

**CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL
ENTERPRISES IN UKRAINE**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Досліджено сучасний стан, тенденції розвитку та особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств України в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів, посилення глобальної конкуренції та технологічної трансформації аграрного сектору. Проаналізовано ключові макроекономічні показники функціонування сільського господарства, охарактеризовано структурні зміни у галузі, визначено пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності агропідприємств, зокрема через удосконалення кадрової політики, розвиток професійних компетенцій працівників і впровадження цифрових технологій управління персоналом [1; 2; 3].

Метою дослідження є оцінка сучасного стану та визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом аграрних підприємств України в умовах структурних трансформацій і цифровізації економіки. Сільське господарство традиційно залишається однією з базових і системоутворюючих галузей національної економіки України, оскільки воно забезпечує продовольчу безпеку держави, формує вагомий частку експортного потенціалу, сприяє збереженню зайнятості населення у сільській місцевості та розвитку інфраструктури регіонів. На сучасному етапі аграрний сектор генерує понад 10 % валового внутрішнього продукту країни та забезпечує близько 40% валютних надходжень від експорту продукції, що підтверджує його стратегічне значення як стабілізуючого чинника економічного зростання [1]. Водночас сільське господарство виконує важливу соціальну функцію, підтримуючи економічну активність у малих населених пунктах, де альтернативні джерела зайнятості часто відсутні.

В умовах воєнних дій, економічної турбулентності, зміни кліматичних умов та дефіциту трудових ресурсів особливої актуальності набувають питання ефективного управління розвитком аграрних підприємств, їхнім кадровим потенціалом та організацією праці [2; 6]. У період 2020–2024 рр. сільськогосподарське виробництво України зазнало глибоких трансформацій, що проявляються у структурному укрупненні підприємств, посиленні позицій агрохолдингів, диверсифікації виробництва, цифровізації управлінських процесів та поступовому переході до моделей сталого розвитку [3; 9]. Зростає роль інформаційно-комунікаційних технологій, систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу техніки й ресурсів, що потребує формування нових компетенцій персоналу [8].

За даними Державної служби статистики України, обсяг експорту аграрної продукції у 2024 році становив 26,7 млрд дол. США, що перевищує показник 2022 року на понад 14%, незважаючи на збройні конфлікти, руйнування логістичних шляхів і зростання витрат на виробництво [1; 7]. Така динаміка засвідчує високий рівень адаптивності, гнучкості й інноваційності аграрного бізнесу, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність навіть за умов обмежених фінансових і кадрових ресурсів. Дані систематизовано та узагальнено автором за матеріалами офіційних джерел [1; 2].

Таблиця 1

Динаміка основних показників розвитку сільського господарства України (2020–2024 рр.)

Показник	Роки		
	2020	2022	2024
Валовий збір зернових, млн т	64,9	53,9	57,5
Обсяг експорту агропродукції, млрд дол. США	22,2	23,4	26,7
Частка с.-г. у ВВП, %	9,3	10,1	11,0
Кількість фермерських господарств, тис. од.	45,2	41,0	38,7

Джерело: [1; 2]

Дані таблиці 1 свідчать про неоднозначну динаміку розвитку сільського господарства України у 2020–2024 рр. Так, обсяги валового збору зернових культур коливалися під впливом погодних умов, воєнних подій та логістичних обмежень. Якщо у 2020 р. було зібрано 64,9 млн т зерна, то у 2022 р. цей показник скоротився до 53,9 млн т, що зумовлено тимчасовою втратою частини посівних

площ і зниженням урожайності. Водночас уже у 2024 р. спостерігається поступове відновлення виробництва до рівня 57,5 млн т, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов господарювання. Обсяг експорту аграрної продукції також демонструє позитивну тенденцію: з 22,2 млрд дол. США у 2020 р. до 26,7 млрд дол. США у 2024 р., що підтверджує збереження конкурентних позицій українського агросектору на світових ринках. Зростання частки сільського господарства у структурі ВВП з 9,3% до 11,0% свідчить про підвищення його ролі в економіці країни, особливо у період загального скорочення промислового виробництва. Разом із тим спостерігається скорочення кількості фермерських господарств із 45,2 тис. до 38,7 тис., що є наслідком укрупнення виробництва та зростання ролі великих агрохолдингів [1; 2].

Серед позитивних тенденцій розвитку аграрного сектору варто відзначити поширення технологій точного землеробства, використання біоенергетичних рішень, зростання обсягів виробництва органічної продукції, активізацію переробної ланки, що сприяє формуванню доданої вартості у межах країни [3; 9]. Зростає увага до екологічної безпеки, раціонального використання земельних ресурсів та соціальної відповідальності бізнесу [7]. Проте кадрове забезпечення залишається однією з найуразливіших ланок системи, оскільки ефективність праці у сільському господарстві на 30–40% залежить від рівня організації управління персоналом і мотивації працівників [4; 5; 6].

На сучасному етапі аграрні підприємства стикаються з низкою системних проблем у сфері управління персоналом, серед яких:

- дефіцит кваліфікованих працівників у сільській місцевості, спричинений демографічним старінням, трудовою міграцією та низьким престижем аграрних професій [5];
- сезонність праці, що обумовлює нерівномірне навантаження протягом року та підвищену плінність кадрів [4];
- обмежені можливості для професійного навчання, перекваліфікації та розвитку молодих спеціалістів [6];
- недостатній рівень цифрових компетенцій і низька готовність працівників до використання сучасних інформаційних технологій у процесах управління виробництвом [8].

Дані систематизовано та узагальнено автором за матеріалами офіційних джерел [1; 2; 7].

Таблиця 2

Типові показники кадрового забезпечення агропідприємства

Показник	Значення	Коментар
Середня чисельність персоналу	80–500 осіб	Залежить від розміру підприємства
Частка сезонних працівників	20–60%	Пік під час збору врожаю
Середній вік працівників	42–48 років	Тенденція до старіння кадрів
Текучість кадрів	12–25%	Вища у малих фермерських господарствах

Джерело: узагальнено [1; 2; 7]

Кадровий аспект діяльності аграрних підприємств характеризується наявністю низки системних проблем, що відображено в таблиці 2. Середня чисельність працівників агропідприємств коливається від 80 до 500 осіб залежно від розмірів виробництва, при цьому значну частку персоналу – від 20 до 60% – становлять сезонні працівники, особливо в період збору врожаю. Для галузі характерна тенденція до старіння трудових ресурсів: середній вік персоналу сягає 42–48 років, що знижує гнучкість і інноваційний потенціал підприємств. Рівень плинності кадрів перебуває у межах 12–25%, що свідчить про нестабільність трудових колективів, особливо у малих фермерських господарствах, де відсутні належні механізми мотивації праці. Узагальнення результатів досліджень [5; 8] підтверджує необхідність оновлення кадрової політики аграрних підприємств, зокрема через підвищення привабливості сільських територій для молодих фахівців, впровадження систем безперервного навчання та розвитку компетенцій персоналу.

Перспективними напрямами удосконалення кадрової політики є планування персоналу з урахуванням сезонних коливань, кліматичних ризиків та регіональних особливостей; розширення партнерства між агропідприємствами і закладами освіти; впровадження дуальної системи навчання, що поєднує теоретичну підготовку з практикою на виробництві; розвиток систем мотивації, у яких поєднуються фіксовані та бонусні складові оплати праці; автоматизація обліку праці, впровадження електронного документообігу та соціальних програм для підтримки працівників і їхніх сімей [6; 8].

Отже, аграрні підприємства України демонструють значну гнучкість, стійкість і здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища. Підвищення ефективності управління персоналом

постає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, стабільності виробництва та переходу до моделі сталого розвитку [7; 9]. Формування високопрофесійного кадрового потенціалу, орієнтованого на інновації, цифрову компетентність і соціальну відповідальність, є запорукою довгострокового зростання аграрного сектору України в умовах глобальних викликів і структурних трансформацій.

Література:

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистичний збірник за 2024 рік. Київ : Держстат України, 2024. 200 с.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. Київ : Мінагрополітики, 2024. 45 с.
3. Києво-Могилянська школа економіки (KSE). Агровигляд України 2024–2033 : аналітичний звіт. Київ : KSE Institute, 2024. 120 с.
4. Ніщенко Т. М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2014. 4 с.
5. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 86–88.
6. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного*. 2023. Т. 1. № 47. С. 69–77.
7. FAO. The State of Food and Agriculture 2024. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. 150 p.
8. Vasylchak S., Shterma T., Soloviy S. et al. Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, No. 12. P. 146–157. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor12.2023.146>.
9. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 280 p.