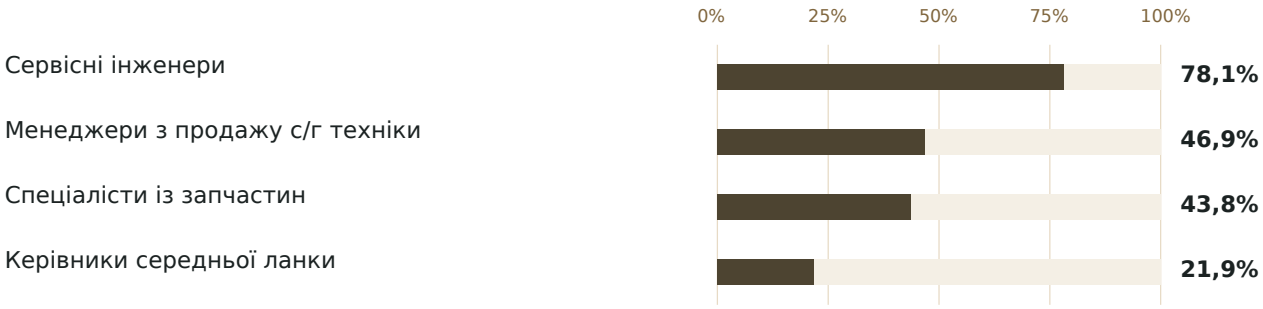
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Запчастини

Знання номенклатури та клієнтського запиту мають залишатися всередині команди.

78,1% бізнес погіршився	**37,5%** дефіцит: оцінки 4-5	**53,1%** вакансії понад 3 місяці	**21,9%** підвищення: більшості / критичним
15,6% план: менші витрати на персонал	**25,0%** план: скорочення чисельності	**90,6%** бронювання: суттєво / критично	**75,0%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у функції запчастин планують 21,9%, у продажах - 46,9%. Компаніям потрібне поєднання продуктового знання й роботи з клієнтом. Підготовку новачка варто будувати навколо пошуку потрібної деталі та супроводу замовлення.

Ризик і пріоритет

Втрата фахівця створює залежність від його знань про продукт і клієнтів. Пріоритет: база продуктових знань, передача клієнтської історії та взаємозамінність у команді.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

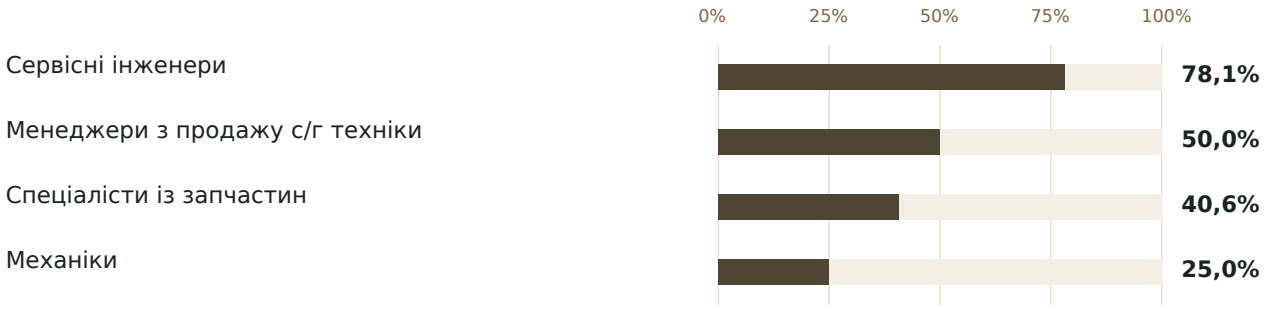
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Сервіс і ремонт техніки

Готовність інженерів визначає спроможність виконувати сервісні зобов’язання.

78,1% бізнес погіршився	**40,6%** дефіцит: оцінки 4-5	**56,3%** вакансії понад 3 місяці	**25,0%** підвищення: більшості / критичним
15,6% план: менші витрати на персонал	**28,1%** план: скорочення чисельності	**87,5%** бронювання: суттєво / критично	**78,1%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у сервісі планують 59,4%, технічних спеціалістів - 31,3%. Підготовка має поєднувати діагностику, ремонт і комунікацію з клієнтом. Навантаження наставників потрібно врахувати перед піковим сезоном.

Ризик і пріоритет

Довгі пошуки залишають команду без потрібного резерву. Пріоритет: сезонний план завантаження, наставництво та дублювання ключових технічних компетенцій.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

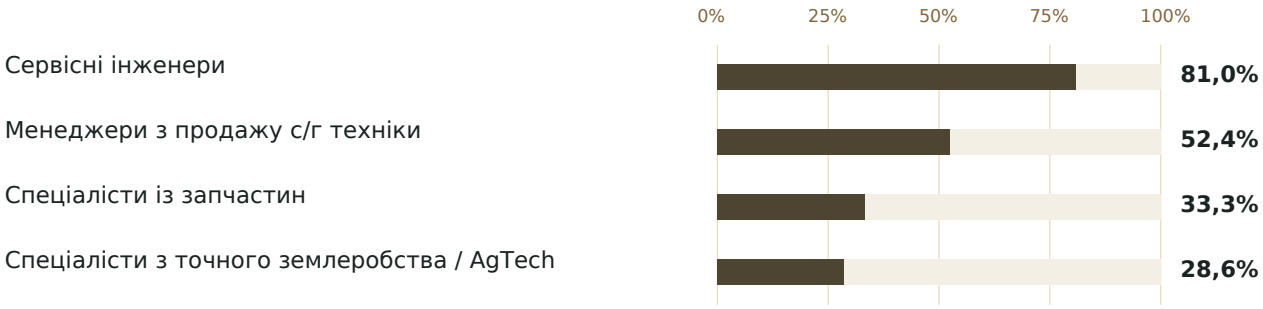
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Точне землеробство / AgTech

Продукт потребує поєднання цифрових, технічних та агрономічних компетенцій.

81,0% бізнес погіршився	**47,6%** дефіцит: оцінки 4-5	**71,4%** вакансії понад 3 місяці	**23,8%** підвищення: більшості / критичним
23,8% план: менші витрати на персонал	**38,1%** план: скорочення чисельності	**76,2%** бронювання: суттєво / критично	**76,2%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у IT / Digital / AgTech планують 23,8%, у сервісі - 57,1%. Профіль спеціаліста доцільно розкласти на компетенції, потрібні на вході, та знання продукту, які можна сформувати під час адаптації.

Ризик і пріоритет

Занадто вузький пошук подовжує забезпечення ролі. Пріоритет: залучення суміжних технічних фахівців, практичне навчання та підтримка перших клієнтських впроваджень.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

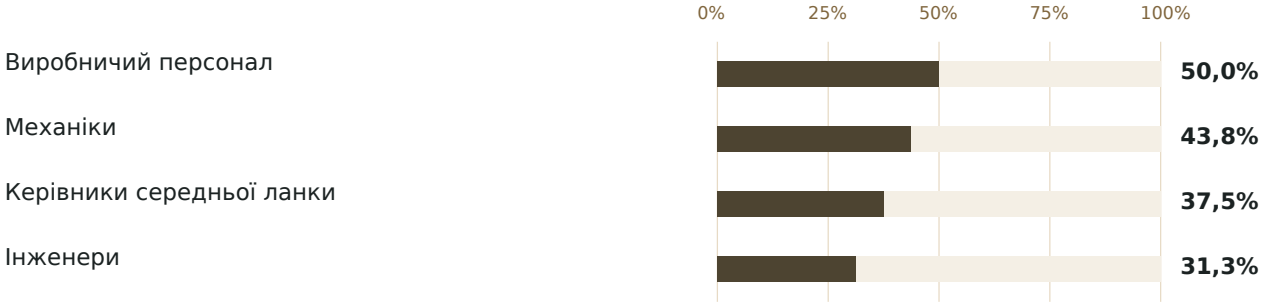
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Агровиробництво

Кадровий план потрібно синхронізувати із сезонними операціями.

81,3% бізнес погіршився	**37,5%** дефіцит: оцінки 4-5	**81,3%** вакансії понад 3 місяці	**56,3%** підвищення: більшості / критичним
31,3% план: менші витрати на персонал	**18,8%** план: скорочення чисельності	**68,8%** бронювання: суттєво / критично	**81,3%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у виробництві планують 50,0%, в агрономічному напрямі - 25,0%. Сезонні завдання потребують готовності людей до конкретного строку. Заміщення й навчання варто починати до пікового навантаження.

Ризик і пріоритет

Відсутність потрібної компетенції у критичний період обмежує виконання робіт. Пріоритет: кадровий резерв на сезон, передача знань і перевірка готовності змін.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

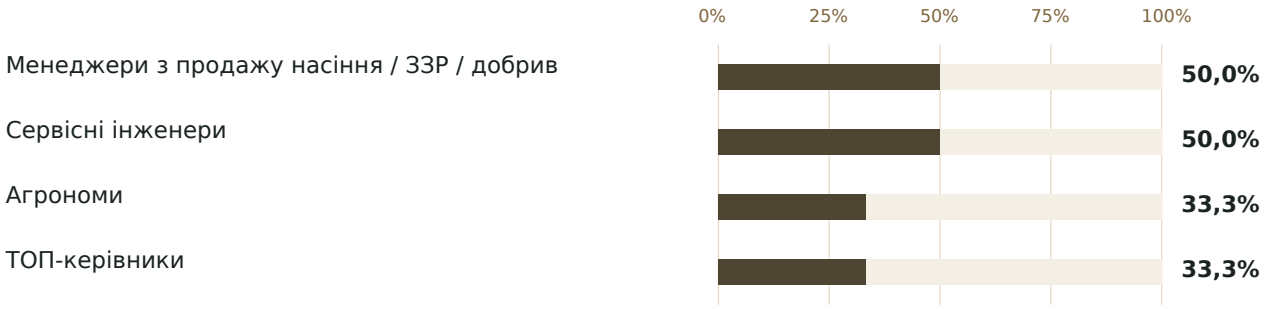
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Насіння

Регіональний продаж потребує агрономічної експертизи та передачі клієнтських знань.

50,0% бізнес погіршився	**58,3%** дефіцит: оцінки 4-5	**58,3%** вакансії понад 3 місяці	**25,0%** підвищення: більшості / критичним
33,3% план: менші витрати на персонал	**8,3%** план: скорочення чисельності	**66,7%** бронювання: суттєво / критично	**66,7%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у продажах планують 41,7%, в агрономічному напрямі - 25,0%. Вхід нового спеціаліста потрібно планувати до сезонної активності. Практична підтримка експертів допомагає перенести релевантний досвід із суміжної ролі.

Ризик і пріоритет

Втрата регіонального фахівця порушує безперервність роботи з клієнтами. Пріоритет: резерв комерційних компетенцій, агрономічна підтримка та збереження клієнтської історії.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

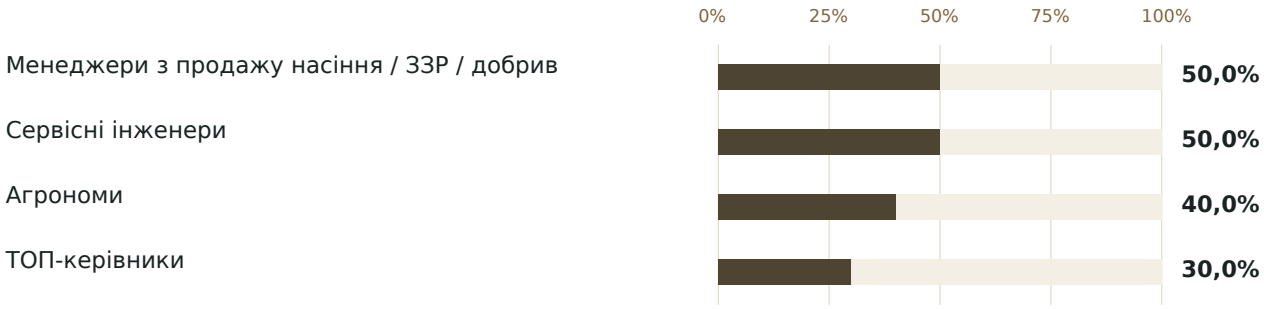
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Засоби захисту рослин

Продаж і продуктова експертиза мають розвиватися разом.

40,0% бізнес погіршився	**60,0%** дефіцит: оцінки 4-5	**60,0%** вакансії понад 3 місяці	**30,0%** підвищення: більшості / критичним
30,0% план: менші витрати на персонал	**10,0%** план: скорочення чисельності	**70,0%** бронювання: суттєво / критично	**70,0%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у продажах планують 50,0%, в агрономічному напрямі - 10,0%. Клієнтський супровід потребує продуктового знання та розуміння практичних задач господарства. Для новачка важливі наставник і підтримка перших консультацій.

Ризик і пріоритет

Заміна досвідченого фахівця потребує передачі експертизи. Пріоритет: продуктове навчання, доступ до технічних консультантів та збереження регіональної клієнтської роботи.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

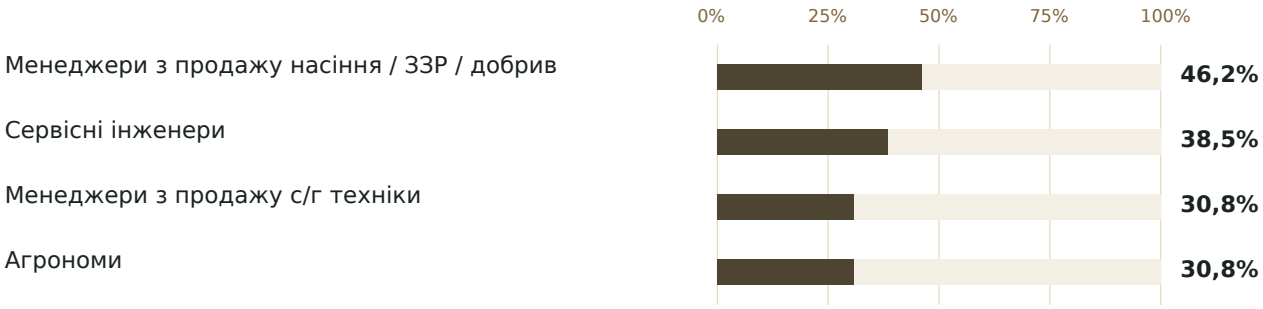
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Добрива

Комерційне покриття має відповідати можливостям постачання й підтримки клієнтів.

46,2% бізнес погіршився	**53,8%** дефіцит: оцінки 4-5	**69,2%** вакансії понад 3 місяці	**38,5%** підвищення: більшості / критичним
7,7% план: менші витрати на персонал	**0,0%** план: скорочення чисельності	**69,2%** бронювання: суттєво / критично	**69,2%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у продажах планують 69,2%, у логістиці - 15,4%. Комерційний фахівець має поєднувати знання продукту з якісною роботою із запитом клієнта. Плани посилення команди потрібно узгоджувати з регіональним покриттям.

Ризик і пріоритет

Дефіцит фахівців у продажах обмежує роботу з клієнтами. Пріоритет: утримання регіональної експертизи, продуктове навчання та прозорі правила винагороди.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

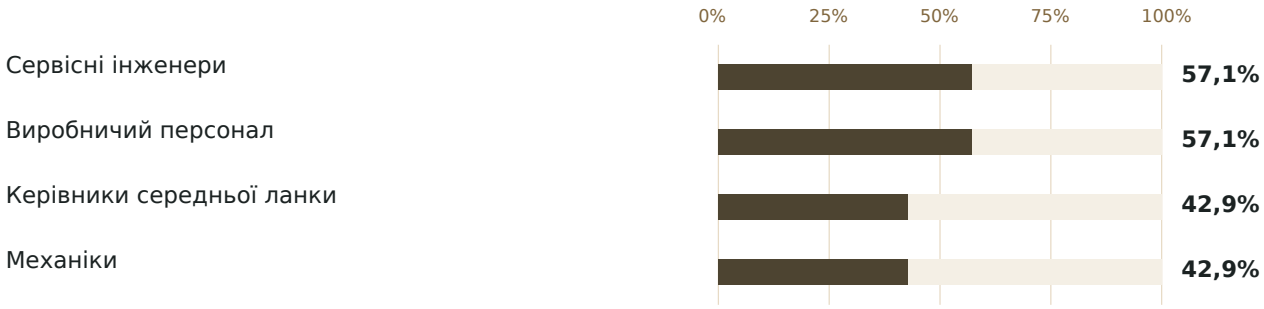
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Логістика

Безперервність операцій потребує резерву людей та знань про процеси.

85,7% бізнес погіршився	**42,9%** дефіцит: оцінки 4-5	**71,4%** вакансії понад 3 місяці	**42,9%** підвищення: більшості / критичним
28,6% план: менші витрати на персонал	**0,0%** план: скорочення чисельності	**71,4%** бронювання: суттєво / критично	**71,4%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у логістиці планують 57,1%, технічних спеціалістів - 57,1%. План персоналу має враховувати маршрути, координацію та суміжні операції. Профіль охоплює компанії, які поєднують логістику з іншими напрямами.

Ризик і пріоритет

Залежність від окремого координатора або технічного фахівця посилює операційний ризик. Пріоритет: дублювання функцій, передача знань і готовність резерву.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

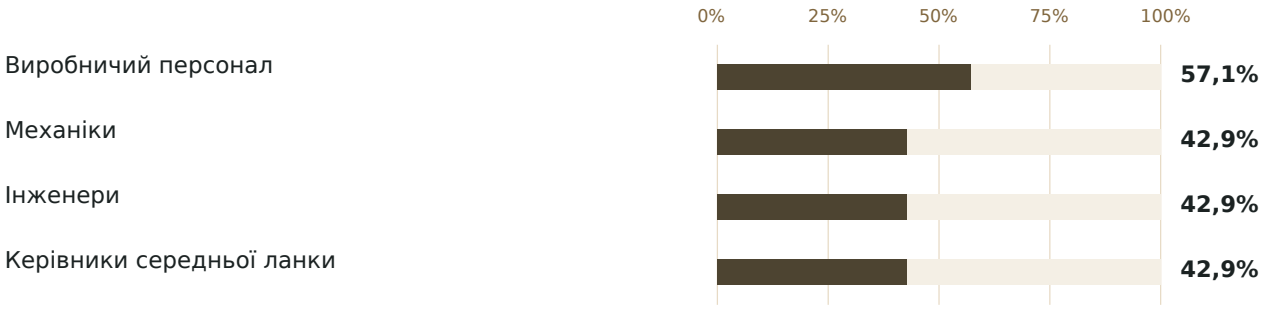
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Елеватори / зберігання

Готовність технічних змін потрібно забезпечити до пікового завантаження.

85,7% бізнес погіршився	**28,6%** дефіцит: оцінки 4-5	**71,4%** вакансії понад 3 місяці	**57,1%** підвищення: більшості / критичним
14,3% план: менші витрати на персонал	**0,0%** план: скорочення чисельності	**71,4%** бронювання: суттєво / критично	**71,4%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у виробництві планують 42,9%, технічних спеціалістів - 42,9%. Для зберігання важлива узгодженість виробничих, технічних і логістичних функцій. Підготовку нових людей слід пов’язати з допуском до конкретних операцій.

Ризик і пріоритет

Нестача технічної компетенції створює ризик для безперервності робіт. Пріоритет: резерв змін, наставництво та перевірка забезпеченості перед сезоном.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

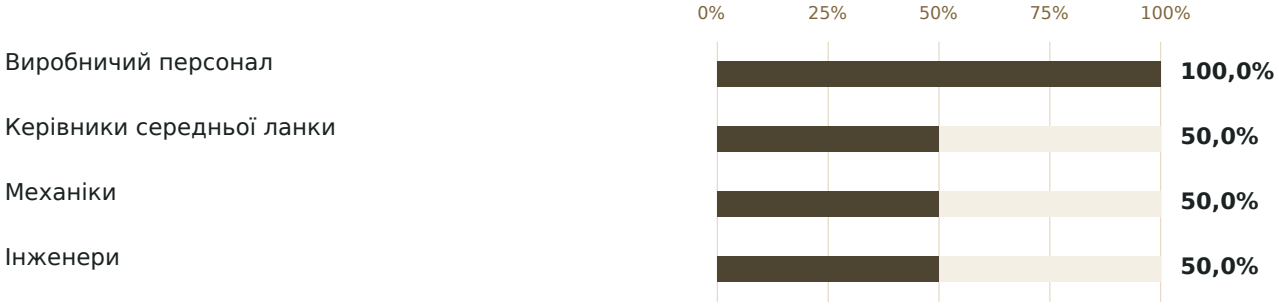
ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФІЛЬ

Переробка

Ключовий кадровий пріоритет - безперервність технологічного процесу.

75,0% бізнес погіршився	**25,0%** дефіцит: оцінки 4-5	**100,0%** вакансії понад 3 місяці	**50,0%** підвищення: більшості / критичним
25,0% план: менші витрати на персонал	**0,0%** план: скорочення чисельності	**75,0%** бронювання: суттєво / критично	**75,0%** поєднують найм і навчання / навчають

Яких фахівців найскладніше знайти



Кадрова логіка напряму

Найм у виробництві планують 75,0%, технічних спеціалістів - 50,0%. Навчання має завершуватися підтвердженою готовністю до самостійної роботи. Представлені компанії також працюють у суміжних напрямах агробізнесу.

Ризик і пріоритет

Втрата знань про обладнання та процеси збільшує залежність від окремих людей. Пріоритет: передача технічної експертизи, взаємозамінність і план підготовки виробничого персоналу.

Плани - на 2027 рік. Підвищення: більшості або окремим критичним фахівцям, без подвійного врахування. Навчання: комбінують найм і підготовку або переважно навчають. Частки всередині напряму.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

Скорочення штату пов’язане з погіршенням бізнес-ситуації

Бізнес-ситуація × кадровий план. Відсотки всередині кожного рядка

	Зберегти	Скоротити	Збільшити	Не визначено
Значно погіршилася	30,0%	50,0%	5,0%	15,0%
Дещо погіршилася	60,6%	12,1%	9,1%	18,2%
Практично не змінилася	75,0%	8,3%	8,3%	8,3%
Дещо покращилася	80,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Значно покращилася	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Важко оцінити	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Колір: від світлого 0% до темного 100%. Кожен рядок - повний розподіл кадрових сценаріїв.

За сильного погіршення змінюється весь кадровий сценарій

За значного погіршення скорочення планують 50,0%, за деякого погіршення - 12,1%. Збереження чисельності обрали відповідно 30,0% та 60,6%. Матриця показує, що поруч зі скороченням залишаються інші рішення: утримання, зростання або відкладений вибір. Відсотки характеризують відповіді всередині кожної групи бізнес-ситуації.

Рішення для бізнесу. Погодьте окремі умови збереження команди, заміщення та скорочення. Перед зміною штату визначте роботи й компетенції, які потрібно забезпечити після перебудови.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

Підвищення окладів зберігається навіть за погіршення бізнесу

Бізнес-ситуація × фактичні рішення щодо винагороди у 2026 році

	Підвищення більшості	Точкове підвищення	Перегляд бонусів	Зміна KPI
Значно погіршилася	25,0%	25,0%	30,0%	30,0%
Дещо погіршилася	51,5%	15,2%	6,1%	15,2%
Практично не змінилася	66,7%	16,7%	0,0%	25,0%
Дещо покращилася	60,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Значно покращилася	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Важко оцінити	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Множинний вибір: сума часток у рядку може перевищувати 100%.

Оклади та змінну винагороду бізнес використовує по-різному

Навіть за значного погіршення бізнесу підвищення окладів більшості відзначили 25,0%, за деякого погіршення - 51,5%. Точкові підвищення в цих групах становлять 25,0% і 15,2%. Отже, економічний тиск не зводиться до єдиного зарплатного рішення. Оклади, бонуси та KPI потребують окремого аналізу: вони виконують різні функції у винагороді.

Рішення для бізнесу. Розділіть бюджет на конкурентний рівень окладів, утримання критичних навичок і результативність. Для кожного рішення назвіть одержувачів, строки та джерело фінансування.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

Гостріший дефіцит поєднується з довшими пошуками

Дефіцит × довгі вакансії × навчання × міжгалузевий найм × плани скорочення

	Вакансії понад 3 міс.	Комбінують / навчають	Інші галузі: практика / так	Скорочення 2027
Оцінка 1	44,4%	66,7%	55,6%	11,1%
Оцінка 2	53,8%	100,0%	53,8%	7,7%
Оцінка 3	68,4%	84,2%	63,2%	21,1%
Оцінка 4	81,8%	63,6%	40,9%	31,8%
Оцінка 5	88,9%	66,7%	44,4%	22,2%

1 - дефіцит майже не відчувається; 5 - критично гострий. Навчання: комбінують підходи або переважно навчають. Інші галузі: уже наймають або готові, без варіанта "лише на окремі позиції".

Нестача людей не замінює спроможності їх підготувати

Частка довгих вакансій послідовно зростає від 44,4% за оцінки дефіциту 1 до 88,9% за оцінки 5. Натомість комбінований найм / навчання не має такого зростання: за оцінки 2 він становить 100,0%, за оцінки 5 - 66,7%. Серед усіх учасників із дефіцитом 4-5 скорочення планують 29,0%. Це поєднання різних кадрових задач, а не проста нестача посад.

Рішення для бізнесу. Для найгостріших вакансій перевірте ресурс наставника, допустимий строк підготовки та можливість залучити релевантний досвід з іншої галузі.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

Критичний вплив бронювання поєднується з планами скорочення

Вплив бронювання × кадровий сценарій на 2027 рік

	Зберегти	Скоротити	Збільшити	Не визначено
Критично	53,3%	33,3%	3,3%	10,0%
Суттєво	50,0%	19,2%	15,4%	15,4%
Помірно	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%
Незначно	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Не впливає	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Для нашої компанії не актуально	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%

Частки всередині кожного рівня впливу бронювання. Рядки сумарно становлять 100% до округлення.

Бронювання не визначає єдиний сценарій чисельності

За критичного впливу бронювання скорочення планують 33,3%, за суттєвого - 19,2%. Водночас збереження чисельності в цих групах обрали 53,3% та 50,0%. Тобто залежність від доступності працівників співіснує з різними економічними та кадровими рішеннями. Матриця розкриває поєднання відповідей і не приписує бронюванню роль причини скорочення.

Рішення для бізнесу. Плануйте резерв на рівні критичної ролі. Під час оптимізації перевіряйте, чи залишається виконавець і заміна для кожної ключової операції.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

У різних напрямах дефіцит обмежує різні бізнес-процеси

Напрями × наслідки нестачі людей. Частки всередині відповідного напряму

	Втрачені продажі	Втрата клієнтів	Перевантаження	Якість сервісу ↓
Сільськогосподарська техніка	62,2%	48,9%	55,6%	46,7%
Запчастини	65,6%	46,9%	53,1%	37,5%
Сервіс та ремонт техніки	71,9%	53,1%	50,0%	40,6%
Точне землеробство / AgTech	71,4%	52,4%	57,1%	47,6%
Агровиробництво	18,8%	12,5%	56,3%	18,8%
Насіння	66,7%	41,7%	58,3%	33,3%
ЗЗР	70,0%	40,0%	50,0%	30,0%
Добрива	69,2%	38,5%	30,8%	23,1%
Логістика	28,6%	14,3%	71,4%	28,6%
Елеватори / зберігання	14,3%	14,3%	57,1%	28,6%
Переробка	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%

Одна компанія може входити до кількох напрямів. Наслідки стосуються відповідей компаній, а не окремо виміряних втрат бізнес-лінії. Множинний вибір.

Пріоритет вакансії залежить від процесу, який вона забезпечує

У сервісі та ремонті про втрачені продажі повідомили 71,9%, у запчастинах - 65,6%, в AgTech - 71,4%. В агровиробництві перевантаження команди становить 56,3%, а втрачені продажі - 18,8%. Це різні конфігурації наслідків, які потребують різних дій.

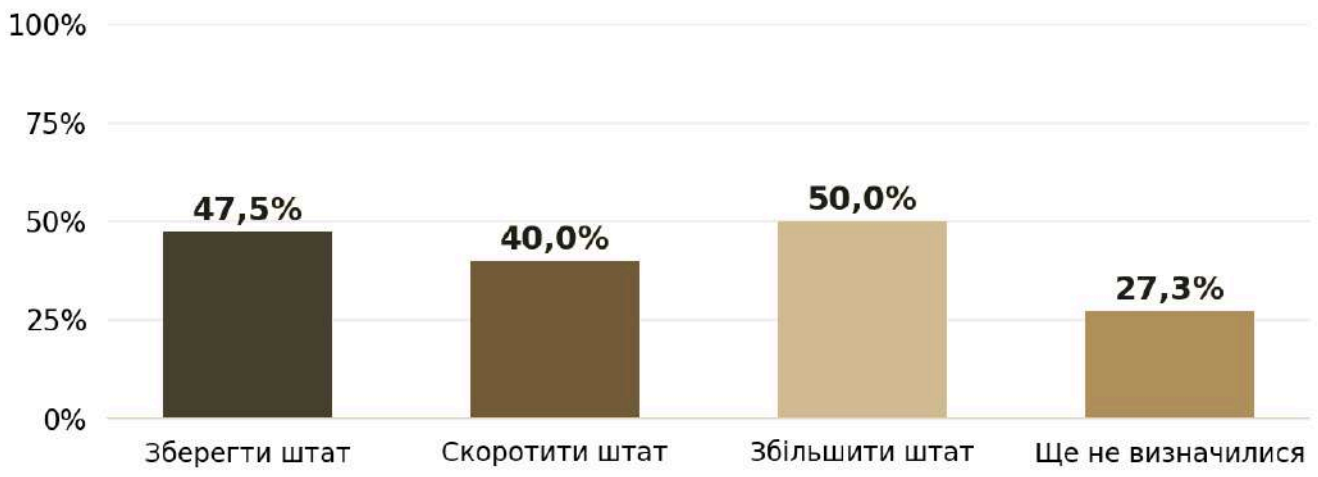
Рішення для бізнесу. Прив’яжіть критичний найм до покриття клієнтів, строків сервісу, навантаження або виробничої операції. Не визначайте пріоритет лише за загальною гостротою дефіциту.

ВИНАГОРОДА Й КАДРОВІ ПЛАНИ

Підвищення оплати зберігається і в планах скорочення

Показник - намір підвищувати зарплати; частки всередині кадрового сценарію

План підвищення зарплат за планом чисельності



> **Загальна економія потребує адресного захисту експертизи.**
>
> Навіть у групі планового скорочення підвищення зарплат обрали **40,0%**. Отже, кадровий бюджет має працювати на рівні ролей: кому потрібен перегляд, які задачі залишаються й чим фінансується зміна. Це допоможе не втратити потрібні навички в момент перебудови команди.

ПЕРЕХРЕСНА АНАЛІТИКА

ГОЛОС КЕРІВНИКІВ

Утримання, навчання та зміна процесів мають діяти разом

Дослівні анонімні висловлювання учасників

> **"Втримання сильних працівників та розвиток нових"**

> **"Підготовка кадрів для конкретних задач самостійно."**

> **"спрощення процедур, автоматизація рутинних процесів"**

> **"Перестати втрачати існуючих працівників!"**

Зберегти досвід і звільнити ресурс для підготовки

Відкриті відповіді поєднують три практичні задачі: утримати досвідчених людей, навчити нових під конкретну роботу та прибрати зайві дії. Наставництво потребує вільного часу, а нова роль - зрозумілих очікувань. Без цього підготовка резерву стає додатковим навантаженням на тих самих ключових працівників.

Рішення для бізнесу. Погодьте із керівниками, які задачі спрощуються або припиняються, хто навчає та як команда оцінює самостійність новачка.

СЦЕНАРІЇ 2027

Три моделі кадрових рішень

Вибір моделі залежить від портфеля роботи, ліквідності й доступності компетенцій

01 / Збереження стійкості

Опора: зберігати чисельність планують **55,6%**. Рішення: мінімальний склад під зобов’язання, утримання ключових людей, передавання знань і заміщення. Ризик: незмінний штат із накопиченням навантаження. Контроль: строки, якість, понаднормова робота, доступність резерву. Перехід: змінюється потрібний обсяг роботи або ресурс його фінансування.

02 / Перебудова бізнес-моделі

Опора: скорочення штату планують **20,8%**. Рішення: прибрати зайві дії, змінити ролі, стандартизувати й автоматизувати повторювані задачі, перепідготувати виконавців. Ризик: та сама робота на меншій команді. Контроль: економія після витрат переходу, виробіток, помилки та навантаження. Перехід: новий процес стабільно виконує попит або потребує розширення.

03 / Вибіркове зростання

Опора: збільшення штату планують **8,3%**. Рішення: адресний найм під підтверджений попит, розвиток сервісу, підготовка потенціалу й утримання наставників. Ризик: витрати раніше за продуктивність. Контроль: маржинальний результат, строк самостійної роботи, вартість підготовки й утримання. Перехід: зміна попиту або відхилення фактичної продуктивності від плану.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Десять дій, які перетворюють висновки на кадровий план

Конкретні кроки для власника, CEO та HRD на 2027 рік

01 **Ранжуйте вакансії за впливом на роботу.**
Визначте замовлення, клієнтів і строки, які залежать від ролі; зіставте ефект із повною вартістю найму.

02 **Плануйте рух людей окремо від чисельності.**
У кожній заявці зазначайте заміщення, нову компетенцію або додатковий обсяг роботи.

03 **Змінюйте процес до об’єднання посад.**
Приберіть зайві дії, уточніть відповідальність і перевірте навантаження після зміни ролі.

04 **Зіставляйте офери з внутрішньою оплатою.**
Порівнюйте зміст ролі, результати й повний дохід чинних працівників до погодження нового оферу.

05 **Назвіть джерело бюджетної економії.**
Покажіть, які витрати зникають, скільки коштує перехід і яка робота залишається за командою.

06 **Закладіть час наставника.**
Узгодьте вхідні навички, практику та контрольні точки самостійності до відкриття вакансії.

07 **Перетворіть готовність наймати на доступні ролі.**
Підготуйте керівника, умови та адаптацію для кандидатів із різним професійним досвідом.

08 **Перевірте резерв критичних компетенцій.**
Передайте знання, доступи та клієнтські справи; перевірте виконання задачі резервним фахівцем.

09 **Готуйте сезонну спроможність завчасно.**
Відрахуйте пошук і підготовку від пікового навантаження та передбачте час на практику.

10 **Визначте сигнали перегляду плану.**
Погодьте, як попит, ліквідність і навантаження змінюють рішення про найм, оплату й чисельність.

РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ

ФІНАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Стійкість визначатиме здатність виконувати роботу

Кадрова стратегія агробізнесу на 2027 рік

73,6%
погіршення бізнесу

43,1%
гострий дефіцит

81,9%
бачать потенціал покращення результату за достатньої кількості фахівців

Управляти потрібно спроможністю, а не лише кількістю посад.

Збереження критичних навичок, передбачувана винагорода, підготовка заміни й перегляд процесів мають працювати в одному кадровому плані. Для кожної інвестиції або економії потрібна відповідь: яку роботу бізнес зможе виконати після цього рішення?

Пріоритет - потрібна експертиза в потрібний момент.

Компанії входять у 2027 рік із різними ресурсами та намірами. Практичний орієнтир для керівника - підтверджений попит, реалістичний бюджет і команда, здатна виконати зобов’язання. Саме ця узгодженість перетворює кадрові рішення на опору стійкості.

РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ