УДК 631.1/331.108

Кібкало Ірина Володимирівна
аспірант
Державного біотехнологічного університету
Kibkalo Iryna
PhD Student the
State Biotechnological University
ORCID: 0009-0008-8336-8682

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10481

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО І КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES POTENTIAL TO INCREASE THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. Сучасні воєнні умови господарювання сільськогосподарських підприємств в Україні висувають до них досить багато вимог. Поряд з безпосередньо загальноекономічними проблемами сільськогосподарські підприємства стикаються з проблемами постачання, безпосереднього функціонування на замінованих площах, втрати сільськогосподарського обладнання гостро постає проблема формування кадрового потенціалу підприємств. На фоні повномасштабного вторгнення сільськогосподарські підприємства втрачають працездатних чоловіків і вузькоспеціалізованих фахівців. Відповідно в таких умовах для того аби не втратити свою економічну стійкість підприємства повинні розробляти та застосовувати інноваційні методи управління персоналом. Проте, загальні умови життєдіяльності вимагають не лише нових підходів щодо управління персоналом, але й урахування нових факторів впливу на цей персонал, що викликані війною.*

Мета. Метою дослідження є формування шляхів удосконалення управлінського і кадрового потенціалу для визначення резервів підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики формування управлінського і кадрового потенціалу, зокрема сільськогосподарських підприємств, щодо підвищення рівня їх економічної стійкості. Дослідження проводилися на основі аналітико-статистичних даних наявних у відкритому доступі.

Основними методами дослідження є: системний, узагальнення та аналітико-синтетичний, які дозволили здійснити узагальнення теоретичних даних існуючих наукових робіт; метод наукового узагальнення, що дозволив врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів; абстрактно-логічний метод, що дав можливість для вдосконалення класифікаційних ознак кадрового потенціалу; графічно-описовий, що дозволив наочно відобразити результати теоретико-аналітичних досліджень та інші.

Результати. У науковій статті розкрито основні тенденції забезпечення персоналом сільськогосподарських підприємств в Україні в сучасних умовах господарювання. Визначено основні кризові складові, що впливають на ефективність діяльності персоналу, проаналізовано набір мотиваторів персоналу для забезпечення ним економічної стійкості сільськогосподарського підприємства.

Перспективи. В подальших дослідженнях необхідно сформувати комплексний підхід до управління персоналом сільськогосподарських підприємств, що буде враховувати як економічні, так і соціально-культурні аспекти галузі. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва, покращенню умов праці та забезпеченню сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: *управлінський потенціал, кадровий потенціал, управління персоналом, економічна стійкість, сільськогосподарське підприємство.*

Summary. *Introduction. Modern wartime conditions of agricultural enterprises in Ukraine impose quite a lot of demands on them. Along with the general economic problems, agricultural enterprises are faced with problems of supply, direct operation in mined areas, loss of agricultural equipment, the problem of forming the personnel potential of enterprises is acute. Against*

the background of a full-scale invasion, agricultural enterprises are losing able-bodied men and highly specialized specialists. Accordingly, in such conditions, in order not to lose their economic stability, enterprises must develop and apply innovative methods of personnel management. However, the general conditions of life require not only new approaches to personnel management, but also taking into account new factors of influence on this personnel caused by the war.

Purpose. The purpose of the study is to form ways to improve managerial and personnel potential to identify reserves for increasing the economic stability of agricultural enterprises.

Materials and methods. The materials of the study were the works of domestic and foreign scientists on the issues of forming managerial and human resource potential, in particular agricultural enterprises, to increase their economic sustainability. The research was conducted on the basis of analytical and statistical data available in the open access.

The main research methods are: systemic, generalization and analytical-synthetic, which allowed to generalize the theoretical data of existing scientific works; the method of scientific generalization, which allowed to take into account the influence of external and internal factors; the abstract-logical method, which made it possible to improve the classification features of human resource potential; graphic-descriptive, which allowed to clearly reflect the results of theoretical and analytical research and others.

Results. The scientific article reveals the main trends in providing agricultural enterprises with personnel in Ukraine in modern economic conditions. The main crisis components that affect the effectiveness of personnel activities are identified, a set of personnel motivators is analyzed to ensure the economic sustainability of the agricultural enterprise.

Prospects. In further research, it is necessary to form a comprehensive approach to the management of personnel of agricultural enterprises, which will take into account both economic and socio-cultural aspects of the industry. This will contribute to increasing production efficiency, improving working conditions and ensuring sustainable development of agricultural enterprises in modern conditions.

Key words: *managerial potential, personnel potential, personnel management, economic sustainability, agricultural enterprise.*

Постановка проблеми. Сучасні воєнні умови господарювання сільськогосподарських підприємств в Україні висувають до них досить багато вимог. Поряд з безпосередньо загальноекономічними проблемами сільськогосподарські підприємства стикаються з проблемами постачання, безпосереднього функціонування на замінованих площах, втрати сільськогосподарського обладнання гостро постає проблема формування кадрового потенціалу підприємств. На фоні повномасштабного вторгнення сільськогосподарські підприємства втрачають працездатних чоловіків і вузькоспеціалізованих фахівців. Відповідно в таких умовах для того аби не втратити свою економічну стійкість підприємства повинні розробляти та застосовувати інноваційні методи управління персоналом. Проте, загальні умови життєдіяльності вимагають не лише нових підходів щодо управління персоналом, але й урахування нових факторів впливу на цей персонал, що викликані війною. Для персоналу особливо сільськогосподарських підприємств на перший план організації їх виробничої діяльності виходить особиста безпека, а потім вже персоналом сприймаються інші матеріальні і мотиваційні фактори. Тому процес формування кадрового складу на сільськогосподарському підприємстві набуває нових аспектів, в яких раніш не було потреби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами управління кадровим потенціалом займалися такі вітчизняні вчені, як Гавриш О., Довгань Л., Крейдич І. [7], Олійник Т., Коноплянко Д. [4], Балабанова Л., Стельмашенко О. [2], Саблук П., Проданчук М., Шевчук Н. [6], а також зарубіжна вчені, такі як: Армстронг М. [8], Брайтон Дж. [9], Дірай М. [11], Тейлор Ф. [12] та інші.

Метою статті є формування шляхів удосконалення управлінського і кадрового потенціалу для визначення резервів підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики формування управлінського і кадрового потенціалу, зокрема сільськогосподарських підприємств, щодо підвищення рівня їх економічної стійкості. Дослідження проводилися на основі аналітико-статистичних даних наявних у відкритому доступі.

Основними методами дослідження є: системний, узагальнення та аналітико-синтетичний, які дозволили здійснити узагальнення теоретичних даних існуючих наукових робіт; метод наукового узагальнення, що дозволив врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів; абстрактно-логічний метод, що дав можливість для вдосконалення класифікаційних ознак кадрового потенціалу; графічно-описовий, що дозволив наочно відобразити результати теоретико-аналітичних досліджень та інші.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи проблематику управлінського і кадрового потенціалу з точки зору економічної стійкості підприємства, необхідно зазначити, що утримання і управління персоналом впливає на витратну частину підприємства через заробітні плату, винагороди, мотивацію, відповідно й методи управління кадровим потенціалом мають відповідати вимогам підприємства. Крім того, необхідно розрізняти ступінь впливу категорій персоналу, адже виробничий персонал бере безпосередню участь в процесі створення нової матеріальної вартості, тоді як ефективність управлінського персоналу обумовлюється вірно скерованими

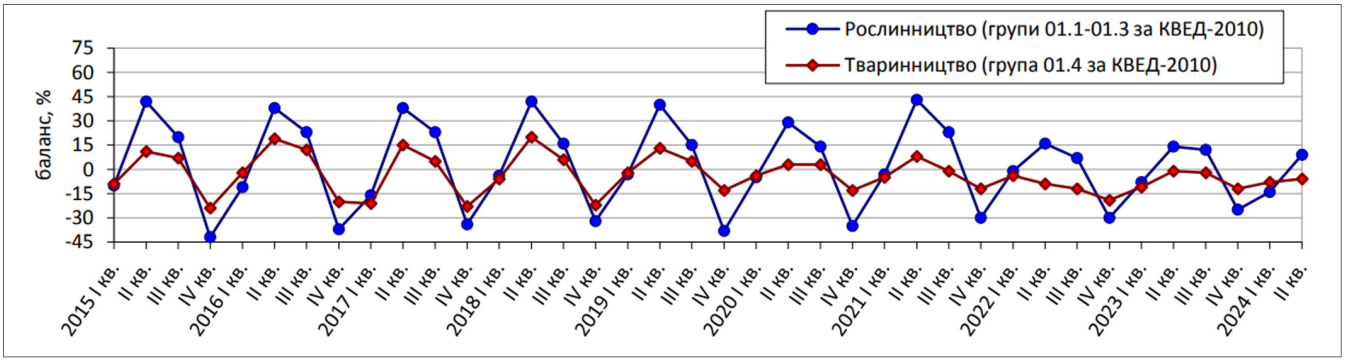

Рис. 1. Очікувані зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах
Джерело: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/selo/sg_IIkv_2024_u.pdf

управлінськими рішеннями стосовно стратегічного розвитку підприємства в цілому.

На сучасному етапі динаміка змін кількості працівників, задіяних на підприємствам сільського господарства представлена на рис. 1.

Як можна побачити з графіку на рис. 1 баланс забезпечення працівниками сільськогосподарських підприємств значно знизився, що свідчить про дефіцит робочої сили в галузі.

В результаті бойових дій деякі сільськогосподарські працівники і фермери були змушені не тільки припинити економічну діяльність в сільськогосподарському секторі, а й покинути свої власні будинки. За даними ФАО (продовольчої та сільськогосподарської організації ООН), понад 150 000 фермерів/працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни або були змушені мігрувати. Дрібні виробники, які займалися вирощуванням сезонних продуктів, відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості та доходів сільського населення і перебували в складному становищі. Вимушена міграція населення, призов чоловіків до Збройних Сил України в результаті призвели до нестачі робочої сили та збільшення робочого навантаження жінок [1].

Згідно з опитуванням Асоціації «Українські Свинарі», в 26% господарств, які взяли участь в опитуванні, не вистачає кількості основного виробничого персоналу (техніків, ветеринарів, операторів, керівників виробничих ділянок) свиноферм, 48% респондентів відзначають брак персоналу, який не задіяний в основному виді сільськогосподарської діяльності, а саме: водії, трактористи, механіки, агрономи [5].

2024 рік для сільськогосподарського сектору це рік значних перетворень, коли з'являється зростаючий попит на фахівців, що володіють навичками використання сучасних технологій, агрономів, фахівців з пестицидів і агротехніки тощо.

За даними Державного центру зайнятості, в даний час найбільша кількість вакансій в регіоні зосереджена на таких посадах [13]:

– працівники з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва;
– оператори птахофабрик і механізованих ферм;
– тракторист сільськогосподарського виробництва.

Згідно даних сайту № 1 з пошуку роботи в Україні — Work.ua можна проаналізувати динаміку вакансій в агрогалузі, рис. 2.

Агрогалузь активізувалась у перший місяць 2023 року, що, ймовірно, пов'язано із наближенням початку посівних робіт. У березні 2023 року кількість пропозицій роботи в галузі агро сягнула 2 264 вакансії, що становить понад 80% до лютого 2022 року.

Отже, розвиток аграрного сектору потребує фахівців у відповідних областях, а збільшення обсягів виробництва та впровадження нових технологій вимагають збільшення кількості агротехніки та складського персоналу (фасувальники, фасувальники-фасувальниці, водії навантажувачів тощо). Це також багато в чому залежить від вирішення логістичних проблем та можливості експорту продукції, рис. 3.

Одним із ключових аспектів управління персоналом на сільськогосподарський підприємствах є розробка ефективних стратегій, спрямованих на максимізацію продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів.

Це включає не лише організацію праці в полі чи коморі, а й керування адміністративним персоналом, який забезпечує планування, логістику, фінансове управління тощо. Однак, окрім стратегічного планування, керівники сільськогосподарських підприємств стикаються з низкою проблем, таких як сезонність роботи, необхідність дотримання суворих стандартів безпеки та екології, а також труднощі з наймом та утриманням кваліфікованих працівників.

Перед розробкою стратегії управління персоналом необхідно проаналізувати поточну ситуацію на сільськогосподарському підприємстві. Це включає оцінку структури персоналу, компетенцій працівників, характеристик робочого середовища та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії. На основі аналізу поточної ситуації доцільно сформувати стратегічні цілі у сфері управління персоналом. Ці цілі мають бути узгоджені із загальними стратегічними цілями підприємства та спрямовані на підвищення продуктивності праці,

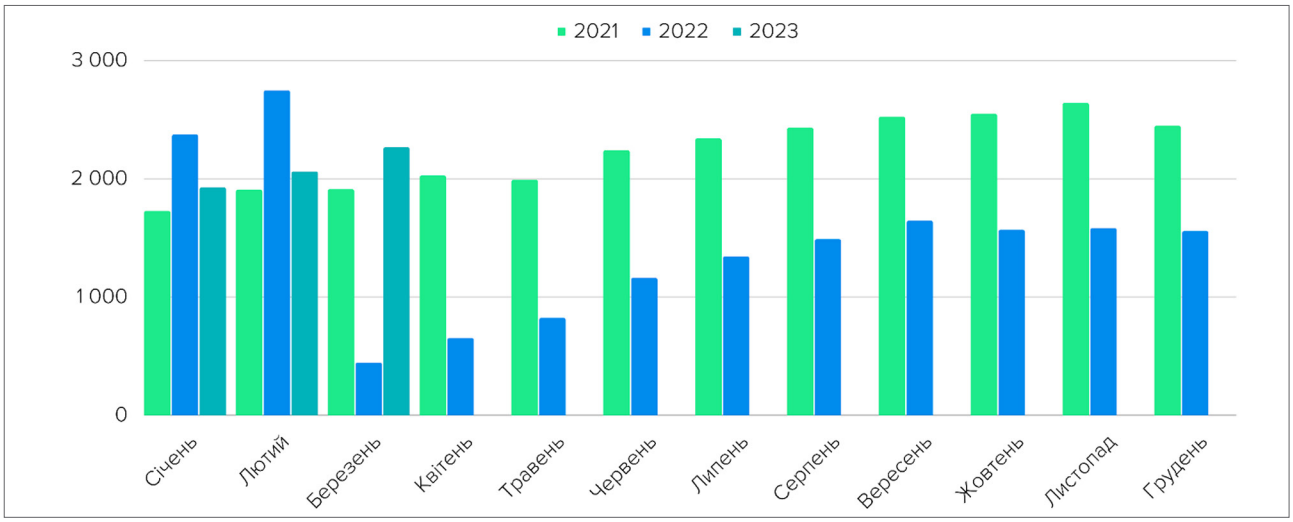

Рис. 2. Динаміка вакансій в агрогалузі в період 2021–2023 рр.
Джерело: https://www.work.ua/articles/analytics/3095/

розвиток компетенцій працівників та забезпечення їхньої мотивації.

Стратегії управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах передбачають розробку планів, спрямованих на максимізацію продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів, що включає в себе розвиток мотивації співробітників, навчання та програми розвитку, а також створення сприятливої корпоративної культури. Розробка ефективної стратегії управління персоналом відіграє вирішальну роль у досягненні цілей сільськогосподарських підприємств. Вибір стратегії управління персоналом залежить від конкретних умов функціонування підприємства та його стратегічних цілей. Це може бути стратегія розвитку компетенцій співробітників, стратегія мотивації та стимулювання, стратегія розвитку лідерства тощо.

В сільськогосподарських підприємствах використовуються різноманітні методи управління персоналом, зокрема системи оплати праці, оцінка результатів діяльності, навчання та розвитку, мотиваційні програми тощо. Кожен метод має свої переваги і обмеження, а їх вибір залежить від конкретних цілей і умов діяльності підприємства.

На основі обраної стратегії управління персоналом доцільна розробка конкретного плану дій, що включає визначення необхідних ресурсів, розподіл обов'язків, встановлення термінів і механізмів моніторингу.

Методи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах включають традиційні підходи, такі як системи оплати праці та оцінки результатів діяльності, а також сучасні методи, такі як використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом. Важливу роль має розвиток лідерства та командної роботи.

Важливим кроком у реалізації HR-стратегії є постійний моніторинг результатів і коригування

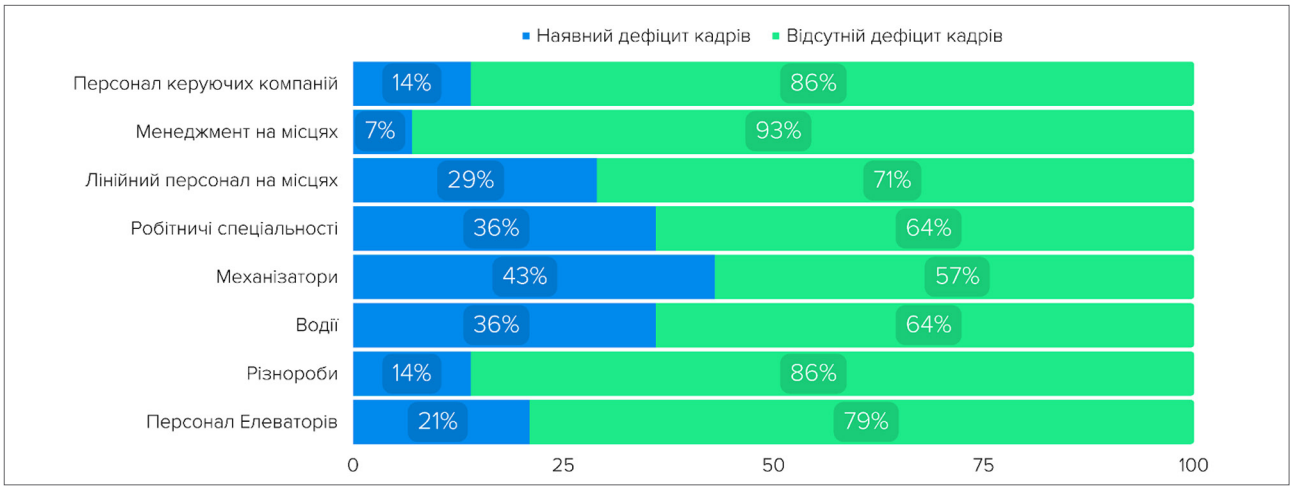

Рис. 3. Категорії дефіциту кадрів в агробізнесі
Джерело: https://www.work.ua/articles/analytics/3095/

стратегії відповідно до мінливих умов. Це дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі проблеми та адаптувати свою стратегію до нових викликів.

Крім типових проблем, властивих сільськогосподарським підприємствам у сільському господарстві існує ряд унікальних проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як сезонність роботи, інтенсивність праці та фізична активність, особливості робочого середовища тощо. Крім того, глобальні тенденції, такі як зміна клімату, урбанізація та технологічні інновації також впливають на управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом включають перехід до гнучких форм трудових відносин, наголос на розвитку лідерства та командної роботи, використання технологій для вдосконалення процесів управління персоналом, а також акцент на різноманітності та залученості.

Між кадровою політикою і стратегією підприємства існує тісний взаємозв'язок, який виявляється в прагненні підприємства до стабільності та цілеспрямованому підборі персоналу. Хоча на перший погляд завдання може здатися простим: розробити концепцію управління людськими ресурсами — її реалізація має свої труднощі. Одна з них полягає в тому, що основною метою будь-якого підприємства є отримання фінансової вигоди, що неможливо без узгодження інтересів працівників і підприємства. Для ефективного вирішення виробничих завдань завжди необхідна наявність кваліфікованих спеціалістів, якими необхідно керувати, а це неможливо без грамотної кадрової політики.

Оціночні характеристики можуть бути використані для визначення ефективності кадрової політики. Наприклад, це можуть бути показники ефективності, дотримання законодавства, рівень задоволеності роботою, плинність кадрів, наявність трудових конфліктів і скарг, частота виробничих травм.

Продумана кадрова політика дозволяє своєчасно набирати персонал, формувати необхідний рівень трудового потенціалу, враховувати інтереси працівників, стабілізувати колектив, надавати можливості для професійного розвитку, формувати високу мотивацію до високопродуктивної праці та ефективно використовувати працю відповідно до своєї кваліфікації.

В умовах кризи трансформується кадрова політика сільськогосподарських підприємств. Це пов'язано з обмеженістю фінансових ресурсів, неминучістю організаційних змін, скороченням чисельності персоналу і зростанням соціальної та психологічної напруженості серед співробітників.

Теоретично можна застосовувати п'ять типів кадрової політики, доцільних до використання в умовах кризи: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична.

Служба управління персоналом підприємства не має важелів впливу на продуктивність роботи персоналу і засобів прогнозування ситуації. Криза персоналу підприємства свідчить про невідповідність персоналу сучасним поточним умовам, в яких вимушена працювати організація.

Основними причинами кризи персоналу підприємства як правило виступають: збільшення кількості конфліктів як міжособових та і групових; зменшення кількості робочих годин (змін) та формування надлишкового персоналу, який здійснює опір що власного звільнення; підвищення показника плинності кадрів; збільшення прогулів, що й надалі погіршує загальний економічний стан компанії, як і зменшення продуктивності праці; ігнорування виконання вказівок керівника або адміністрації компанії; погіршення трудової дисципліни, висока ймовірність страйків, а отже погіршення соціального середовища. Наразі провідною причиною кризи персоналу є прагнення забезпечення власної безпеки та ментального здоров'я.

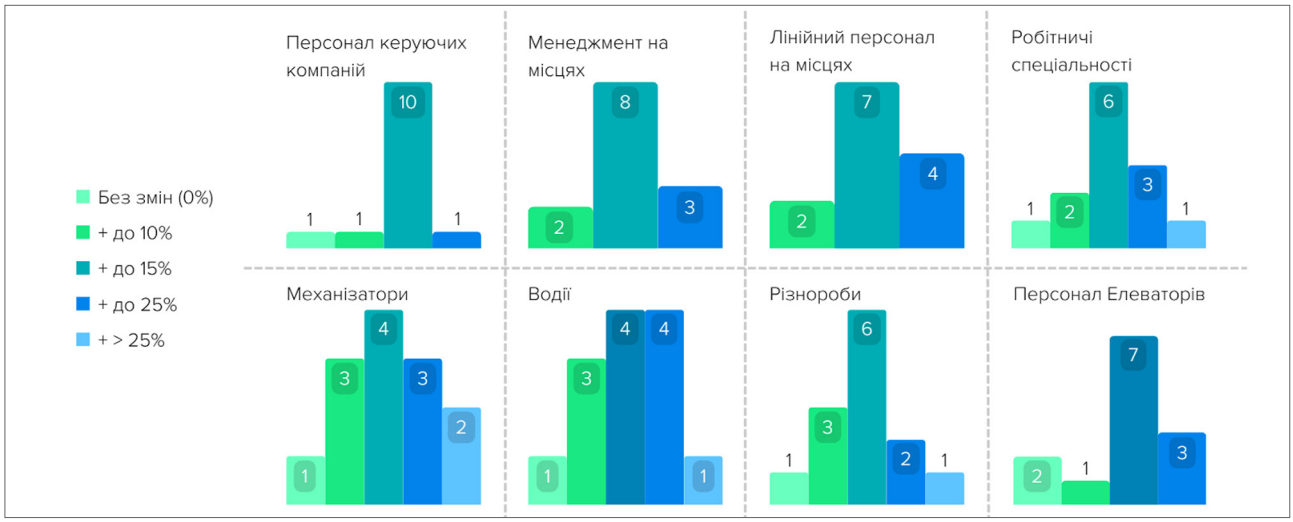

Рис. 4. Розмір зміни доходу персоналу у розрізі служб серед тих учасників, що визначились
Джерело: https://www.work.ua/articles/analytics/3095/

Основними традиційними відповідями на виклики кризи персоналу в компанії як правило виступають негативні заходи щодо формування винагороди персоналу у вигляді: скорочення персоналу; зміна графіку роботи; формування категорії відпусток за власний рахунок; збереження лише творчого високопродуктивного персоналу; збереження позитивного іміджу підприємства на ринку праці [4]. Але наразі сільськогосподарські підприємства вже отримали всі ці заходи через умови зовнішнього середовища і тепер потребують застосування принципово нових способів підвищення продуктивності роботи персоналу.

Крім даних зазначених аспектів на підприємстві на період кризи формується декілька категорій персоналу які:

– прагнуть подолання кризи та стратегічного розвитку підприємства;
– прагнуть отримати зароблену винагороду та покинути компанію;
– прагнуть зберегти своє робоче місце та відповідний рівень заробітної плати.

Згідно дослідження Work.ua можна проаналізувати ступінь задоволеності винагородою працівників сільськогосподарських підприємств, рис. 4.

Відповідно, й представникам даних категорій властива різна поведінка протягом виходу компанії з кризового стану. Крім того, якщо причиною кризового стану є макроекономічні фактори, то персонал досить велику увагу приділяє тенденціям на ринку праці, а також можливості отримати соціальні гарантії.

Оптимізації кадрового потенціалу	•Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління
Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу	•Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку
Системність роботи з розвитку персоналу	•Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку
Компліментарність управлінських ролей	•Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях
Інтеграція персоналу	•Відновлення довіри персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень
Підтримки прагнення до незалежності	•Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень
Колегіальності в управлінні	•Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями
Соціально-психологічна єдність колективу	•Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях
Задоволеність роботою і колективом	•Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці
Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	•Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період
Ефективності організаційної структури	•Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища

Рис. 5. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [4]

У випадку є мікроекономічних причин кризового стану компанії для персоналу важливими є питання щодо працездатності корпоративної культури компанії, яка висвітлить характер поведінки у відносинах «компанія-працівник», якості працівників, які залучені до виконання завдань компанії, характеру та типу управлінських рішень, що приймаються в компанії; альтернативні варіанти функціонування операційної системи компанії та способів залучення в неї працівників та їх організаційна поведінка. Все це важливо для підприємства з тієї причини, аби уникнути ситуації, коли компанія може піти на друге коло розвитку кризової ситуації.

Для компанії основними проблемами в умовах кризового господарювання виступають: обмеженість фінансових ресурсів; зміна характеру та темпу виробничого циклу; зниження мотивації персоналу внаслідок згортання соціальних програм; критична нестача часу для реалізації антикризових заходів [4].

Конфлікти різних типів є найважливішими індикаторами кризових явищ, що відбуваються в організації та пов'язані з людськими ресурсами. У компаніях, орієнтованих на ринок, найважливіші конфлікти пов'язані з майновими і владними аспектами діяльності. У цьому контексті антикризове управління персоналом охоплює не тільки планування, підбір і переміщення персоналу, а й низку елементів соціально-психологічного та етичного характеру (демократичний стиль управління, увага до індивідуальних особливостей і потреб працівників), завдяки чому низку питань, пов'язаних з адаптацією працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства, може бути взято до уваги [5].

Оскільки концепція антикризового управління персоналом підприємства містить у собі необхідність його реалізації на основі правил поведінки, на рис. 5 подано основні принципи формування та розвитку антикризового управління персоналом підприємства [7].

Необхідною умовою ефективного антикризового управління персоналом підприємства є поетапне його здійснення: від аналізу кризової ситуації, через діагностику кадрового потенціалу, розробку антикризових заходів, їх впровадження та оцінку ефективності.

Як правило, кризові явища різняться для різних підприємств, а отже потребують індивідуального підходу щодо їх подолання, відповідно неможна виділити універсальний спосіб управління персоналом в умовах кризи. Проте основні напрями антикризового управління персоналом базуватимуться на загальній антикризовій стратегії компанії. Тут будуть зазначені основні етапи діагностики ефективності функціонування персоналу; побудова поетапного календарного графіку проведення діагностики персоналу та його оптимізація. Вибір антикризових заходів залежить від рівнів управління персоналом (стратегічного, тактичного, оперативного), впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, причин та масштабів проблем [4].

Успіх бізнесу часто залежить від інтелектуального потенціалу та якості персоналу, що пов'язано не лише з їхніми професійними навичками, але й з їхнім ентузіазмом, чесністю та креативністю. Без ініціативи, підприємництва та інновацій підприємства неможливо успішно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі. Висока плинність кадрів зумовлена насамперед скороченням робочих місць на підприємствах. Це свідчить про значні недоліки в організації робіт, які перешкоджають виконанню виробничих завдань і потребують додаткових витрат на навчання та підвищення кваліфікації. Плинність кадрів може проявлятися через тимчасову роботу, стажування або строкові контракти.

Ці зміни зумовлюють різноманітність вікових та кваліфікаційних характеристик працівників залежно від стажу роботи та рівня освіти. Відсутність відповідних спеціалістів, особливо у вузьких сферах і рідкісних професіях, може створити проблеми для компаній.

Розуміння важливості кадрової політики та стратегій розвитку є ключовим у сучасних організаціях. Проте не завжди є активна участь у розробці такої стратегії. Багато керівників не мають чіткого розуміння, що таке стратегічне управління персоналом. Таким чином, стратегічне управління персоналом стає все більш важливим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розробка та впровадження стратегії управління персоналом на сучасних сільськогосподарських підприємствах є ключовим елементом успішного забезпечення їх економічної стійкості, адже ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах — складний і багатофакторний процес, який потребує системного підходу та інноваційних рішень. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також забезпечує сприятливе робоче середовище та розвиток персоналу. Розробка ефективних стратегій, використання сучасних методів і вирішення проблем є ключовими факторами успішного управління персоналом у цій сфері.

Кадрова політика і стратегія розвитку відіграють важливу роль не тільки для окремих сільськогосподарських підприємств, але і для всієї галузі в цілому. Правильний підбір і організація персоналу безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Тому необхідно створити комплексну систему розвитку персоналу, відходячи від застарілих методів управління на користь формування висококваліфікованих і мотивованих працівників. Система без-

перервного навчання та розвитку персоналу вимагає фінансових вкладень. Якщо ці витрати розглядати як інвестиції в людський капітал, а не як прості витрати, це допоможе ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з персоналом. Сьогодні, коли «інвестиції в людей» визнано пріоритетним завданням, можна очікувати позитивних змін у сфері управління персоналом та людськими ресурсами країни.

Таким чином, в подальших дослідженнях необхідно сформувати комплексний підхід до управління персоналом сільськогосподарських підприємств, що буде враховувати як економічні, так і соціально-культурні аспекти галузі. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва, покращенню умов праці та забезпеченню сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Література

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. *НІСД*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta… (дата звернення: 26.11.2024).

2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

3. Державний центр зайнятості. URL: https://dcz.gov.ua/stat/statfile (дата звернення: 26.11.2024).

4. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство.* 2023. С. 53.

5. *Державна служба статистики України: офіційний сайт.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 26.11.2024).

6. Саблук П., Проданчук М., Шевчук Н. Удосконалення оцінювання ефективності управлінської системи на основі інтегрованої звітності. *Облік і фінанси.* 2022. № 2. С. 33–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2022_2_6 (дата звернення: 26.11.2024).

7. Технології управління персоналом : монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Kogan Page Publishers*. 2019

9. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. *Palgrave Macmillan*. 2017.

10. Cascio W. F., Boudreau J. W. Talent Management: A Focus on Excellence. *SHRM Foundation*. 2019.

11. Deery M., Kinnie N. Human Resource Management in a Global Context: A Critical Approach. *Palgrave Macmillan*. 2018.

12. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997.

13. *Work.ua ресурс працевлаштування № 1 в Україні.* URL: https://www.work.ua/ (дата звернення: 26.11.2024).

References

1. Ahrarnyy sektor Ukrayiny u 2023 rotsi: skladovi stiykosti, problemy ta perspektyvni zavdannya. *NISD.* 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta [in Ukrainian].

2. Balabanova, L. V., Stel′mashenko, O. V. (2010). Stratehichne upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh rynkovoyi ekonomiky: monohrafiya. Donets′k [in Ukrainian].

3. *Derzhavnyy tsentr zaynyatosti.* URL: https://dcz.gov.ua/stat/statfile [in Ukrainian].

4. Oliynyk, T., Konoplyanko, D. (2023). Metodychni aspekty formuvannya stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh kryzy. *Ekonomika ta suspil'stvo* [in Ukrainian].

5. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

6. Sabluk, P., Prodanchuk, M., Shevchuk, N. (2022). Udoskonalennya otsinyuvannya efektyvnosti upravlins′koyi systemy na osnovi intehrovanoyi zvitnosti. *Oblik i finansy.* no 2. pp. 33–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2022_2_6 [in Ukrainian].

7. Havrysh, O. A., Dovhan′, L. Y., Kreydych, I. M., Semenchenko, N. V. (2017). Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: monohrafiya. Kyyiv: NTUU «KPI imeni Ihorya Sikors′koho» [in Ukrainian].

8. Armstrong, M. (2019). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Kogan Page Publishers.*

9. Bratton, J., Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. *Palgrave Macmillan.*

10. Cascio, W. F., Boudreau, J. W. (2019). Talent Management: A Focus on Excellence. *SHRM Foundation.*

11. Deery, M., Kinnie, N. (2018). Human Resource Management in a Global Context: A Critical Approach. *Palgrave Macmillan.*

12. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997.

13. Work.ua resurs pratsevlashtuvannya № 1 v Ukrayini. URL: https://www.work.ua [in Ukrainian].