

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА «САТУРН» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ
МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ
РОБОЧОЇ СИЛИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри маркетингу, підприємництва і
торгівлі Одеського національного
технологічного університету,
Володимир ЛАГОДІЄНКО _____

Виконав здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти денної
форми навчання освітньо-професійної
програми «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент»

Кирило КИРИЛОВ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____ Кирило КИРИЛОВ*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Кирилу КИРИЛОВУ

1. Тема роботи: *«Управління розвитком персоналу фермерського господарства «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах глобалізації ринку робочої сили», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Людмила БАХЧИВАНЖИ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 63/з від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *16 січня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес управління розвитком фермерського господарства в умовах глобалізації ринку робочої сили.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобалізації ринку робочої сили.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико - методичний розділ:

- дослідити сутність та економічне значення управління розвитком персоналу;

- обґрунтувати основні принципи, функції завдання та методи управління персоналом з урахуванням особливостей його формування у фермерському господарстві;

- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом уз урахуванням процесів глобалізації ринку робочої сили.

5.2. Дослідницько-аналітичний розділ:

- дослідити ринкові передумови управління персоналом в аграрному секторі;

- оцінити мікроекономічні умови формування персоналу фермерського господарства;

- здійснити аналіз ефективності управління персоналом з урахуванням процесу глобалізації ринку робочої сили.

5.3.Проектно-рекомендаційний розділ:

- обґрунтувати стратегічні рішення з удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили;
- розробити пропозиції щодо формування сучасного кадрового складу і розвитку персоналу на засадах безперервного навчання та адаптації до технологічних змін в аграрному виробництві на основі цифрових технологій;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження моделі соціально відповідального аграрного бізнесу у фермерському господарстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико - методичного розділу:

Конкурентні переваги підприємства з ефективною системою розвитку персоналу. Ключові складові розвитку персоналу аграрного підприємства в умовах глобального ринку робочої сили. Національні особливості управління розвитком персоналу на глобальному ринку робочої сили. Інтеграція принципів менеджменту у систему управління розвитком персоналу. Завдання управління розвитком персоналу. Теоретичні та методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства. Система показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства. Економічні показники ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства. Групи ключових показників оцінки ефективності управління розвитком персоналу.

6.2. До дослідницько-аналітичного розділу:

Розміри і динаміка індикаторів глобального ринку робочої сили. Ключові ознаки «ринку кандидата» як сучасного типу ринку робочої сили. Динаміка основних індикаторів глобального ринку робочої сили. Ключові тенденції та виклики глобального ринку аграрної робочої сили. Динаміка чисельності зайнятих працівників в економіці та аграрному секторі України. Динаміка середньої номінальної заробітної плати штатних працівників в економіці та сільському господарстві України. Організаційна структура управління в ФГ «Сатурн». Динаміка показників ресурсного потенціалу та фінансових результатів діяльності. Показники ефективності управління розвитком персоналу фермерського господарства (продуктивність праці, динаміка урожайності, динаміка фінансових результатів діяльності з розрахунку на 1 працівника апарату управління, трендові моделі показників витрат на оплату праці та результатів діяльності з розрахунку на 1 працівника, рентабельність діяльності.

6.3. До проєктно - рекомендаційного розділу:

Результати PESTEL-аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ФГ «Сатурн». Оцінка впливу факторів PESTEL-аналізу на аграрний сектор і діяльність ФГ «Сатурн» та стратегічні управлінські рішення. SWOT-аналіз ФГ «Сатурн» та запропоновані стратегічні рішення. Удосконалена організаційна структура управління в ФГ «Сатурн» у контексті технологічних змін. Основні ключові напрями вдосконалення системи управління у ФГ «Сатурн». Структура управління господарством в умовах цифрового середовища. Основні напрями формування моделі соціально відповідального бізнесу у фермерському господарстві. Проект річних витрат на розвиток персоналу у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області. Загальна сума витрат на створення реабілітаційного центру у ФГ «Сатурн». Ефективність інвестиційного проєкту зі створення реабілітаційного центру для персоналу ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти з питань управління розвитком персоналу, нормативно-довідкова та експертно-аналітична інформація з питань стану ринку робочої сили, дані періодичних наукових видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; фінансова та статистична звітність фермерського господарства: баланс (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), звіт про підприємництво (Ф. №4), річні звіти з праці фермерського господарства, штатний розпис за 2022-2023 рр. та дані власних спостережень.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень:

8.1. Підготувати статтю до публікації у фахове видання на тему «Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств».

8.2. Підготувати тези доповіді на тему «Управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах викликів глобального ринку робочої сили» до участі у Міжнародній науково-практичній конференції.

9. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-02.09.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	3.09.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	03.10.2025-22.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.11.2025-25.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.11.2025-12.12.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	13.12.2025-28.12.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.01.2026-26.01.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.01.2026	0,1	
13	Перевірка роботи на оригінальність	16.01.2026-22.01.2026	0	
14	Попередній захист на кафедрі	26.01.2026	0,4	
15	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.01.2026-26.01.2026	0	
16	Захист кваліфікаційної роботи	26.01.2026-31.01.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____

Кирило КИРИЛОВ

Науковий керівник _____

Людмила БАХЧИВАНЖИ

Гарант ОП _____

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Кирилов К.О. «Управління розвитком персоналу фермерського господарства «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах глобалізації ринку робочої сили» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Пріоритетність наукових досліджень у сфері аграрного менеджменту, пов'язаних з управлінням формуванням і розвитком персоналу обумовлена важливістю у сучасному світі забезпечення продовольчої безпеки. Важливим для національної економіки є й формування експортного потенціалу, який в значній мірі залежить від аграрного сектору. Пріоритетність цих завдань аграрної економіки обумовлює необхідність пошуку шляхів забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного підприємництва. Беззаперечним є той факт, що в основі формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, праця в якому вимагає пильної уваги, лежить ефективний кадровий менеджмент. Таким чином, формування ефективної системи управління розвитком персоналу аграрного підприємства є актуальним напрямом для здійснення наукових пошуків.

Науково-теоретичні, методологічні та методичні аспекти зазначеної проблеми аграрної економіки і менеджменту висвітлені у фундаментальних працях як зарубіжних, так вітчизняних економістів – аграрників. Фундаментальні дослідження проблеми управління персоналом, зокрема і в аграрному секторі, та мотиваційних аспектів здійснювали Armstrong M., Амоша О. І., Андрійчук В. Г., Бородіна О. М., Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Дідур Г. І., Дієсперов В.С., Колот А. М., Лукашевич В. М., Маслоу А., Сахацький М.П., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й.

Поряд з актуальністю фундаментальних праць слід відзначити й вагомість наукових досліджень проблеми управління персоналом у контексті впливу чинників зовнішнього середовища, зокрема глобального ринку робочої сили.

Питання стану глобального ринку робочої сили та його виклики досліджували Длугопольська Т. та Хіта М., Заюков І.В., Кобилянський О.В., Азьмук Н.А., Zarifhonarvar A., Vyas L., Poláková M., Suleimanová J. H., Madzík P., Cоруš L., Molnárová I., Polednová J. та багато інших вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Незважаючи на сформований теоретико - методичний базис вирішення проблеми вдосконалення управління розвитком персоналу в умовах глобального ринку робочої сили, недостатньо дослідженими залишаються такі аспекти, як розвиток персоналу фермерських господарств в умовах

глобального ринку аграрної робочої сили, що закладає орієнтири актуальних на даний час досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну роботу магістра виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми наукових досліджень кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором кваліфікаційної роботи обґрунтовано науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти і надано пропозиції щодо удосконалення управління розвитком персоналу в умовах глобального ринку робочої сили.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування методичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах функціонування глобального ринку робочої сили.

Згідно поставленої мети здійснено постановку комплексу завдань, що дозволили сформулювати теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність понять «розвиток персоналу», «управління розвитком персоналу» у контексті формування глобального ринку робочої сили;
- обґрунтувати основні завдання, принципи та функції управління розвитком персоналу у фермерському господарстві;
- узагальнити методичні аспекти оцінки ефективності управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві;
- дослідити ринкові передумови управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- здійснити оцінку забезпеченості фермерського господарства трудовими ресурсами та проаналізувати склад персоналу;
- проаналізувати ефективність управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- обґрунтувати стратегічні рішення щодо удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління досліджуваного господарства у контексті технологічних змін;
- обґрунтувати ефективність проекту з формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу у фермерському господарстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу фермерського господарства.

Предметом дослідження є наукові, теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ФГ «Сатурн» Первомайського району

Миколаївської області.

Методи дослідження. Проблема управління розвитком персоналу фермерського господарства досліджувалась на основі діалектичного методу пізнання і системного підходу з використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, логіки і абстракції застосовувались для виявлення і узагальнення явищ і процесів, пов'язаних з управлінням персоналом фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили. Для аналізу динаміки, закономірностей економічного розвитку та взаємозв'язку досліджуваних явищ вивчались за допомогою економіко-статистичного методу. Тенденції і тренди в розвитку показників предмету дослідження моделювались за допомогою економіко-математичного методу. Розрахунково-конструктивний метод використано для обґрунтування проєкту з реалізації моделі соціально відповідального аграрного бізнесу. Стратегічні рішення з удосконалення управління розвитком персоналу обґрунтовані за допомогою методів PESTEL- та SWOT-аналізу.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних та прикладних засад щодо розробки напрямів удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства приватно-орендного типу, що функціонує на засадах найму персоналу, з урахуванням викликів і загроз глобального ринку робочої сили. В кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку підходи до формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу як невід'ємної складової управління розвитком персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження повідомлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (5-6 грудня 2025 року, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 110 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць та 22 рисунка. Список використаних джерел налічує 95 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико - методичні засади управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили» визначено сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в аграрному секторі. Управління розвитком персоналу в аграрному секторі розглянуто як системний процес формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу для досягнення цілей агропідприємства через навчання, адаптацію та мотивацію, що має ключове

економічне значення. Обґрунтовано принципи, функції, завдання та методи управління персоналом у фермерському господарстві. Викладено методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом в умовах глобалізації ринку робочої сили.

У другому розділі «Макроекономічні передумови та сучасний стан управління розвитком персоналу ФГ «Сатурн»» Здійснено аналіз основних індикаторів глобального ринку робочої сили та ринку аграрної праці, виявлено ключові тенденції сучасного «ринку кандидатів», проаналізовано організаційно-економічні умови (забезпеченість ресурсним потенціалом та концентрація виробництва, організаційна виробнича структура) та надано характеристику стану управління персоналом. Здійснено оцінку ефективності діяльності господарства та ефективності управління розвитком найманого персоналу ФГ «Сатурн».

У третьому розділі «Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили» здійснено стратегічний аналіз щодо впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ФГ «Сатурн» та управління розвитком персоналу, обґрунтовано стратегічні рішення щодо вдосконалення управління розвитком персоналу. Відповідно чинників та викликів глобального ринку робочої сили окреслено перспективні напрями удосконалення управління розвитком персоналу та запропоновано модель соціально відповідального аграрного бізнесу. Обґрунтовано ефективність інвестицій у створення реабілітаційного центру з метою реалізації стратегічного рішення щодо формування безпеки праці та сприятливого соціально-психологічного клімату в господарстві.

Висновки

Узагальнення теоретико - прикладних аспектів управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили дозволяють зробити наступні висновки:

1. Висновок за першим розділом. Управління розвитком персоналу в умовах глобального ринку праці орієнтоване на забезпечення переходу до сучасних, технологічних (цифрових) форм управління і вирішення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів. Обґрунтована система показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу, що охоплюють такі функціональні блоки: економічний, технологічний, соціальний, інтегрований. Комплексне використання всіх показників створює методичну основу для об'єктивної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління розвитком персоналу.

2. Висновок за другим розділом. Глобальний аграрний ринок праці та національний ринок України демонструють рух до більш технологічного, спеціалізованого та високооплачуваного сектору, де попит на кваліфіковану

робочу силу залишається високим. На мікрорівні у фермерському господарстві ФГ «Сатурн» мають місце сприятливі умов для реалізації ключових напрямів розвитку персоналу та забезпечення сталого кадрового складу в умовах викликів і загроз глобального ринку робочої сили. Аналіз показників ефективності управління розвитком персоналу у ФГ «Сатурн» і, зокрема, показників фінансових результатів діяльності з розрахунку на 1 працівника управлінського складу та виробничого персоналу (кадрів механізаторів) свідчить про тенденцію їх до зростання, крім показника чистого прибутку, що є наслідком високих темпів зростання витрат діяльності і вимагає розробки заходів щодо стимулювання персоналу за економію витрат та енергоефективність.

3. Висновок за третім розділом. Найбільшу увагу в стратегічному плануванні ФГ «Сатурн» слід зосередити на технологічному розвитку, цифровізації діяльності та на поглибленні уваги до кадрової складової. Доведено, що найбільш перспективним напрямом розвитку персоналу фермерського господарства є стратегічне рішення щодо формування моделі соціально відповідального бізнесу, що надасть можливість шляхом трансформації слабких сторін у джерела конкурентних переваг забезпечити кадровий розвиток та таку його умову, як безпека праці і життя персоналу.

За даними стратегічного аналізу пропонується таке стратегічне рішення, як перебудова системи управління ФГ «Сатурн». На першому етапі доцільно ввести в структуру управління посаду заступника голови фермерського господарства з цифрової трансформації та посаду бізнес-аналітика, на яких покладається завдання формування механізму цифрової трансформації. Запропоновано запровадження моделі соціально відповідального бізнесу, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники: соціальний захист та безпека, матеріальна та фінансова стабільність, професійний розвиток та навчання, розвиток сільської інфраструктури, державна та міжнародна підтримка.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

1. Бахчиванжи Л., Морозов Д., Корнієвський Р., Кирилов, К. Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук, 2025 (18). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17969207>

2. Біднарик О. А., Кирилов К. О. Управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах викликів глобального ринку робочої сили. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (5-6 грудня 2025 року, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя).

АНОТАЦІЯ

Кирилов К.О. Управління розвитком персоналу фермерського господарства «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах глобалізації ринку робочої сили – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2026.

В кваліфікаційній роботі магістра досліджена сутність поняття «розвиток персоналу», уточнено поняття «управління розвитком персоналу аграрного підприємства». Обґрунтовано принципи, функції та завдання управління розвитком персоналу. Узагальнено методичні підходи та систему показників оцінки ефективності управління розвитком персоналу з урахуванням трендів глобального ринку робочої сили.

Проведено аналіз стану глобального ринку робочої сили, надано характеристику ключових рис сучасного глобального на національного ринку робочої сили аграрного сектору. Проаналізовано організаційно – економічні передумови формування та управління розвитком персоналу фермерського господарства «Сатурн». Здійснено аналіз складу найманого персоналу господарства та ефективності управління розвитком персоналу.

Здійснено стратегічний аналіз та розроблено стратегічні рішення щодо удосконалення управління розвитком персоналу ФГ «Сатурн». Запропоновані заходи розвитку персоналу фермерського господарства з урахуванням тенденцій глобального ринку робочої сили. Обґрунтовано пропозиції з формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу у фермерському господарстві.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, фермерське господарство, соціально відповідальний бізнес, навчання персоналу, глобальний ринок робочої сили, ринок аграрної робочої сили.

ANNOTATION

Kirillov K.O. Management of personnel development of the farm «Saturn», Pervomaisky district, Mykolaiv region in the conditions of the labor market globalization .- On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2026.

The qualification work of the master explores the essence of the concept of "personnel development", specifies the concept of "management of personnel development of an agricultural enterprise". The principles, functions and tasks of personnel development management are substantiated. Methodological approaches and a system of indicators for assessing the effectiveness of personnel development management are generalized, taking into account trends in the global labor market.

An analysis of the state of the global labor market is carried out, a description of the key features of the modern global national labor market of the

agricultural sector is provided. The organizational and economic prerequisites for the formation and management of personnel development of the farm "Saturn" are analyzed. An analysis of the composition of the farm's hired personnel and the effectiveness of personnel development management was carried out.

A strategic analysis was carried out and strategic decisions were developed to improve personnel development management at the Saturn Farm. Measures for the development of farm personnel were proposed, taking into account trends in the global labor market. Proposals for the formation of a model of socially responsible agricultural business in the farm were substantiated.

Keywords: personnel development, personnel development management, farm, socially responsible business, personnel training, global labor market, agricultural labor market.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ	8
1.1. Сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в аграрному секторі	8
1.2. Принципи, функції, завдання та методи управління персоналом у фермерському господарстві	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом в умовах глобалізації ринку робочої сили	22
РОЗДІЛ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФГ «САТУРН»	33
2.1. Сучасний стан глобального ринку робочої сили та макроекономічні передумови управління розвитком персоналу	33
2.2. Організаційно-економічні умови формування і розвитку найманого персоналу ФГ «Сатурн»	44
2.3. Аналіз складу найманого персоналу фермерського господарства та ефективності управління його розвитком	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ	66
3.1. Обґрунтування стратегічних рішень з удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства	66
3.2. Формування сучасної системи управління розвитком персоналу у контексті технологічних змін	75
3.3. Проєкт формування моделі соціально відповідального бізнесу у фермерському господарстві	81
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Пріоритетність аграрного сектора в економіці України у контексті забезпечення продовольчої безпеки та формування експортного потенціалу обумовлює пошук шляхів забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного підприємництва. Беззаперечним є той факт, що в основі формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, праця в якому вимагає пильної уваги, лежить ефективний кадровий менеджмент. Таким чином, формування ефективної системи управління розвитком персоналу аграрного підприємства є актуальним напрямом для здійснення наукових пошуків.

Науково-теоретичні, методологічні та методичні аспекти зазначеної проблеми аграрної економіки і менеджменту висвітлені у фундаментальних працях як зарубіжних, так вітчизняних економістів – аграрників. Фундаментальні дослідження проблеми управління персоналом та його мотиваційних аспектів, формування персоналом в аграрних та, зокрема у фермерських господарствах здійснювали Armstrong M. [75], Амоша О. І. [4], Андрійчук В.Г. [5], Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. [15], Дієсперов В. С. [20], Колот А. М. [25-28], Лукашевич В. М. [36], Маслоу А. [85], Сахацький М.П. [52], Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. [69], Лупенко О.Ю. [37]. Фундаментальні дослідження цих науковців, які заклали основу сучасного управління персоналом, є актуальними і в сучасних умовах, зокрема в аграрному секторі, де вкрай важливо поєднувати ефективність праці та мотивацію персоналу.

Поряд з актуальністю фундаментальних праць слід відзначити й вагомість наукових досліджень проблеми управління персоналом у контексті впливу чинників зовнішнього середовища, зокрема глобального ринку робочої сили.

Питання стану глобального ринку робочої сили досліджували Длугопольська Т. та Хіта М. [21], Заюков І.В., Кобилянський О.В. [23],

Азьмук Н. А. [2], Zarifhonarvar A. [95], Vyas L. [94], Poláková M., Suleimanová J. H., Madzík P., Copuș L., Molnárová I., Polednová J. [88] та багато інших вітчизняних та зарубіжних дослідників. Їх дослідження торкаються таких викликів і чинників глобального ринку робочої сили, як наслідки пандемії Covid 19, цифровізація економіки та штучний інтелект, а з іншого боку можливостей для роботодавців, як то розвиток у персоналу soft skills [88].

Незважаючи на сформований теоретико - методичний базис вирішення проблеми вдосконалення управління розвитком персоналу в умовах глобального ринку робочої сили, недостатньо дослідженими залишаються такі аспекти, як розвиток персоналу фермерських господарств в умовах глобального ринку аграрної робочої сили, що закладає орієнтири актуальних досліджень.

На даний час сільськогосподарська праця є надзвичайно різноманітною і вимагає «...структуризації трудових ресурсів за статусом (підприємці, члени фермерського господарства та наймані працівники)» [37, с. 81]. Останнім часом в аграрному секторі спостерігається зростання кількості фермерських господарств, що актуалізує проблему удосконалення управління персоналом цієї категорії підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах функціонування глобального ринку робочої сили.

Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні завдання:

- розкрити сутність понять «розвиток персоналу», «управління розвитком персоналу» у контексті формування глобального ринку робочої сили;
- обґрунтувати основні завдання, принципи та функції управління розвитком персоналу у фермерському господарстві;

- узагальнити методичні аспекти оцінки ефективності управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві;
- дослідити ринкові передумови управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- здійснити оцінку забезпеченості фермерського господарства трудовими ресурсами та проаналізувати склад персоналу;
- проаналізувати ефективність управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- обґрунтувати стратегічні рішення щодо удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління досліджуваного господарства у контексті технологічних змін в аграрному секторі;
- обґрунтувати ефективність проєкту з формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу у фермерському господарстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу фермерського господарства.

Предметом дослідження є наукові, теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області.

Методи дослідження. Методи дослідження. Проблема управління розвитком персоналу фермерського господарства досліджувалась на основі діалектичного методу пізнання і системного підходу з використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, логіки і абстракції застосовувались для виявлення і узагальнення явищ і процесів, пов'язаних з управлінням персоналом фермерського господарства в умовах глобального ринку робочої сили. Для аналізу динаміки, закономірностей економічного розвитку та

взаємозв'язку досліджуваних явищ вивчались за допомогою економіко-статистичного методу. Тенденції і тренди в розвитку показників предмету дослідження моделювались за допомогою економіко-математичного методу. Розрахунково-конструктивний метод використано для обґрунтування проєкту з реалізації моделі соціально відповідального аграрного бізнесу. Стратегічні рішення з удосконалення управління розвитком персоналу обґрунтовані за допомогою методів PESTEL- та SWOT-аналізу.

Інформаційне забезпечення. Методологічною основою дослідження послужили законодавчі та нормативні матеріали, фундаментальні праці вчених - економістів з питань мотиваційних теорій та управління персоналом в аграрному секторі. Джерелами інформації послужили наукові публікації у періодичних виданнях, монографії, матеріали інформаційних порталів, науково-практичних конференцій, аналітичні дані експертних обстежень з питань управління персоналом. Джерелом емпіричних даних послужили видання Державної служби статистики України, інформація статистичної та фінансової звітності підприємства, штатний розпис та результати власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних та прикладних засад щодо розробки напрямів удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства приватно-орендного типу, що функціонує на засадах найму персоналу, з урахуванням викликів і загроз глобального ринку робочої сили. В кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку підходи до формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу як невід'ємної складової управління розвитком персоналу.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації аграрним підприємством сучасної стратегії управління розвитком

персоналу фермерського господарства як суб'єкту аграрного підприємництва та моделі соціально відповідального аграрного бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (5-6 грудня 2025 року, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя).

Публікації.

1. Бахчиванжи Л., Морозов Д., Корнієвський Р., Кирилов К. Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук, 2025 (18). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17969207>

2. Біднарик О. А., Кирилов К. О. Управління розвитком персоналу фермерського господарства в умовах викликів глобального ринку робочої сили. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (5-6 грудня 2025 року, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

1.1. Сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в аграрному секторі

Невід’ємною і пріоритетною складовою системи управління сучасного аграрного підприємства має бути кадровий менеджмент, від ефективності якого залежить конкурентоспроможність підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. У свою чергу в системі кадрового менеджменту сучасного підприємства має бути представлена така складова як управління розвитком персоналу. Для визначення ролі управління розвитком персоналу в аграрному секторі необхідно з’ясувати сутність дефініцій «розвиток персоналу» та «управління розвитком персоналу».

Сутність поняття «розвиток персоналу» досліджують багато науковців. Так, Бабчинська О., ототожнюючи це поняття з поняттям «розвиток людських ресурсів» зазначає, що цей розвиток є невід’ємною складовою підвищення ефективності діяльності підприємства [7].

Гриньова В.М. визначає розвиток людських ресурсів як «...реалізацію заходів, які допомагають повною мірою використовувати особистий потенціал працівників і підвищують їхню здатність робити значний внесок у розвиток організації» [18].

Самойленко В.В. надає тлумачення поняття «розвиток людських ресурсів» з позиції системного підходу та визначає його як систему, що «...поєднує у собі навчання, організаційний розвиток, професійне зростання» [51]. Ця система, на думку автора, має бути гнучкою, адаптивною і може вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання підприємства.

Найбільш повне тлумачення поняття «розвиток персоналу» дають Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л., які визначають його « ... як процес безперервного професійного розвитку працівників, який відрізняється організованістю та системністю та проводиться з метою підготовки людських ресурсів до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного зростання, створення управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу» [50].

Узагальнюючи сутність поняття розвитку персоналу, можна виділити переваги, які підприємству надає система розвитку персоналу (рис. 1.1).

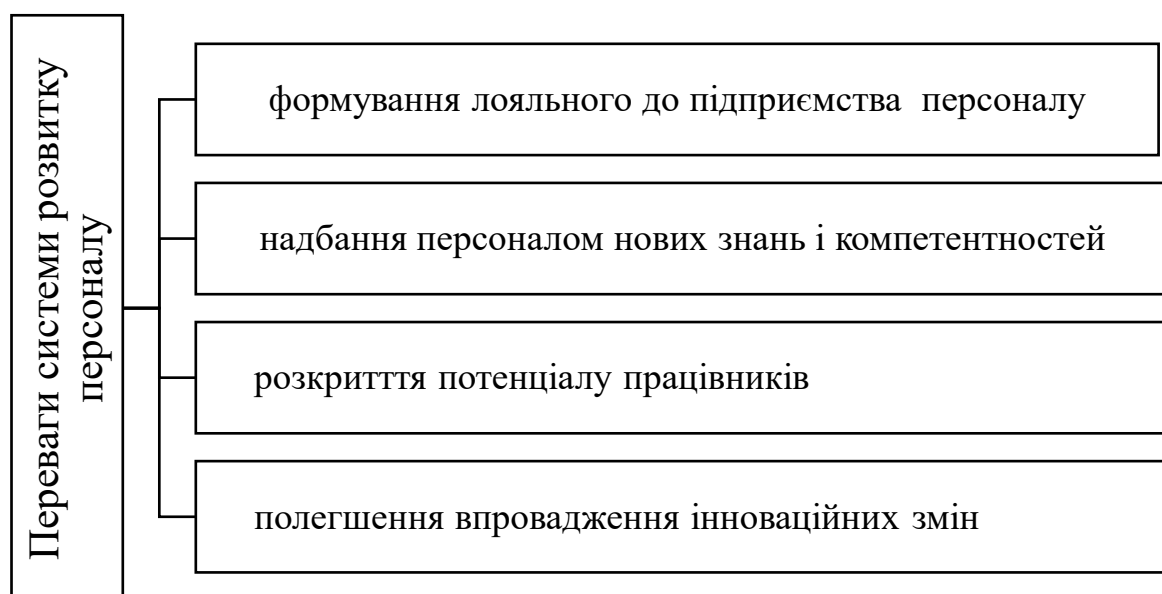


Рисунок 1.1 – Конкурентні переваги підприємства з ефективною системою розвитку персоналу

Узагальнено за джерелами [7, 38, 57]

Аграрне виробництво має свої особливості, які накладають відбиток на всі підсистеми управління, зокрема й на підсистему управління персоналом, що обумовлює необхідність визначення поняття «розвиток персоналу аграрного підприємства».

Під розвитком персоналу аграрного підприємства слід розуміти не лише процес «навчання», а системний процес підготовки кадрів, результатом якого має стати нарощування інтелектуального та професійного

потенціалу працівників для їх адаптації до високотехнологічного аграрного виробництва в умовах розвитку ринку робочої сили.

У сучасних умовах цей термін включає чотири ключові складові, що представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові складові розвитку персоналу аграрного підприємства в умовах глобального ринку робочої сили

Складові розвитку персоналу	Характеристика складових
Професійне навчання (Hard Skills)	Опанування специфічних навичок з використання цифрових технологій та роботи з ІІІ-платформами управління
Розвиток особистісних якостей (Soft Skills):	Формування стресостійкості, здатності до швидкого прийняття рішень у мінливих кліматичних умовах та навичок командної роботи в цифровому середовищі.
Управління кар'єрою та талантами	Створення внутрішнього кадрового резерву, формування мультифункціонального персоналу
Соціальна адаптація та мотивація	Формування лояльності до підприємства, що є критичним для сільської місцевості, де спостерігається відтік кадрів.

Узагальнено за джерелами [7, 38, 53, 57, 58]

Результатом розвитку персоналу аграрного підприємства має стати перетворення працівника з «виконавця набору технологічних операцій» на інноватора, який здатен самостійно підвищувати ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: землі, техніки біологічних активів, енергоресурсів.

В умовах розвитку глобального ринку робочої сили доцільно впроваджувати інноваційні методи навчання і розвитку персоналу [41, 42], у складі яких можна виділити такі методи, як «...коучинг, електронне (дистанційне) навчання, тренінги, кейс-стаді, самостійне навчання, метод «in basket», секонд-менд (різновид «робочих відряджень»))» [67] .

Раціональний підхід щодо управління розвитком персоналу рекомендують Храмов В. О. та Бовтрук А. П. Цей підхід передбачає здійснювати планування резерву кадрів та заміщення посад. Таким чином,

утворюється, так званий «... ланцюжок кадрових переміщень» [63], що може відбуватись у трьох напрямках: вертикальному, горизонтальному та за діагоналлю. Тобто працівник може бути переміщений на вищу посаду (вертикальний напрямок), може зайняти іншу посаду на своєму рівні за рахунок підвищення кваліфікації або перекваліфікації (горизонтальний напрямок). Кар'єрне зростання передбачає й підвищення авторитету, визнання значимості в підприємстві, завдяки здобуттю досвіду і майстерності (діагональний напрямок). Визнання значимості працівника може відбуватись й шляхом надання права брати участь в ухваленні рішень, права підписувати документи за своїм напрямом роботи. Потреба працівників досліджуваних підприємств у визнанні може бути частково реалізована також за рахунок надання права участі у прийнятті організаційно-управлінських рішень та надання права підпису документів організаційного характеру [63].

Розвиток персоналу як процес є у свою чергу об'єктом управління, що вимагає надання інтерпретації сутності цього поняття. Сучасні дослідження пропонують розглядати управління розвитком персоналу з позиції концепції само менеджменту, включаючи тайм – менеджмент, тім – менеджмент, стрес – менеджмент, імпресіон – менеджмент, ресурс – менеджмент, лайф – менеджмент [42]. Це відображатиме мету розвитку персоналу, адже найбільш цінним є той персонал, який вміє планувати і раціонально використовувати свій час, працювати в команді, запобігати стресам або після їх виникнення реабілітуватися, справляти добре враження і формувати свій позитивний імідж, виявляти компетентність у саморозвитку та управляти власним життям: життєвими цілями і завданнями, фінансами, здоров'ям, комунікаціями, взаємовідносинами [42, с. 171].

Класифікацію форм розвитку персоналу пропонують і Перерва І.М., та Чень С., які відзначають, що «...найефективніші стратегії поєднують внутрішнє та зовнішнє навчання, наставництво, ротацію робочих місць та інструменти онлайн - навчання» [43, с.74].

Незважаючи на сформовані загальні риси глобального ринку робочої сили, цей ринок має й різні національні відмінності у контексті управління персоналом та його розвитком (рис. 1.2).

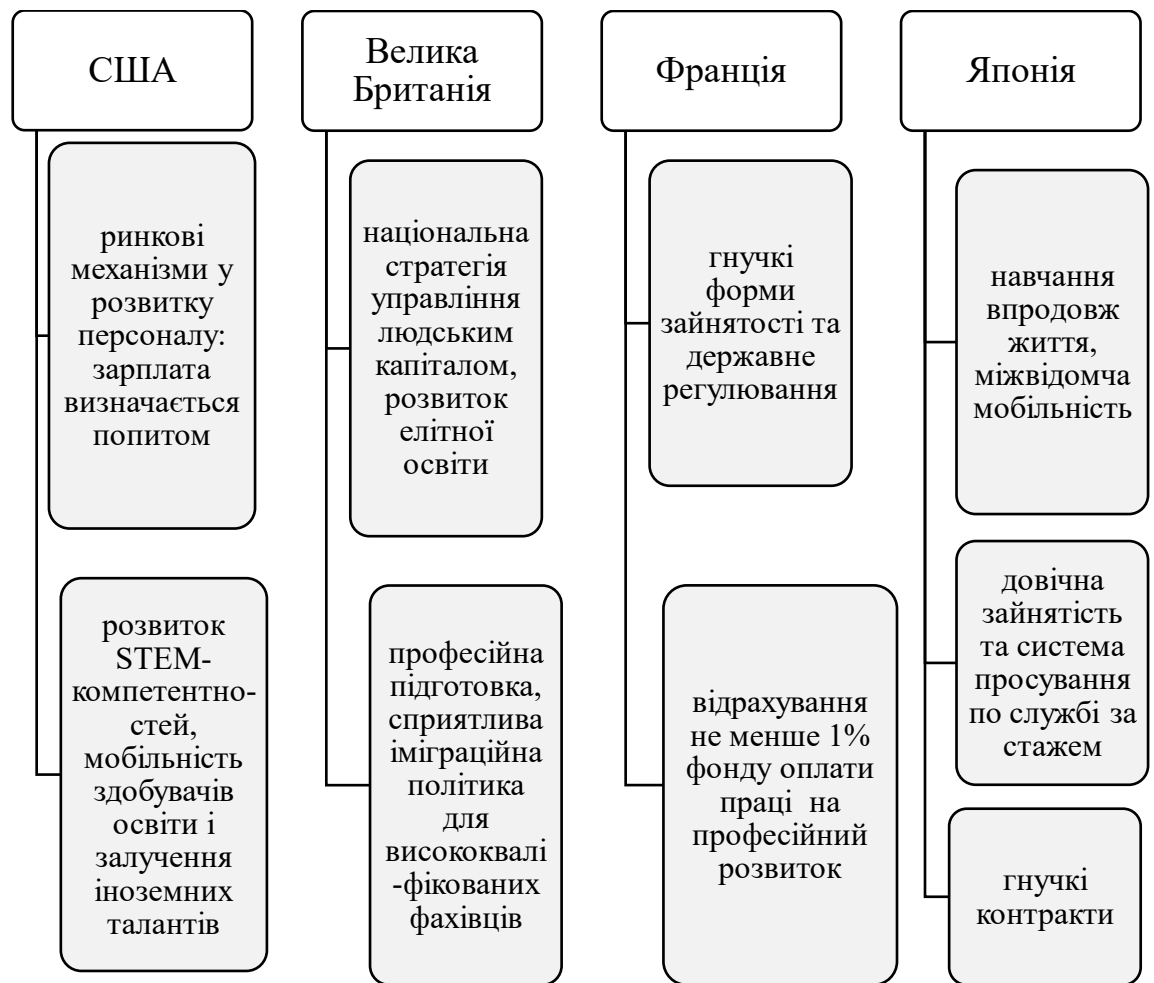


Рисунок 1.2 - Національні особливості управління розвитком персоналу на глобальному ринку робочої сили

Побудовано за джерелом [43, с. 73]

Представлені на рисунку 1.2 особливості національних систем управління персоналом вказують на те, що у країнах з розвиненою ринковою економікою та прогресивним досвідом у сфері менеджменту вибудовуються національні стратегії формування людського капіталу, спрямовані на залучення «талантів», забезпечення професійного розвитку та стійкості кадрового складу.

Кардинальні зміни у контексті переходу до сучасних світових практик відбуваються і в Україні. Це особливо проявляється у сфері цифровізації,

функціонують рекрутингові агентства, впроваджуються інноваційні методи оцінювання персоналу, має місце сприяння адаптації персоналу, впроваджуються інтегровані системи управління ефективністю із застосуванням KPI. Незважаючи на стрімко зростаючий потенціал національної системи управління розвитком персоналу нагальною є потреба вирішення проблеми державної підтримки та інституційних трансформацій.

Узагальнення даних про сучасний світовий досвід управління розвитком персоналу дає можливість констатувати, що «...ключовими факторами ефективного розвитку персоналу в контексті цифрової трансформації є стратегічна узгодженість кадрової політики, інтеграція цифрових інструментів, сприятливе регуляторне середовище та культура безперервного навчання» [43, с. 73]. Таким чином, має бути запроваджена диверсифікація в управління розвитком персоналу, метою якої є підготовка персоналу нового типу, готового як орієнтуватись у умовах нового технологічного укладу, так і адаптуватись до викликів і загроз глобального ринку робочої сили.

Узагальнюючи результати досліджень проблеми розвитку персоналу, доцільно надати інтерпретацію поняття «управління розвитком персоналу в аграрному секторі». Ця інтерпретація включатиме як загальні риси цієї дефініції для всіх видів економічної діяльності, так і галузеві особливості аграрного виробництва. Виходячи з позиції системного підходу під управлінням розвитком персоналу в аграрному секторі слід розуміти системний процес формування, розвитку персоналу та ефективного використання його праці для досягнення цілей аграрного підприємства через навчання, адаптацію до викликів ринку та мотивацію, що має ключове економічне значення у підвищенні продуктивності праці, забезпеченні інноваційності, конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів та соціальної стійкості, забезпечуючи перехід до сучасних, технологічних (цифрових) форм управління і вирішуючи проблему нестачі кваліфікованих кадрів.

Управління розвитком персоналу не має обмежуватись лише наймом, це систематична та безперервна робота з кадрами, що включає планування, набір, адаптацію, навчання, оцінку та стимулювання. Управління розвитком персоналу тісно пов'язане зі стратегією підприємства, спрямованою на інновації, підвищення якості та ефективності.

Центральною ланкою управління розвитком персоналу є розуміння людини не просто як робочої сили, а як носія інноваційного потенціалу та «людського фактора», джерела формування людського капіталу.

Невід'ємними складовими управління розвитком персоналу є тренінги, програми підвищення кваліфікації, стажування, розвиток лідерства та кар'єрне планування.

Управління розвитком персоналу аграрного підприємства виконує важливу роль в економічній, інноваційній, соціальній, екологічній сферах. В економічній сфері це проявляється у підвищенні продуктивності праці: кваліфікований, стимульований та мотивований персонал працює ефективніше, що сприяє зниженню трудомісткості продукції, економії витрат.

У сфері інноваційного розвитку управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві сприяє впровадженню інноваційних та цифрових технологій (точне землеробство, автоматизація), що є критичним для сучасного агробізнесу.

У напрямі підвищення конкурентоспроможності забезпечується гнучкість та адаптивність до ринкових змін, дозволяючи агропідприємствам витримувати конкуренцію. Ефективна робота з управління розвитком персоналу сприяє зменшенню плинності кадрів: інвестиції в розвиток персоналу утримують таланти, знижуючи витрати на підбір та адаптацію нових працівників.

У напрямі соціально-економічної ефективності покращується якість життя в сільській місцевості, створюються робочі місця та зміцнюється аграрну економіку в цілому.

Таким чином, управління розвитком персоналу в аграрному секторі - це не втрачені можливості, а стратегічні інвестиції, що є рушієм модернізації та сталого зростання галузі, особливо в умовах євроінтеграції та технологічного прогресу.

1.2. Принципи, функції, завдання та методи управління персоналом у фермерському господарстві

Управління розвитком персоналу – складний і багатоаспектний процес, який має ґрунтуватись на загальних принципах менеджменту: організації, планування, обліку, аналізу, мотивації, контролю. Принципи управління розвитком персоналу у фермерському господарстві мають враховувати загальні принципи менеджменту, специфіку і особливості аграрного виробництва та специфіку формування найманого персоналу фермерського господарства.

Головними особливостями, що безпосередньо впливають на формування і розвиток персоналу фермерського господарства слід вважати сезонність праці, родинні зв'язки, високу залежність результатів праці від природних і кліматичних факторів.

У фермерських господарствах, які функціонують на засадах оренди землі та майна і змушені наймати персонал постійного штатного складу, слід дотримуватись таких ключових принципів в управлінні розвитком персоналу:

- цілеспрямованість - сприяння досягненню цілей фермерського господарства та виконанню його місії;
- системність - взаємозв'язок всіх елементів системи управління розвитком персоналу та управління господарством;
- людиноцентризм - врахування потреб найманих працівників;
- гнучкість - здатність адаптуватись до змін та викликів зовнішнього середовища;

- ефективність – отримання економічного і соціального ефекту, вищого за витрати на розвиток персоналу;
- відповідність законодавству - дотримання норм Законів України «Про фермерське господарство» та трудовому законодавству України у формуванні трудових відносин, охорони праці, безпеки праці.

Реалізація принципів управління розвитком персоналу вимагає врахування наступних вимог у фермерському господарстві:

- при планування потреби у найманому персоналі визначається, скільки та яких працівників потрібно господарству на різних етапах агротехнічних заходів та сезонних робіт (посівна, збір врожаю), з урахуванням сезонності та наявності постійного персоналу.
- підбір та найм персоналу у фермерському господарстві має відбуватись із залученням кваліфікованих кадрів, частіше з акцентом на місцевих жителів, з чітким визначенням їх обов'язків та прав.
- адаптація спрямована на швидке включення нових працівників у робочий процес, ознайомлення з особливостями господарства.
- мотивація та стимулювання передбачає застосування як матеріальних (зарплата, премії, доплати, грошові винагороди), так і нематеріальних (визнання професійності, досвіду, майстерності, комфортні умови праці) методів, враховуючи сезонний характер роботи.
- оцінка та контроль вимагає регулярного моніторингу продуктивності праці, дотримання стандартів якості, контролю трудової дисципліни.
- навчання концентрується на підвищенні кваліфікації працівників, освоєнні нових технологій (інновацій, автоматизації, цифрових технологій), що підвищує цінність персоналу для фермерського господарства
- облік передбачає документоване ведення обліку кадрів, оформлення документів згідно з вимогами трудового законодавства особливо при сезонних чи тимчасових контрактах.

Поєднання принципів управління розвитком персоналу формує інтегровану триєдину систему (рис. 1.3).

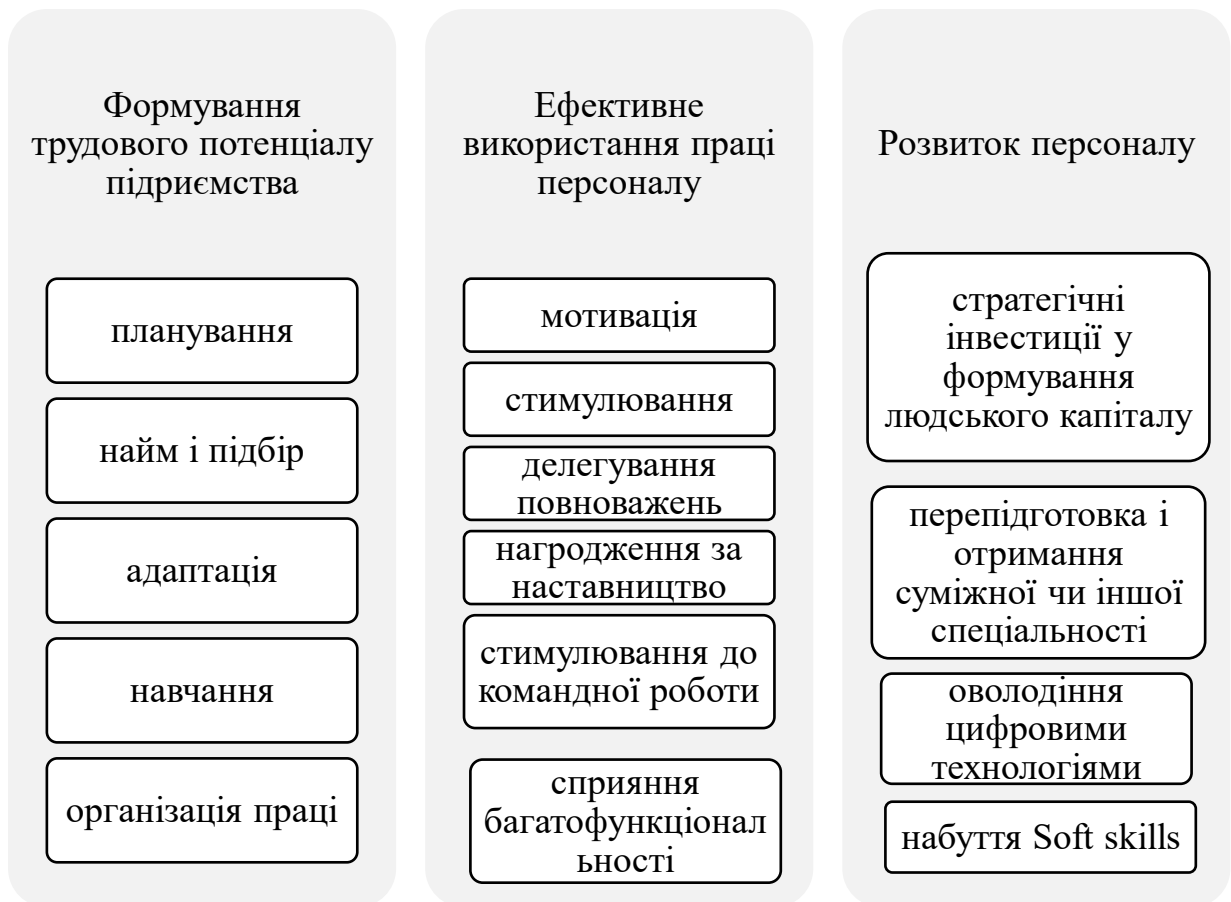


Рисунок 1.3 – Інтеграція принципів менеджменту у систему управління розвитком персоналу

Побудовано за джерелом [64]

Система управління розвитком персоналу забезпечує зростання трудового потенціалу підприємства і виконує такі функції:

- інтеграція підсистеми кадрового менеджменту у загально корпоративну систему управління фермерським господарством, формування корпоративної культури та у виробничу підсистему
- забезпечення регулювання зайнятості, організації робочих місць, планування резерву кадрів, відбору, розстановки та навчання кадрів,
- здійснення контрольних функцій щодо використання і розвитку персоналу і аудиту кадрової політики
- здійснення комунікаційних та наставницьких заходів з персоналом підприємства.

Слід враховувати й деякі особливо специфічні властивості управління у фермерському господарстві, що стосуються управління розвитком персоналу:

- родинні зв'язки, сімейність та неформальні відносини, що формує новий вид менеджменту – сімейний та може впливати на прийняття управлінських рішень та мотивацію.
- працівники часто виконують різні завдання, що вимагає універсальності їх здібностей та багатофункціональності;
- управління персоналом має бути гнучким, щоб реагувати на форс мажорні обставини, пов'язані з погодними катаклізмами, які загрожують втраті врожаю та знищенню майна.

Впровадження цих принципів забезпечує ефективне функціонування підсистеми управління розвитком персоналу фермерського господарства, досягнення і реалізацію його стратегічних цілей та дозволяє створити стійку команду лояльного до господарства персоналу.

Управління розвитком персоналу виконує й низку завдань (рис. 1.4).

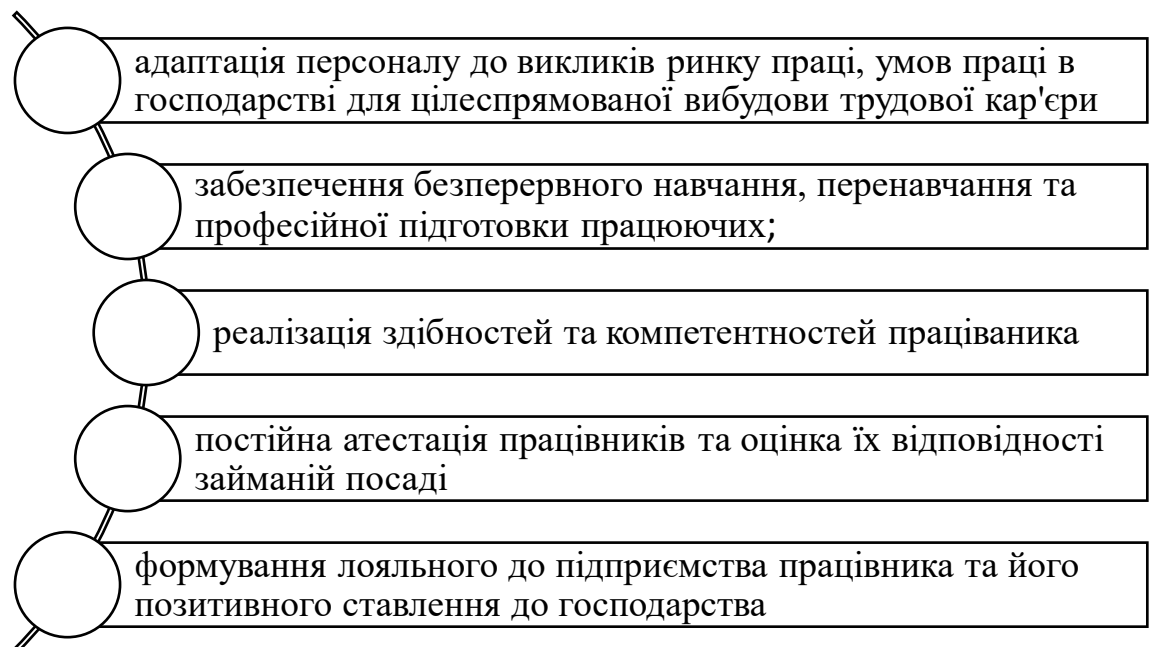


Рисунок 1.4 - Завдання управління розвитком персоналу

Побудовано за джерелом [32, с. 102]

Виконання поданих на рисунку 1.4 завдань дозволяє з дотриманням принципів управління розвитком персоналу забезпечити безперервне професійне навчання, забезпечити відповідність персоналу займаним посадам відповідно набутих компетентностей та реалізувати здібності персоналу. І, як головне стратегічне завдання, - формування лояльного до підприємства персоналу на довгострокову перспективу.

Для досягнення поставлених завдань управління розвитком персоналу використовується низка методів, які можна згрупувати за такими видами:

- навчання, мотивація та адаптація,
- економічні (премії, бонуси);
- організаційно-адміністративні;
- соціально-психологічні підходи (створення команди, психологічна підтримка).

Зазначені групи методів дозволяють забезпечити підвищення компетенцій працівників та досягнення цілей фермерського господарства, де важлива гнучкість та прив'язка до реальних потреб фермера, членів фермерського господарства та самого підприємства.

Навчання та професійний розвиток включає:

- внутрішньогосподарське навчання: індивідуальні інструктажі від досвідчених працівників, менторство, стажування (на базі інших успішних фермерських господарств);
- зовнішнє навчання: курси, семінари, тренінги з агрономії, сучасних технологій, ведення обліку (часто фінансуються державою, грантами).
- виявлення перспективних працівників та їх цілеспрямована підготовка до керівних ролей чи специфічних функцій (наприклад, керування сучасною сільськогосподарською технікою).

Серед інноваційних методів професійного навчання слід виділити такі підходи і заходи:

- цифрова сертифікація та безперервне навчання: фермери впроваджують програми з освоєння ШІ, комп'ютерного зору та робототехніки;

- навчання «на робочому місці» (In-service training) - практичне засвоєння навичок роботи з дронами, сенсорами ґрунту та самокерованою технікою без відриву від виробництва.

- модульне навчання - використання мікронавчання для швидкої адаптації до нових екологічних стандартів (наприклад, для працівників тваринництва адаптація у контексті процесів євроінтеграції щодо вимог з благополуччя тварин, що набули чинності з 1 січня 2026 року) [71].

Економічні методи охоплюють системи преміювання за якість роботи, досягнення (високий врожай, збереження техніки), бонуси від прибутку, частку у спільній справі, пільги (на утримання житла, харчування). Серед інноваційних економічних методів слід назвати розробку KPI, прив'язаних до ефективності використання ресурсів (наприклад, економія добрив завдяки точному землеробству).

Нематеріальні методи включають визнання заслуг, почесні звання (працівник місяця), покращення умов праці, гнучкий графік.

Організаційні та адміністративні методи передбачають:

- чітке планування завдань, визначення ролей, відповідальності, термінів, що особливо актуально для сезонних робіт);

- адаптацію нових робітників до умов роботи в господарстві, розробку програм введення в колектив та ознайомлення з особливостями господарства;

- оцінку ефективності, регулярний контроль та зворотний зв'язок для коригування роботи.

Соціально-психологічні методи включають формування команди, спільні корпоративні заходи, корпоративну культуру, що сприяє довірі, психологічну підтримку, що створює атмосферу взаємодопомоги, вирішення

конфліктів. З урахуванням нових трендів ринку робочої сили має значення формування сильної організаційної культури.

У складі інноваційних соціально-психологічних методів слід виділити такі, що витікають із сучасних трендів ринку робочої сили та аграрного ринку:

- надихаюче лідерство - формування корпоративної культури для згуртування колективу в умовах економічної нестабільності;
- боротьба з техностресом - новий тренд ринку робочої сили, спрямований на психологічну підтримку працівників, які адаптуються до тотальної цифровізації аграрного підприємства;
- гнучкі моделі управління - перехід до прозорих і гнучких умов праці відповідно до нового Трудового кодексу України, що запроваджується у 2026 році [74].

У найближчій перспективі, як вважають дослідники, матимуть використання технологічні методи як HR-інновації :

- генеративний ШІ в HR - використання штучного інтелекту для створення персоналізованих планів розвитку для кожного працівника;
- управління за компетенціями: вертикальне та горизонтальне узгодження навичок працівника зі стратегічними цілями господарства [74].

У фермерському господарстві мають місце особливості застосування методів управління розвитком персоналу. Ключову роль в управлінні розвитком персоналу, як правило, відіграє голова фермерського господарства, який діє на засадах персоналізації підходу до кожного працівника. Саме його бачення визначає кадрову політику та напрями професійного розвитку.

Як правило, методи управління розвитком персоналу невеликого господарства вирішуються на засадах особистісного підходу. У фермерському господарстві це обумовлено тим, що колектив, як правило, невеликий, часто у складі персоналу представлені члени сім'ї та родичі фермера, знайомі та односельці з сільської громади, де розташоване

підприємство. Використання цих методів дозволяє перетворити найманих робітників на кваліфікованих, мотивованих спеціалістів, зацікавлених у розвитку господарства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом в умовах глобалізації ринку робочої сили

Оцінювання ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства є складним науково-практичним завданням, що зумовлено багатовимірністю результатів функціонування аграрного сектору та фермерського господарства зокрема, та обумовлюється тісним переплетенням економічних і біологічних процесів в аграрному виробництві. У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до трактування ефективності управління розвитком персоналу, що пояснюється різними методологічними позиціями дослідників, специфікою галузевої належності підприємств і відмінностями у цілях управління. Традиційно ефективність розглядається як співвідношення отриманого результату чи ефекту та витрачених ресурсів або понесених витрат, проте в умовах інтеграції економічних, соціальних, трудових відносин таке трактування потребує суттєвого розширення [71, с. 174]. Свій відбиток накладають і особливості функціонування сучасного ринку робочої сили, що можуть обумовлювати нестабільність кадрового складу, плинність персоналу і взагалі кадрову кризу в підприємствах аграрного сектору національної економіки.

У межах класичного економічного підходу ефективність аграрного виробництва та всіх економічних процесів в аграрному секторі ототожнюється з досягненням фінансових результатів, зокрема зростанням прибутку, рентабельності та оборотності активів. Додатковий економічний ефект у цьому випадку оцінюється через показники обсягу реалізації, доходів і частки ринку, тоді як виробничий аспект – через рівень витрат, швидкість обігу запасів і собівартість продукції. Попри практичну зручність такого підходу, його обмеження полягає у фрагментарності оцінювання, оскільки

він не враховує ефект взаємодії всіх складових ресурсного потенціалу, зокрема, трудових ресурсів, та їх вплив на довгострокову стійкість підприємства [71]

Подальший розвиток наукових підходів зумовив формування операційного підходу до оцінювання ефективності управління. У його межах основна увага приділяється результативності бізнес-процесів, пов'язаних із формуванням попиту, управлінням потоками, обробкою замовлень і забезпеченням безперервності постачання. Ефективність оцінюється через показники швидкості виконання операцій, рівня узгодженості планування, точності прогнозування попиту та надійності логістичних процесів. Такий підхід дозволяє більш глибоко проаналізувати внутрішні механізми функціонування аграрного сектору, однак потребує доповнення показниками ринкової результативності.

Важливе місце в сучасних дослідженнях займає ринково-орієнтований підхід, у межах якого ефективність розглядається крізь призму створення споживчої цінності та задоволеності клієнтів. У цьому випадку оцінювання зосереджується на таких параметрах, як рівень задоволення потреб споживачів, своєчасність і надійність постачань, відповідність фактичного обслуговування очікуванням споживачів. Науковці підкреслюють, що в умовах високої конкуренції саме ринково-орієнтована складова дедалі частіше стає ключовим критерієм ефективності управлінських рішень.

У межах системного підходу ефективність управління розвитком персоналу аграрного підприємства пропонуємо трактувати як інтегрований результат взаємодії всіх підсистем управління підприємством. Такий підхід ґрунтується на положеннях системної теорії та передбачає оцінювання не лише окремих показників, а й рівня їх узгодженості та взаємного впливу. Системний підхід дозволяє врахувати як короткострокові економічні результати, так і довгострокові стратегічні ефекти, пов'язані з формуванням конкурентних переваг і кадрової стійкості підприємства [34, с. 282].

Узагальнення наукових підходів свідчить про доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу, який поєднує економічні, технологічні, операційні, соціальні, ринкові та інші аспекти. Такий підхід забезпечує більш повне відображення результатів інтеграції всіх оцінюваних аспектів та створює методичне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень. Основні методичні засади та теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.2 – Методичні засади до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства

Підхід до оцінювання	Основний акцент	Обмеження підходу
Економічний	Фінансові результати та витрати	Не враховує інтеграційний ефект
Операційний	Результативність бізнес-процесів	Обмежена ринкова орієнтація
Ринково-орієнтований	Задоволеність споживачів і рівень сервісу	Складність кількісної оцінки
Системний	Інтегрована ефективність взаємодії підсистем	Високі вимоги до інформаційного забезпечення

Джерело: узагальнено автором на основі [71]

Таким чином, теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу еволюціонували від фрагментарного аналізу окремих функцій до системного бачення інтегрованих результатів. Це зумовлює необхідність застосування комплексних методичних підходів, які дозволяють адекватно оцінити результативність взаємодії всіх систем управління та створюють основу для подальшого практичного аналізу діяльності підприємства.

Формування системи показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу є необхідною умовою обґрунтованого управління інтегрованими виробничими та трудовими процесами. У наукових дослідженнях наголошується, що використання поодиноких показників не дозволяє повною мірою відобразити результативність функціонування всієї системи управління, оскільки окремі аспекти ресурсного потенціалу впливають на діяльність підприємства багатовекторно

та взаємопов'язано. Саме тому оцінювання ефективності має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує фінансові, операційні, трудові та управлінські аспекти.

У межах підсистеми управління розвитком персоналу доцільно розрізняти показники результативності виробничої складової та інтегровані показники, що відображають рівень узгодженості відповідних рішень. У контексті інтегрованого управління ці показники мають розглядатися у взаємозв'язку з потенційними можливостями підприємства, оскільки невідповідність між окремими цілями та виробничим потенціалом може знижувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Особливе значення у системі оцінювання ефективності управління розвитком персоналу мають інтегровані показники, які відображають узгодженість всіх управлінських рішень.

У науковій літературі також широко використовується система ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє перевести стратегічні цілі підсистеми управління персоналом у вимірювані параметри. КРІ можуть формуватися як для окремих підрозділів, так і для підсистеми управління персоналом в цілому, забезпечуючи прозорість управління та можливість контролю досягнення поставлених цілей. Важливою вимогою до таких показників є їх орієнтація на кінцевий результат, вимірюваність та відповідність стратегічним пріоритетам підприємства.

З урахуванням наведеного доцільно формувати систему показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу за функціональними блоками, що дозволяє забезпечити комплексність аналізу та підвищити практичну цінність результатів оцінювання. Узагальнена система показників наведена в таблиці 1.3.

Отже, система показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу має формуватися з урахуванням багатовимірності результатів його функціонування та необхідності оцінювання інтеграційного ефекту взаємодії всіх підсистем управління.

Комплексне використання всіх показників створює методичну основу для об'єктивної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління розвитком персоналу.

Таблиця 1.3 – Система показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства

Функціональний блок	Основні показники ефекту і витрат	Критерії оцінювання
Економічна ефективність	Обсяг реалізації, темп зростання доходів, частка ринку, зростання валового і чистого прибутку	Відповідність ринковим цілям, динаміка показників
Технологічна ефективність	Виробництво продукції та його зростання, витрати, оборотність запасів, тривалість виробничого циклу, трудомісткість, матеріаломісткість	Оптимальність витрат, прискорення оборотності активів, зниження трудомісткості
Соціальна ефективність	Рівень зарплати, витрати на соціальні заходи та збереження довкілля, рівень витрат хімічних засобів виробництва	Покращення умов праці, формування фінансової безпеки персоналу, зростання витрат на навчання персоналу, організацію відпочинку, освіти
Інтегрована ефективність	Узгодженість планування виробництва продукції та ресурсів, виконання KPI	Наявність синергетичного ефекту

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 34. 71]

Комплексне оцінювання результативності управління розвитком персоналу підприємства потребує використання сукупності взаємодоповнювальних методичних інструментів, які дозволяють охопити як економічні результати діяльності, так і процесні, виробничі, технологічні та стратегічні аспекти функціонування інтегрованої системи управління підприємством. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що застосування окремих показників або методів аналізу не дає змоги адекватно відобразити ефект взаємодії всіх управлінських рішень, оскільки значна частина результатів має синергетичний характер і проявляється опосередковано [71].

Одним із базових методичних інструментів комплексного оцінювання є використання інтегральних показників ефективності, які формуються

шляхом агрегування окремих індикаторів. Інтегральна оцінка дозволяє отримати узагальнену характеристику результативності управління розвитком персоналу та забезпечує можливість порівняння динаміки його функціонування у часі або зіставлення з іншими підприємствами. Водночас науковці наголошують на необхідності обґрунтованого відбору показників і визначення вагових коефіцієнтів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та його стратегічних пріоритетів

Важливе місце у системі методичних інструментів займає використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами функціонування підсистеми управління розвитком персоналу. KPI дозволяють деталізувати цілі за окремими напрямками діяльності, встановити контрольні орієнтири та забезпечити постійний моніторинг результатів. У контексті інтегрованого управління особливого значення набувають узгоджені KPI.

Для оцінювання економічної доцільності управлінських рішень у взаємозв'язку з виробничими витратами доцільним є використання показника ROI, який дозволяє визначити віддачу від інвестицій з урахуванням витрат на забезпечення реалізації інвестиційних проєктів. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що застосування ROI в ізольованому вигляді не відображає повною мірою результативність управлінського комплексу, однак у поєднанні з іншими показниками він стає важливим інструментом прийняття управлінських рішень.

Для обґрунтування управлінських рішень у межах управління розвитком персоналу доцільно також використовувати методи порівняльного аналізу, зокрема бенчмаркінг, який дозволяє зіставити показники діяльності підприємства з кращими практиками галузі. Поєднання бенчмаркінгу з внутрішнім аналізом KPI та інтегральних показників створює підґрунтя для формування реалістичних і водночас амбітних цільових орієнтирів управління розвитком персоналу.

Для систематизації основних методичних інструментів та методів комплексного оцінювання та аналізу управління розвитком персоналу сучасного підприємства доцільно узагальнити їх у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні інструменти комплексного оцінювання результативності управління розвитком персоналу підприємства

Методичний інструмент	Сутність застосування	Управлінське призначення
Інтегральні показники	Агрегування всіх індикаторів управлінської діяльності підприємства	Узагальнена оцінка результативності управління
Система KPI	Контроль досягнення стратегічних і операційних цілей	Моніторинг і коригування управлінських рішень
Показник ROI	Оцінка віддачі інвестицій	Обґрунтування економічної доцільності рішень
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими галузевими практиками	Виявлення резервів підвищення ефективності

Джерело: узагальнено автором на основі [31, 87]

Отже, використання сукупності методичних інструментів комплексного оцінювання дозволяє сформулювати цілісне уявлення про результативність управління розвитком персоналу підприємства та забезпечити науково обґрунтовану підтримку управлінських рішень. Поєднання інтегральних показників, системи KPI, показника ROI, бенчмаркінгу створює методичну основу для подальшого прикладного аналізу діяльності підприємства та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності його управлінського комплексу.

У разі визначення інтегрального показника оцінки ефективності управління розвитком персоналу заслуговує на увагу механізм, розроблений Крамаренко А.В. та Вишневською М.К. [31]. Згідно запропонованої ними методики розрахунок інтегрального показника здійснюється з дотриманням таких етапів:

I. Визначаються окремі показники ефективності за окремими аспектами: економічним, мотиваційним, процесом управління персоналом, розвитком і навчанням персоналу.

II. Обчислюються групові показники ефективності за кожним аспектом.

III. Розраховується інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства та його розвитком [31].

Прикладне значення такої методики полягає в тому, що за виділеними градаціями інтегрального показника (еталонний, достатній, нормальний, проблемний, критичний рівень) виявляються проблеми в управлінні персоналом та розробляються заходи з удосконалення управління персоналом.

У сучасних умовах аналітики, експерти, науковці пропонують нові підходи до оцінки ефективності персоналу, але при цьому слід враховувати бачення окремих кадрових менеджерів стосовно індикаторів ефективності працівників та їх розвитку. Вибір методики може залежати й від того, з якою метою здійснюється оцінка ефективності. Це може бути нарахування бонусів працівникам, прийняття рішення про інвестування в навчання персоналу, кар'єрне просування, делегування або розширення обов'язків працівника, скорочення персоналу підприємства або формування кадрового резерву.

Все більш поширеною стає практика доведення і розрахунку KPI для оцінки стану розвитку персоналу. З огляду на галузеві особливості фермерського господарства, яке здійснює такий вид діяльності, як рослинництво, де ключовою позицією в персоналі галузі є агроном, може бути застосований детальний перелік актуальних компетенцій агронома та економічних показників для оцінки розвитку цієї позиції у складі персоналу. Ці показники мають враховувати, що сучасний агроном – «технологічний менеджер поля», який має бути готовим застосовувати технології точного землеробства та працювати за межами класичних традиційних технологій рослинництва і володіти наступними компетенціями:

- цифрова грамотність та III - вміння працювати з AI-платформами для прогнозування врожайності, виявлення хвороб рослин за супутниковими знімками та автоматизованого моніторингу стану ґрунту;

- точне землеробство (Precision Farming) - Налаштування систем змінного нормування (VRA) для диференційованого внесення добрив і пестицидів, робота з ГІС та GPS-навігацією;
- управління агроданими (Big Data) - здатність «чистити» та аналізувати масиви даних, отриманих від IoT-датчиків і дронів, для прийняття оперативних рішень.
- екологічна стійкість (Green Skills) - розрахунок вуглецевого сліду, впровадження систем регенеративного землеробства та знання біологічних методів захисту рослин.
- агрокібернетика - базові навички взаємодії з польовими роботами та автоматизованими системами поливу [31].

З огляду на те, що розвиток персоналу – це інвестиції, економісти пропонують систему економічних показників, що характеризують ефективність управління розвитком персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Економічні показники ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства

Показник	Методика розрахунку	Вимірюваний економічний ефект
ROI навчання	(Дохід від змін - Витрати) / Витрати	Дозволяє оцінити чистий фінансовий прибуток від впровадження нових навичок.
Вартість плинності кадрів	Витрати на пошук і адаптацію нового працівника	Отримання навченого фахівця економить до 150-250 % його річної зарплати.
Ефективність ресурсів	Витрати палива/добрив на гектар	Кваліфікований агроном знижує перевитрати хімікатів на 10-20 % завдяки точним технологіям.
Приріст врожайності	Порівняння врожаю до і після навчання	Оптимізація термінів та норм висіву безпосередньо впливає на валовий збір.
Engagement Rate	Рівень залучення працівників	Навчені працівники на 18% ефективніші та лояльніші до компанії.

Сформовано за даними джерел [59, 72]

У найближчій перспективі, за оцінками експертів, ефективність управління розвитком персоналу в агросекторі має оцінюватись через

поєднання класичних виробничих показників та нових метрик цифрової трансформації. Узагальнюючи інформацію про ключові показники (KPI), доцільно розподілити їх за напрямками, представленими у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Групи ключових показників оцінки ефективності управління розвитком персоналу

Показники	Методика розрахунку/прояв ефекту
Економічна ефективність та продуктивність	
Чистий дохід від реалізації на одного працівника (Revenue per FTE):	Загальний дохід підприємства, поділений на кількість штатних одиниць Зростання цього показника після навчання свідчить про якісний розвиток кадрів
Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції (зерна, молока тощо) на одну людину-годину
Зниження частки витрат на оплату праці в собівартості	Ефективність управління проявляється в тому, що завдяки розвитку компетенцій персонал працює продуктивніше, зменшуючи питому вагу зарплат у вартості продукції.
Результативність навчання та інновацій	
ROI навчання (Return on Investment)	Відношення чистого прибутку, отриманого завдяки впровадженню нових навичок (наприклад, перехід на точне землеробство), до витрат на це навчання.
Коефіцієнт опанування нових технологій: Відсоток персоналу, який успішно пройшов	Відсоток персоналу, який успішно пройшов сертифікацію для роботи з AI-системами, дронами або Smart-технікою
Зменшення кількості помилок/інцидентів:	Динаміка зниження поломок техніки або порушень технології після проведення профільних тренінгів
Стабільність та соціальна лояльність	
Плинність кадрів (Turnover Rate):	Частка працівників, що звільнилися, особливо серед ключових фахівців (агрономів, інженерів).
Коефіцієнт внутрішнього просування:	Відсоток вакансій на управлінські посади, закритих власними працівниками, що розвивалися всередині господарства.
Рівень залученості та задоволеності (eNPS)	Результати регулярних опитувань персоналу щодо умов праці та можливостей росту.
Показники безпеки	
Коефіцієнт частоти травматизму (LTIFR)	Зниження кількості нещасних випадків завдяки навчанню з охорони праці та використанню цифрових систем моніторингу

Узагальнено за джерелами [59, 72]

Наведена у таблиці 1.6 система показників охоплює групи індикаторів економічної ефективності, що визначається за показниками фінансових результатів діяльності, показники результативності навчання, стабільності кадрового складу та соціальної лояльності персоналу, показники безпеки. Всі

зазначені індикатори відповідають ключовим ознакам і трендам сучасного глобального ринку робочої сили, зокрема ринку аграрної праці.

Інвестиції у розвиток працівників у найближчій перспективі дадуть змогу перетворити агропідприємство на високотехнологічне виробництво, де головною конкурентною перевагою стане розмір ресурсного потенціалу, а оперативність, точність та обґрунтованість управлінських рішень, які приймає персонал.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФГ «САТУРН»

2.1. Сучасний стан глобального ринку робочої сили та макроекономічні передумови управління розвитком персоналу

Внаслідок інтенсивних процесів глобалізації у світі, що посилились останнім часом, сформувався глобальний ринок робочої сили як складова глобальної економіки. Він є сукупністю національних ринків, має свої загальні особливості і тренди, а з іншого боку віддзеркалює ті тенденції, які мають місце на національних та регіональних ринках. Останнім часом цей ринок зазнає суттєвих трансформацій, одні з яких відкривають значні можливості для робочої сили і суб'єктів підприємництва, інші - обумовлюють значні загрози.

Глобальний ринок робочої сили виконує важливу місію – сприяє ефективному розподілу трудових ресурсів у світовому масштабі, надає бізнесу доступ до кваліфікованої робочої сили, сприяє міжкультурному обміну. Проте глобальні зміни не можуть не торкатись і негативних процесів, породжуючи численні виклики і загрози. Як відзначають Конопленко А. та Колесник Р., «...нерівність доходів, втрату робочих місць та зростання неформального сектору зайнятості. Пандемія COVID-19 та геополітичні події посилили ці негативні тенденції. Наслідки всіх цих факторів також потребують вивчення та переосмислення» [29].

Глобальний ринок робочої сили переживає значні структурні зміни, змінилися умови зайнятості працездатного населення. Так, якщо у минулому столітті на ринку переважала робоча сила аграрного сектору економіки, то на даний час переважають працівники сфери послуг. На ринку робочої сили останнім часом все більше переважають працівники, які укладають тимчасові контракти. Це у свою чергу посилює проблему захищеності персоналу, його фінансової стабільності: «...тимчасові працівники змушені постійно шукати

нові можливості працевлаштування, а їхній соціальний захист слабший, ніж у тих, хто має постійну зайнятість» [29].

Уяву про стан ринку робочої сили дають основні його індикатори: розмір ринку, кількість зайнятих осіб та кількість безробітних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Розміри і динаміка індикаторів глобального ринку робочої сили

Показники	Роки								
	2000	2010	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Розмір ринку робочої сили, млн. осіб	2751,5	3159,3	3481,6	3449,2	3525,7	3594,5	3668,1	3696,7	3737,4
Темп зростання до 2000 р.	100,0	114,8	126,5	125,4	128,1	130,6	133,3	134,4	135,8
Кількість безробітних, млн. осіб	168,6	201,5	194,3	227,3	213,4	189,7	188,6	190,8	192,7
Темп зростання до 2000 р.	100,0	119,5	115,2	134,8	126,6	112,5	111,9	113,2	114,3
Частка безробітних, %	6,1	6,4	5,6	6,6	6,1	5,3	5,1	5,2	5,2

Розраховано за джерелами [29, 90]

Представлені у таблиці 2.1 індикатори ринку робочої сили в абсолютному виразі та показники динаміки демонструють суттєве зростання ринку. Так у 2025 році порівняно з 2000 роком ринок виріс на третину: темп зростання склав 135,8 %. Щодо кількості безробітних, то їх кількість в абсолютному виразі суттєво зросла за 25 років досліджуваного періоду, але частка безробітних у відносному виразі дещо скоротилася. Найбільша частка безробітних (6,6 %) спостерігалась у 2020 році, що припало на період пандемії, але протягом 5-ти наступних років ситуація почала стабілізуватись і до 2025 року частка безробітних скоротилась до 5,2 %.

Представлену у таблиці динаміку індикаторів ринку робочої сили відбиває й діаграма (рис. 2.1) та представлені на ній лінійні тренди за період 2019 – 2025 рр. Так, за даними лінійного тренду розмірів ринку робочої сили, в середньому з 2019 р. щороку ринок зростав на 50,1 млн осіб. При цьому чисельність безробітних за цей же період скорочувалась щороку майже на 3,7

млн осіб.

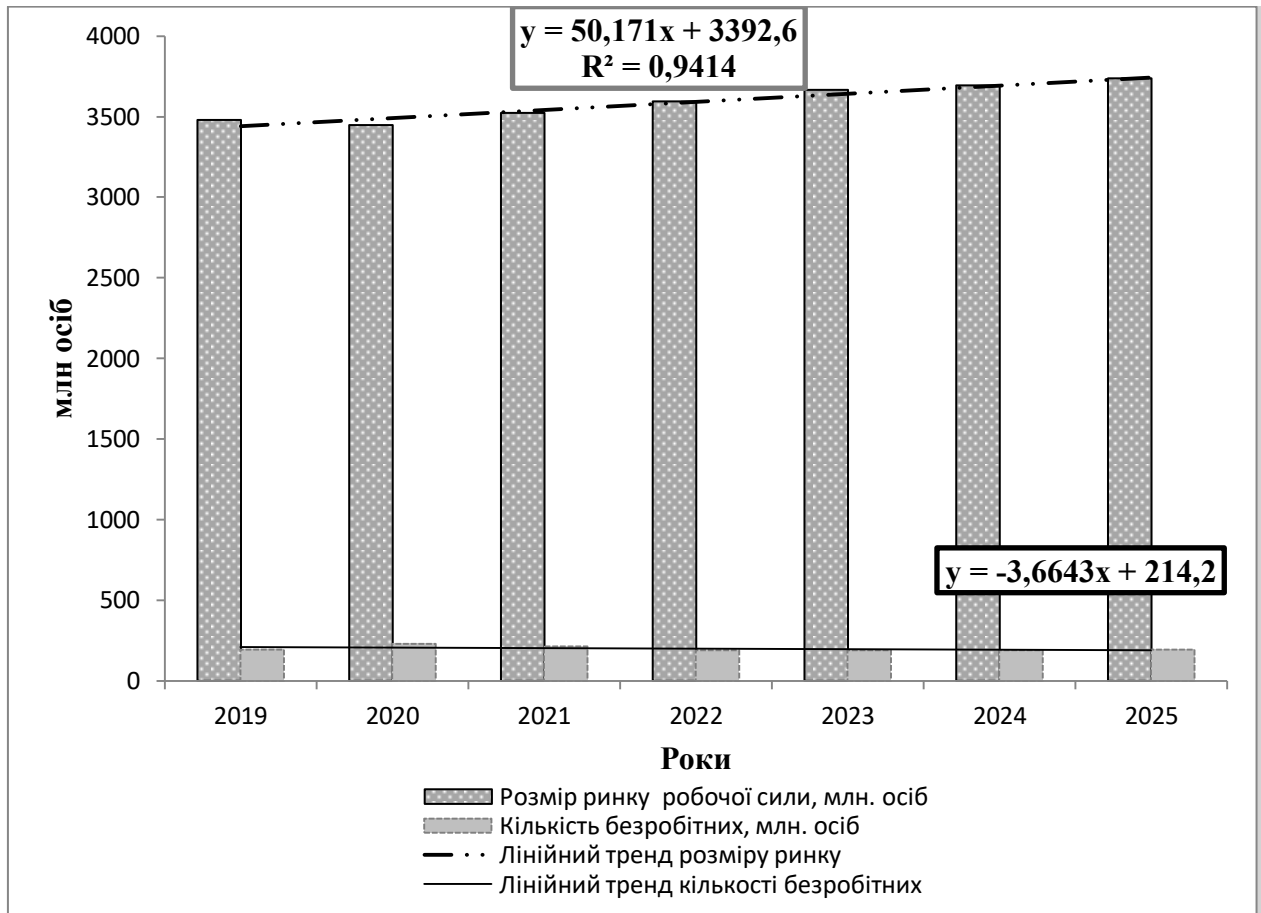


Рисунок 2.1 – Динаміка основних індикаторів глобального ринку робочої сили

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.1

Незважаючи на деякі позитивні зміни, які обумовлені підвищенням рівня автоматизації виробництва та цифровізації, що підвищують рівень продуктивності праці, мало місце витіснення низько кваліфікованої робочої сили, що у свою чергу стає причиною соціальної нестабільності. За оцінками дослідників ринку робочої сили, очікується, що внаслідок технологічних змін кількість безробітних на глобальному рівні може зрости на 2 мільйони осіб у найближчі роки [29].

Серед викликів ринку робочої сили вчені відзначають й такі, що пов'язані з демографічною ситуацією та, зокрема зі старінням населення. Цей виклик приводить до зменшення частки населення працездатного віку, яка характеризується скороченням з 60,2 % у 2000 році до 55,3 % у 2020 році

[29]. Залишається високою й неформальна зайнятість – 58 % від загальної кількості, без суттєвих перспектив зниження. Статистика ринку робочої сили констатує зростаючу роль аутсорсингу. Виконання робіт нештатними працівниками або надання спеціальних послуг сприяє оптимізації витрат підприємств на утримання персоналу і вирішувати проблему сезонності, забезпечувати гнучкість у проблемних ситуаціях. Зростання аутсорсингу особливо помітно у сегменті ІТ- послуг. Характерною рисою сучасного ринку є гнучкі моделі зайнятості, такі як дистанційна та гібридна робота, що стає сучасним трендом, особливо в пост пандемічний період. Сфера ІТ послуг починає займати ключову роль у переході до економіки знань. При цьому «... зворотним боком цих змін є те, що вони сприяють посиленню соціально-економічної нерівності, зокрема у доступі до кваліфікованої роботи, освіти та соціального забезпечення» [29].

Слід відзначити й такі риси сучасного ринку робочої сили, як нерівні можливості щодо працевлаштування в окремих країнах. Ці проблеми покликані вирішувати такі міжнародні організації, як МОП (Міжнародна організація праці), Міжнародна організація міграції. За даними досліджень Бондаревської К. та Дробот А., результатом зусиль цих міжнародних організацій є розробка конвенцій з праці, які ратифіковані значною кількістю держав, у тому числі й Україною (рис. 2.2).

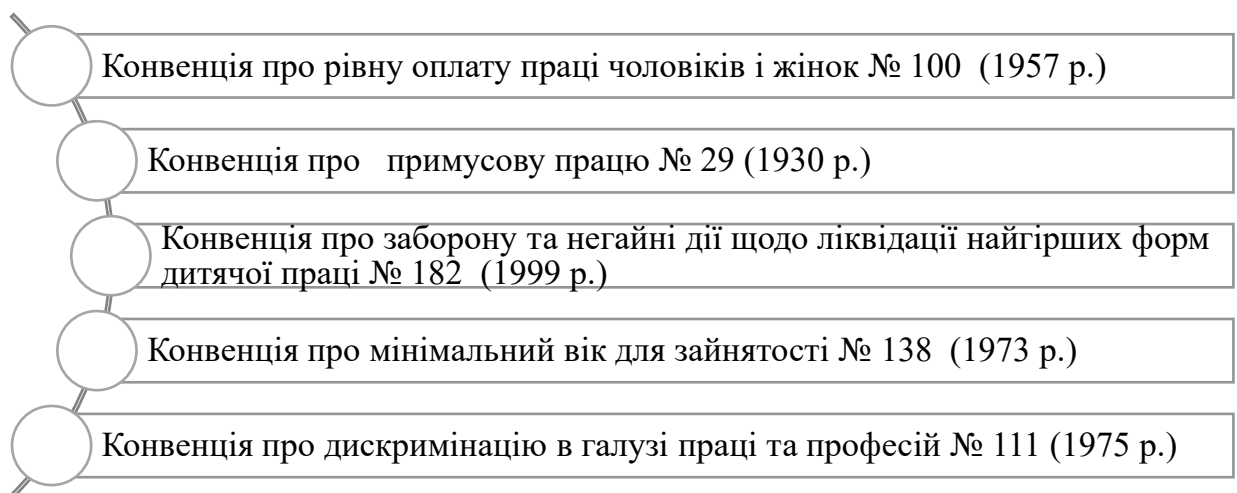


Рисунок 2.2 - Міжнародні конвенції з питань праці

Побудовано за джерелом [11]

Також розроблена Інформаційна система міжнародних норм праці NORMLEX 2019 [11]. Сукупність перелічених міжнародних конвенцій дозволяє вирішувати проблеми зайнятості і захищає права працівників у разі їх звернення до міжнародних установ з питань захисту прав людини на працю.

Український ринок робочої сили, як і глобальний ринок в цілому, є надзвичайно мобільним і стрімко трансформується під впливом політико-правових, технологічних, екологічних, демографічних, економічних і соціально-культурних чинників. Суб'єкти бізнесу мають враховувати існуючі тренди на ринку робочої сили, щоб мати кадрову конкурентоспроможність та формувати умови для залучення персоналу і формування його лояльності до роботодавців [56].

Узагальнення аналітико-експертних даних про стан ринку робочої сили дозволяє виявити основні тренди, що панують на ринку на даний час (рис. 2.3).

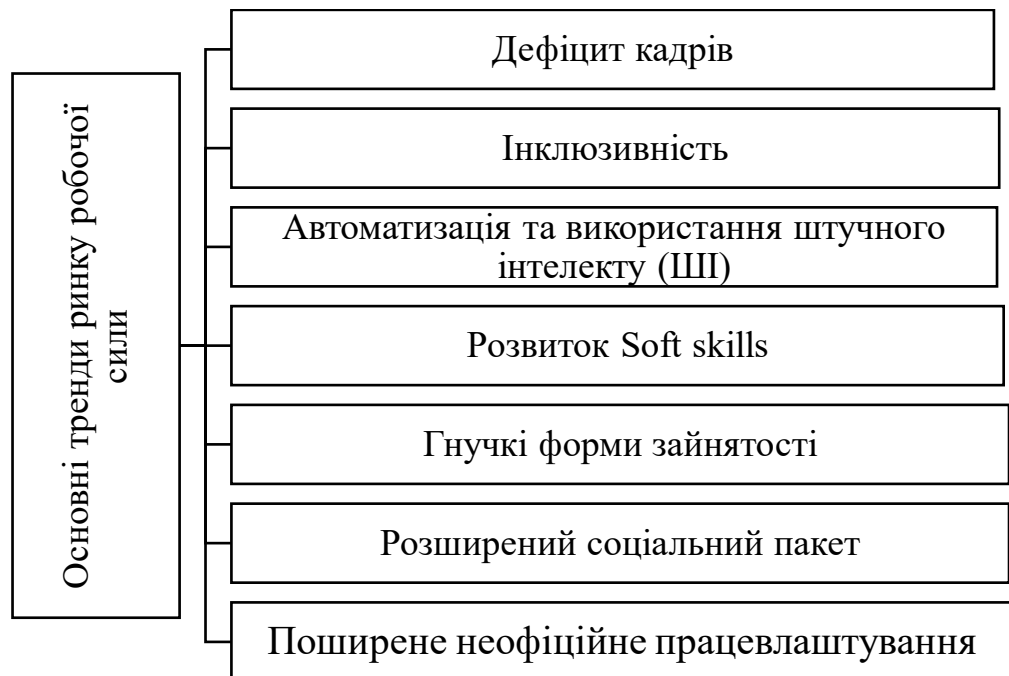


Рисунок 2.3 – Основні тренди сучасного ринку робочої сили

Побудовано на основі узагальнення даних джерела [56]

Глобальний ринок праці характеризується поступовим відновленням, але стикається з серйозними викликами: цифровою трансформацією (ШІ та

автоматизація), демографічними змінами, міграцією та посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, особливо в Україні, де дефіцит посилюється війною та міграцією, перетворюючи його, як відзначають експерти ринку праці, на «ринок кандидата» [6] (або ринок претендента), коли попит на кваліфікованих фахівців значно перевищує пропозицію. Ключові ознаки «ринку кандидата» представлені на рисунку 2.4.

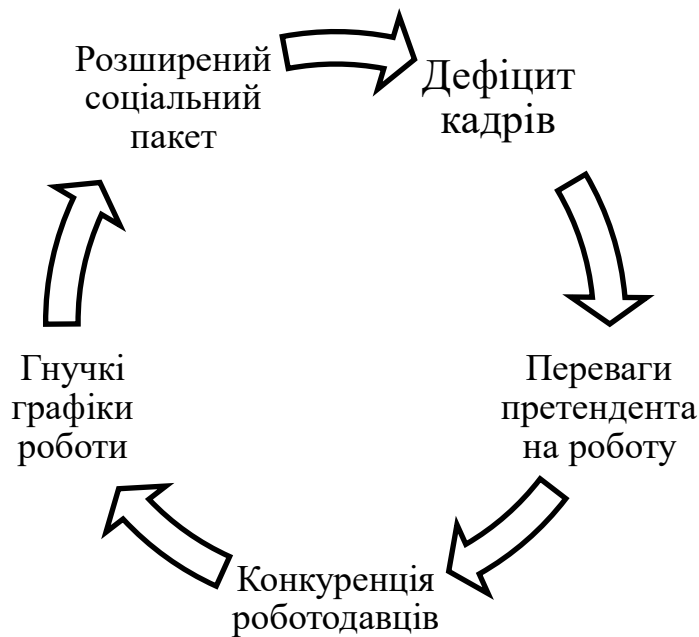


Рисунок 2.4 - Ключові ознаки «ринку кандидата» як сучасного типу ринку робочої сили

Побудовано за джерелом [56]

Таким чином, сьогодні перевагу на ринку мають кандидати щодо вибору роботодавців та умов праці. А це, у свою чергу, створює таку ситуацію, що змушує підприємців-роботодавців боротися за «таланти», пропонуючи вищі зарплати, різноманітні бонуси, гнучкий графік роботи та розширені пакети соціального забезпечення. При цьому важливими стають не лише зарплата, але й страхування, навчання, релокація, додаткові бенефіти. На практиці механізм даного ринку діє таким чином: висококваліфікований фахівець може очікувати кількох пропозицій і обирати найвигіднішу; роботодавець має інвестувати в найм, пропонуючи найкращі можливості, щоб залучити та втримати співробітників, особливо у

сферах з дефіцитом (агрономи, інженери, техніки).

Таким чином, сучасний ринок робочої сили - це протилежність «ринку роботодавця»: вакансій багато, а кандидатів мало, і роботодавці вже не у такій мірі, як раніше, мають можливість диктувати свої умови.

У таких умовах, основною стратегією управління розвитком персоналу стає інвестування у навчання. Ця стратегія має й позитивну рису: вона стає кадровою конкурентною перевагою роботодавця і сприяє формуванню лояльного до підприємства персоналу.

Ситуація дефіциту кадрів змушує роботодавців прискорювати процес заміни праці капіталом та інвестувати в автоматизацію і роботизацію, у рішення виробничих завдань на базі штучного інтелекту.

Вже у сучасних умовах це проявляється у таких заходах, як «...використання ERP- та CRM-систем (програм для планування ресурсів підприємства та управління відносинами з клієнтами); роботизація складів; використання дронів в агросекторі; ШІ-аналітика у фінансах» [6].

Тренди глобального ринку робочої сили накладають свій відбиток і на стан українського ринку, який характеризується гострим дефіцитом кадрів через війну, мобілізацію та міграцію. Для національного ринку характерними є регіональні відмінності: у столиці та у західних областях має місце ситуація, коли пропозиція на ринку робочої сили переважає над попитом. Національний бізнес відчуває потребу в адаптації до нового «ринку кандидата» та активно веде пошуки нових підходів до рекрутингу, утримання, мотивації та стимулювання персоналу, проявляючи людиноцентричний підхід.

Складовою глобального ринку робочої сили є глобальний аграрний ринок праці, що характеризується поступовим скороченням зайнятості в країнах з розвиненою ринковою економікою, завдяки технологічним перевагам та зростанню продуктивності праці. При цьому високою є потреба в робочій силі в країнах, що розвиваються, де агросектор залишається провідним в економіці, має місце постійний дефіцит

кваліфікованих фахівців, особливо технологічних та робочих спеціальностей. А це, у свою чергу, стимулює конкуренцію роботодавців за кадри та підвищення зарплат. Таким чином, можна виділити ключові тенденції, що мають місце на глобальному ринку аграрної праці (рис. 2.5).

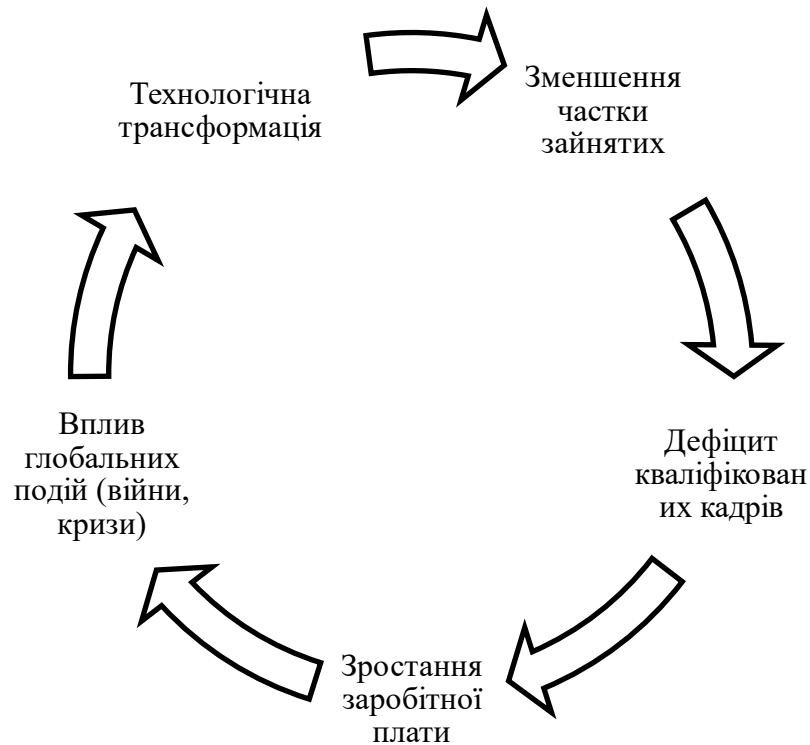


Рисунок 2.6 - Ключові тенденції та виклики глобального ринку аграрної робочої сили

Побудовано за джерелом [6].

У розвинених країнах все менше населення працює в агросекторі, завдяки автоматизації та технологічному прогресу, а працюючі робітники відрізняються високою продуктивністю праці. Попри загальну автоматизацію, існує гостра нестача кваліфікованих працівників в аграрному секторі, особливо трактористів, комбайнерів, агрономів, інженерів та операторів техніки.

Конкуренція за кваліфіковані кадри змушує роботодавців підвищувати зарплати, а розрив між регіонами та професіями стає помітнішим. Вплив глобальних подій, таких, як війни (ситуація в Україні) та економічні кризи

можуть тимчасово обвалювати попит, але аграрна галузь демонструє стійкість, швидко відновлюючись завдяки важливості продовольчої безпеки.

На сучасному ринку аграрної праці суттєво зростає попит на фахівців, які можуть працювати з дронами, ІТ-рішеннями, системами точного землеробства.

Для оцінки передумов становлення ринку аграрної праці проаналізуємо динаміку кількості зайнятих працівників галузі у порівнянні з показниками в цілому по економіці України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності зайнятих працівників в економіці та аграрному секторі України

Показники	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Усього в економіці, тис. осіб	11000,5	8331,9	9057,1	9056,1	7606,1	7514,3
Сільське, лісове та рибне господарство:						
- тис. осіб	811,7	642,6	575,9	576,1	488,6	456,9
- у % до загальної кількості зайнятих	7,4	7,7	6,4	6,4	6,4	6,1
Темп зростання до 2010 року, %:						
- усього зайнятих	100,0	75,7	82,3	82,3	69,1	68,3
- зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві	100,0	79,2	70,9	71,0	60,2	56,3

Розраховано за джерелом [54]

Показники таблиці 2.2 демонструють стійку тенденцію до скорочення кількості зайнятих, як в цілому в економіці, так і в сільському, лісовому та рибному господарстві. Так, у 2023 році, в економіці країни зайнято лише 68,3 % від їх кількості у 2010 році. У сільському, лісовому та рибному господарстві ситуація скорочення кількості зайнятих проявляється більш гостро: у 2023 році в галузі було зайнято лише 56,3 % від показника 2010 року.

Наочно виявлену динаміку демонструє діаграма кількості зайнятих в економіці (рис. 2.7). Діаграма демонструє деяке зростання загальної кількості зайнятих в економіці у 2020 році порівняно з 2015 роком, але в подальшому у 2022- 2023 роках знову проявляється скорочення кількості зайнятих. Щодо сільського, лісового та рибного господарства тут, за виключенням 2021 року,

щороку мала місце тенденція до скорочення кількості зайнятих. Така ситуація цілком відповідає тим тенденціям, які були відзначені для глобального аграрного ринку робочої сили.

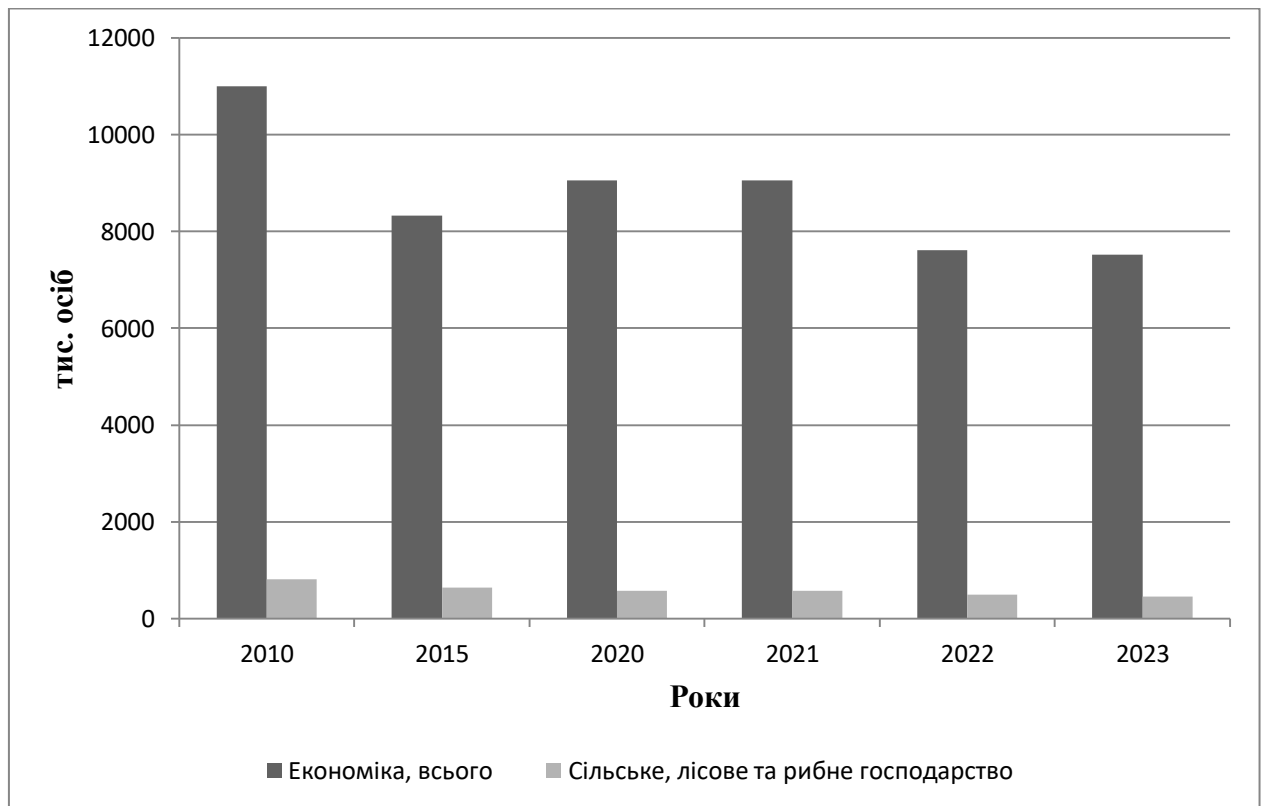


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності зайнятих робітників у суб'єктах господарювання економіки України

Побудовано за даними таблиці 2.2

Важливим індикатором ринку робочої сили є заробітна плата, рівень і динаміку якої в економіці України наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньої номінальної заробітної плати штатних працівників в економіці та сільському господарстві України

Види діяльності	Роки							
	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Економіка в середньому, грн	2239	4195	8865	10497	11591	14014	14847	17442
Сільське, лісове та рибне господарство, грн	1472	3309	7557	8856	9757	12287	13061	14625
у тому числі:								
- сільське господарство, грн	1430	3140	7166	8738	9734	11733	12243	14184
- до середнього в економіці, %	63,9	74,9	80,8	83,2	84,0	83,7	82,5	81,3

Розраховано за джерелом [54]

В Україні, як і в цілому на глобальному ринку робочої сили, відзначається тенденція до зростання заробітної плати, особливо в період 2021-2023 рр., що є характерним для «ринку кандидата». Однак, вже традиційним для України є суттєве відставання рівня зарплат на аграрному ринку порівняно з рівнем економіки в цілому. Однак ситуація порівняно з 2010 роком дещо вирівнюється, якщо у 2010 році у сільському господарстві зарплата становила лише 63,9 % від середнього в економіці, то у 2023 році цей показник підвищився до 81,3 %.

Для наочної демонстрації виявленої тенденції побудовано лінійні діаграми та лінійні тренди показників заробітної плати в економіці в цілому та сільському господарстві України (рис. 2.8).

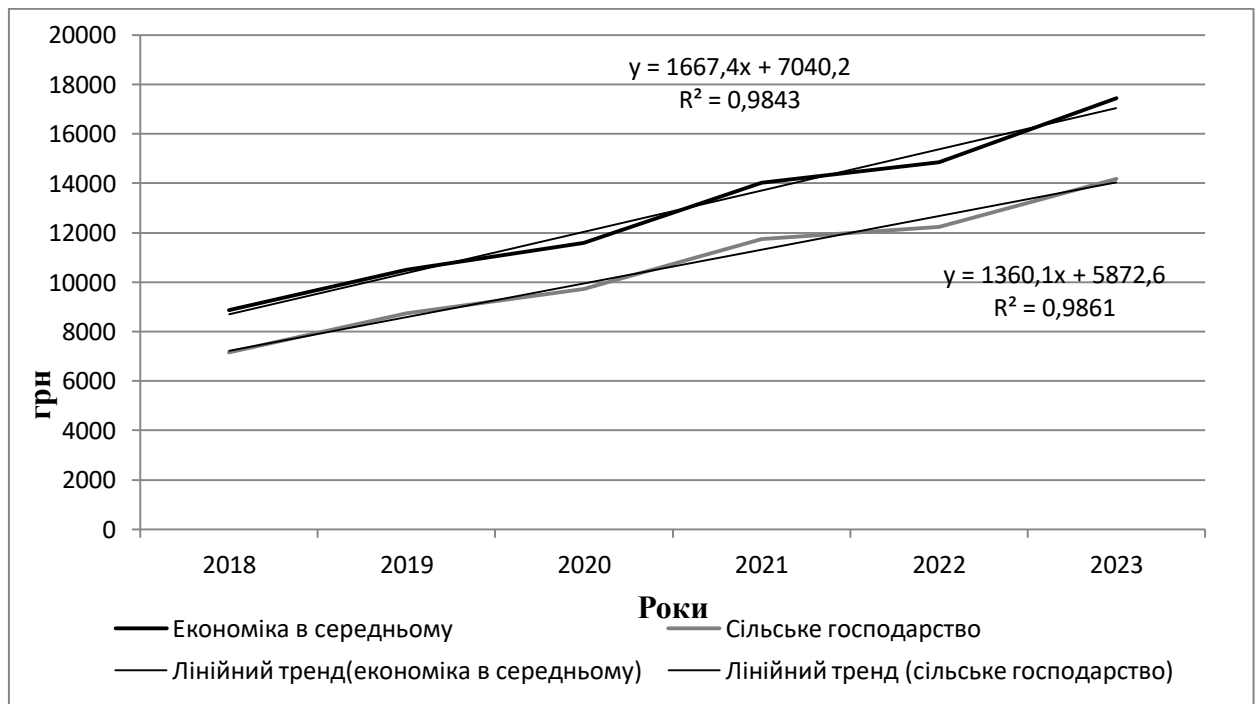


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати в економіці та сільському господарстві України

Побудовано за даними таблиці 2.3

Наведені лінійні діаграми демонструють стійку лінійну пропорційну тенденцію зростання показників заробітної плати. Лінійні тренди характеризують, що в економіці в цілому за період з 2018 по 2023 рік заробітна плата зростала на 1667,4 грн в середньому щороку, а в сільському

господарстві темп зростання становив щороку 1360,1 грн, що в абсолютному виразі на 307 грн менше, ніж в економіці в цілому.

Аналітика ринку аграрної робочої сили та результати досліджень аналітиків ринку свідчать, що на даний час 79 % аграрних підприємств відзначають дефіцит кадрів за такими спеціальностями, «...як слюсар, токар, зварювальник, електрик» [49]. За даними платформи AgroPortal, 64 % підприємств відзначають дефіцит кадрів агрономів, 57 % - дефіцит інженерних кадрів з ремонту техніки та енергетиків, 50 % підприємств відзначають дефіцит кадрів механіків [49].

Як відзначають експерти ринку, основна причина цих викликів та «... складнощів із закриттям вищезгаданих вакансій є, вочевидь, війна та мобілізація, оскільки на цих позиціях здебільшого працюють чоловіки. Наприклад, за даними Agrohub, у першому півріччі 2024 року серед співробітників агрономічної служби в середньому лише 7% жінок, а інженерної - 2%. Натомість серед посад земельної служби все навпаки - 76% посад займають жінки» [49]. У той же час аграрний сектор України проявив стійкість до криз: кількість вакансій зменшувалась в меншій мірі, ніж на загальному ринку праці, і відновлюється швидше, особливо перед сезонними роботами: посівними та збиральними кампаніями. У цілому глобальний аграрний ринок праці та національний ринок України демонструють рух до більш технологічного, спеціалізованого та високооплачуваного сектору, де попит на кваліфіковану робочу силу залишається високим.

2.2. Організаційно-економічні умови формування і розвитку найманого персоналу ФГ «Сатурн»

Для детальних і поглиблених досліджень проблеми управління розвитком персоналу у фермерському господарстві обране підприємство, що створене як юридична особа у організаційно-правовій формі фермерського господарства, розташоване у Первомайському районі Миколаївської області,

- ФГ «Сатурн». Підприємство розташоване у сприятливих для ведення сільськогосподарського виробництва умовах, що дозволяють вирощувати традиційні для Півдня України сільськогосподарські культури: зернові та технічні олійні.

Центральний офіс господарства розташований на території Кам'яномостівської громади (с. Старі Кошари). Але особливістю землекористування є те, що земельний масив господарства, на якому здійснюється основна діяльність розташована на території двох громад. Крім Кам'яномостівської громади це і Врадівська громада. Такий поділ площі землекористування господарства обумовлює необхідність подавати окрему статистичну звітність за кожною громадою.

Основою ресурсного потенціалу фермерського господарства, навколо якої формуються інші складові ресурсного потенціалу, є земельні ресурси. ФГ «Сатурн» створене в результаті консолідації земельних паїв орендодавців та зареєстроване у лютому 1994 року, коли в Україні відбувались перші етапи аграрної та земельної реформи, здійснювалось розпаювання земель сільськогосподарського призначення та реорганізація колективних сільськогосподарських підприємств у підприємства ринкових організаційно-правових форм господарювання.

Засновником фермерського господарства, згідно Закону України «Про фермерське господарство» [48] є фізична особа, що має відповідну освіту та підприємницькі здібності для ведення аграрного виробництва. У фермерському господарстві «Сатурн» засновником є Біднарик А.М., який є і головою фермерського господарства. Поряд з ним у зареєстрованому капіталі фермерського господарства представлені внески ще двох співзасновників: Шиптенко Л.Г. та Шиптенко О.Ю. (рис. 2.9).

Зареєстрований капітал, який формується для забезпечення функціонування підприємства, становить основу власного капіталу, який в подальшій діяльності господарства поповнюється за рахунок нерозподіленого прибутку.

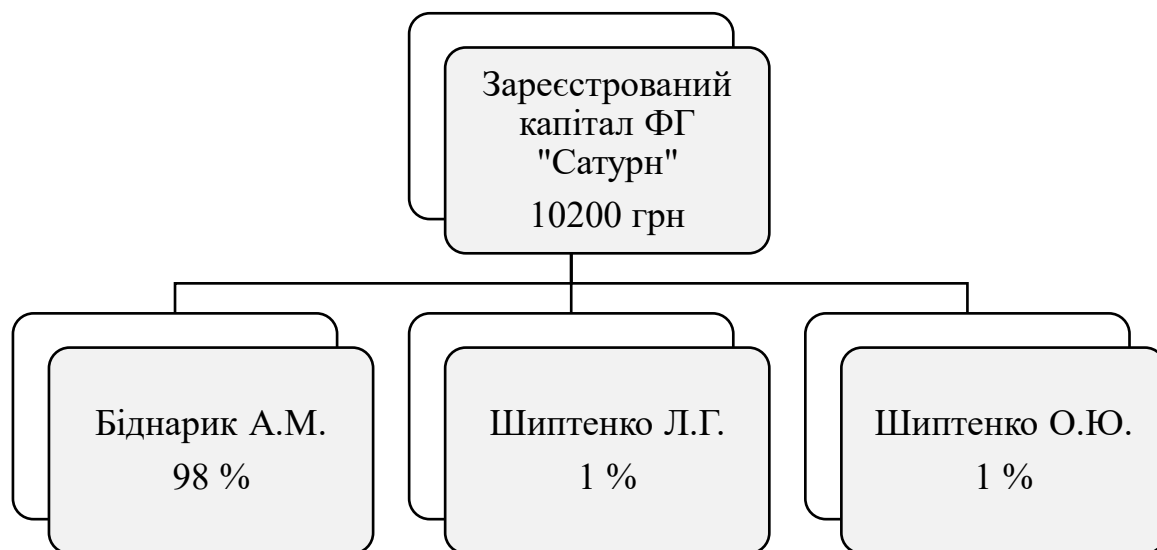


Рисунок 2.9 - Зареєстрований капітал ФГ "Сатурн" Первомайського району Миколаївської області та частка засновників

Джерело: статут фермерського господарства

ФГ «Сатурн» є малим за розмірами чисельності персоналу, вартістю активів та доходом і налічує невелику кількість самостійних структурних підрозділів у його організаційній структурі (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Організаційно – виробнича структура ФГ «Сатурн»

Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Така структура цілком відповідає як розмірам господарства, так і цілям і завданням діяльності. Вона дозволяє забезпечувати організаційні та управлінські функції: планування і облік (бухгалтерія), виробництво, збут і закупівлі, юридичний супровід всіх бізнес-процесів і комунікацій, організацію технологічних, технічних процесів та охорони праці і її безпеки.

Для діагностики стану управління досліджуваного фермерського

господарства важливо проаналізувати сформовану структуру управління, яка дозволить проаналізувати розподіл функцій, взаємозв'язки і розподіл відповідальності між управлінським персоналом (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Організаційно-виробнича структура управління в ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Джерело: побудовано на основі власних спостережень

Представлена на рисунку 2.11 структура управління досліджуваного господарства, є характерною для малих підприємств аграрного сектору і є за видом лінійно-функціональною. Вона поєднує вертикальну ієрархію, лінійних структур, та горизонтальні функціональні зв'язки. У ФГ «Сатурн» за такої структури поєднуються єдиноначальність голови фермерського господарства та його централізований контроль за діяльністю господарства і керівників структурних підрозділів. При цьому функції управління на кожному рівні виконуються професійними фахівцями.

Найвищий рівень управління, на якому представлений голова – Біднарик А. М., - стратегічне ядро господарства, де приймаються стратегічні рішення щодо діяльності господарства.

Другий рівень у представленій структурі управління – це рівень керівників функціональних відділів, які представляють підсистеми фінансового і облікового менеджменту, центральне ядро підприємства та його організаційної структури - виробництва, функцій збуту і постачання та функції забезпечення безпеки праці. Всі керівники другого рівня управління є висококваліфікованими фахівцями і професійно виконують свої обов'язки, але свої рішення вони підпорядковують стратегії господарства, що приймається і формується безпосередньо Головою господарства.

Третій рівень у представленій структурі - виконавці завдань структурних підрозділів: 3 бухгалтери, 2 юриста, а також менеджери з оренди, закупівлі та збуту. Керівники структурних підрозділів управляють виробничим і допоміжним персоналом, який включає комірників, обладнувальників - операторів, трактористів-машиністів, водіїв та підсобних робітників, а також охоронців.

Перевагами такої структури у малому фермерському господарстві є те, що вона запобігає уникненню дублювання функцій, кожен відділ зосереджений на своїх функціях, а голові господарства дає можливість оперативного прийняття рішень та спрямовувати функціонування всіх підрозділів на реалізацію стратегії господарства.

Кількісні параметри найму і розвитку найманого персоналу досліджуваного господарства у значній мірі обумовлені сформованим ресурсним потенціалом, концентрацією виробництва та його спеціалізацією.

Розглянемо розміри та структуру виробничого землекористування ФГ «Сатурн» (табл. 2.4). З огляду на динамічну варіацію посівних площ за роками, представимо ці показники в середньому за три роки досліджуваного періоду (2022 -2024 рр.).

В середньому за досліджуваний період у землекористуванні господарства перебувало 2278,5 га, з яких 79,1 % розміщено на території Кам'яномостівської громади (с. Старі Кошари). 174,6 га земельних ресурсів господарство отримує в результаті оренди на території Врадівської громади.

Таблиця 2.4 - Розміри та структура виробничого землекористування
ФГ «Сатурн», 2022 -2024 рр. в середньому

Групи та види сільськогосподарських культур	Врадівська ОТГ		Кам'яномостівська ОТГ		Разом по ФГ «Сатурн»	
	га	%	га	%	га	%
Зернові і зернобобові, у тому числі:	174,6	36,8	1025,6	56,9	1200,2	52,7
- пшениця озима	102,8	21,6	652,9	36,2	755,7	33,2
- ячмінь озимий	0,0	0,0	203,3	11,3	203,3	8,9
- ячмінь ярий	0,0	0,0	11,7	0,6	11,7	0,5
- кукурудза	71,8	15,1	157,6	8,7	229,4	10,1
Технічні культури:						
- соняшник	224,8	47,3	518,3	28,7	743,1	32,6
- ріпак	75,6	15,9	259,7	14,4	335,3	14,7
Разом	475,0	100,0	1803,5	100,0	2278,5	100,0

Розраховано за даними статистичної звітності господарства (додаток А)

У структурі загальної площі землекористування понад 52 % припадає на зернові та зернобобові культури та понад 46 % - на технічні культури. Таким чином, за структурою посівної площі (як додатковим показником спеціалізації) господарство має зерно – технічний напрямок, тобто зернові та технічні культури є стратегічними культурами, що забезпечують основну частину економічного ефекту діяльності господарства. Розглянемо, якою є питома вага кожної сільськогосподарської культури в структурі доходу від реалізації продукції (рис. 2.12).

У структурі доходу від реалізації продукції ФГ «Сатурн» переважає насіння технічних культур (соняшник та ріпак), на які в сукупності припадає у 2024 році понад 26 %. Решта чистого доходу надходить від реалізації продукції зернових, де від озимої пшениці надходить понад 16 % доходу, від реалізації кукурудзи – понад 6%.

Незважаючи на те, що зернові займають більшу частку у структурі посівних площ та характеризуються більшою врожайністю, а відтак і обсягом продукції у абсолютному виразі, за рахунок високої ціни на насіння технічних культур дохід від реалізації цієї продукції перевищує дохід від реалізації продукції зернових.

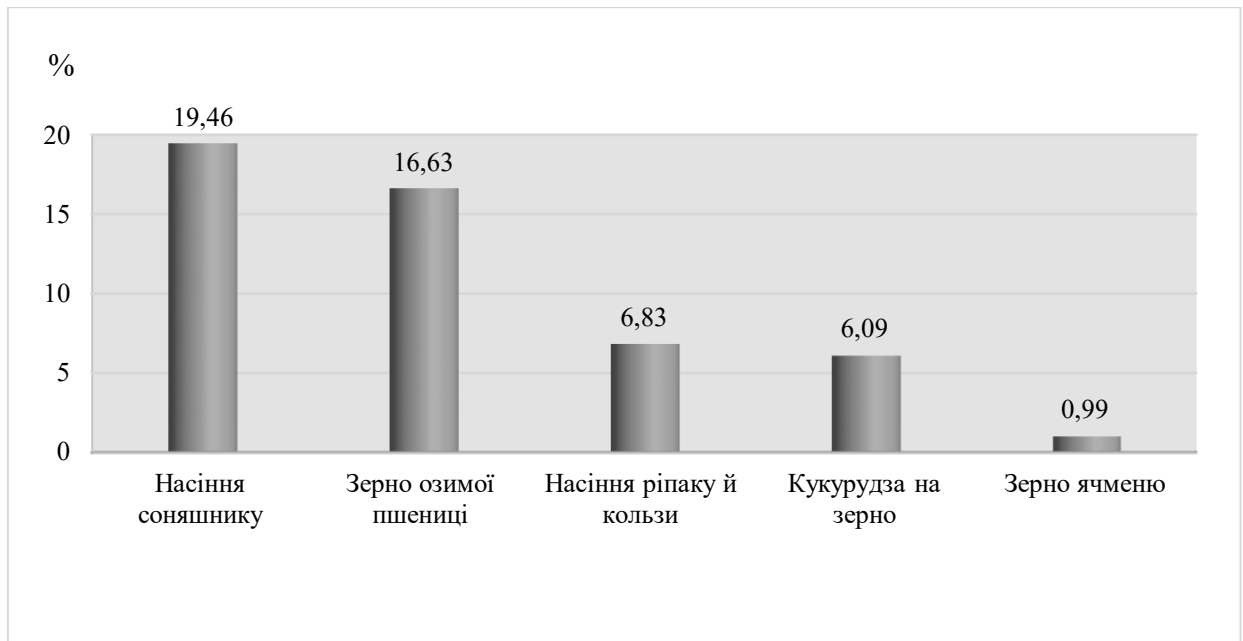


Рисунок 2.12 – Питома вага продукції основних сільськогосподарських культур в чистому доході від реалізації ФГ «Сатурн» (2024 р.)

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності господарства

Таким чином, представлена на рисунку 2.12 діаграма підтверджує висновок про напрямок спеціалізації ФГ «Сатурн».

Про розміри і концентрацію виробництва дозволяють отримати уяву й показники ресурсного потенціалу та забезпеченості виробничими ресурсами (табл. 2.5). За даними таблиці 2.5, за досліджуваний період спостерігається зростання земельного потенціалу: площа орендованих земель зросла на 1,2 %. Всі площа орендованих земель – рілля, призначення якої – використання під посіви сільськогосподарських культур.

Має місце зростання основного капіталу, темпи якого перевищують темпи зростання чисельності працюючих та площі земельних угідь. Це обумовлює зростання показників капіталозабезпеченості та капіталоозброєності. Це створює сприятливі умови для формування персоналу фермерського господарства за рахунок його найму.

Вивчення передумов формування персоналу фермерського господарства вимагає не лише інформації про виробничий напрям підприємства, а й аналітики про капіталозабезпеченість не лише в

середньому по відношенню до площі землекористування та з розрахунку на 1 працівника.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників наявності ресурсного потенціалу та рівень забезпеченості виробничими ресурсами ФГ «Сатурн»

Показники	Роки					2024 р. до 2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Площа ріллі, га	2246,3	2248,3	2288,3	2289,0	2274,3	101,2
Землезабезпеченість з розрахунку на 1 середньорічного працівника ріллі, га	89,9	66,1	69,3	69,4	68,9	76,7
Середньорічна облікова кількість працівників, осіб	25	34	33	33	33	132,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24145	38438	39208	40069	44107	1,8*
з них: - на 1 середньорічного працівника (капіталоозброєність), тис. грн.	965,8	1130,5	1188,1	1214,2	1336,6	138,4
- на 1 га ріллі (капіталозабезпеченість), тис. грн.	10,7	17,1	17,1	17,5	19,4	1,8*

* коефіцієнт зростання

Джерело: розраховано за даними фінансової і статистичної звітності господарства

Доцільно мати уяву про склад основного капіталу (основні засоби) та оборотного капіталу (предмети праці). Засоби виробництва, як активи господарства, що забезпечують отримання економічної вигоди, у вартісному виразі, за даними балансу, демонструють тенденцію до зростання (табл. 2.6).

Як свідчать дані таблиці 2.6, протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів зросла у відносному виразі на 5,1 %, оборотних засобів - на 32,9 %. В середньому вартість активів зросла на 24,1 %. Таким чином, в підприємстві має місце поступовий процес капіталізації, що означає можливість заміни робочої сили капіталом, підвищення рівня продуктивності

праці.

Таблиця 2.6 - Активи ФГ "Сатурн» та їх структура (на кінець року)

Вид активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Темп зростання 2024 р. до 2022 р., %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Незавершені капітальні інвестиції	5,89	4,5	-	-	-	-	-
Основні засоби	35,63	27,1	44,51	29,1	43,71	26,8	122,7
Інші необоротні активи	0,08	0,1	0,08	0,1	0,00	-	0
Всього необоротних активів	41,60	31,7	44,59	29,1	43,71	26,8	105,1
Запаси товарно-матеріальних цінностей	83,75	63,7	103,77	67,7	110,42	67,7	131,8
Готова продукція	32,77	24,9	45,96	30	68,87	42,2	у 2,1 рази
Дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги	4,23	3,2	0,40	0,3	0,42	0,3	10,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,03	0	0,73	0,5	0,01	0	37,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,95	0,7	2,32	1,5	5,81	3,6	у 6,1 рази
Поточна дебіторська заборгованість	5,22	4	3,45	2,3	6,25	3,8	119,7
Грошові кошти	0,85	0,6	1,37	0,9	2,72	1,7	у 3,2 рази
Всього оборотних активів	89,82	68,3	108,59	70,9	119,38	73,2	132,9
Всього активів	131,42	100,0	153,17	100,0	163,09	100,0	124,1

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності господарства

У складі необоротних активів протягом 2023-2024 року відбулись позитивні зміни порівняно з 2022 роком, що проявилось у виведенні незавершених капітальних інвестицій (у 2022 році - 4,5 % від загальної вартості активів). У 2023 році інвестиції освоєні і їх сума поповнила склад основних засобів. У складі основних засобів господарства є необхідна для виконання сільськогосподарських робіт техніка: 12 тракторів, 4 комбайни, 5 автомобілів. Господарство постійно поповнює та модернізує свій технічний парк, що у свою чергу вимагає навчання персоналу і його готовності до роботи із сучасною технікою.

Щодо змін у складі оборотних активів, слід відзначити позитивні зміни: зменшилась сума дебіторської заборгованості за товари роботи і послуги,

відсутня дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом. Проте інша та поточна дебіторська заборгованість дещо зросла внаслідок погіршення платоспроможності контрагентів. Як негативні зміни у складі оборотних активів слід відзначити зростання готової продукції, що пов'язано з ускладненням ситуації в збутовій логістиці.

Функціонування знарядь праці та підтримання обігових засобів в належному стані залежить від того, як підприємство здатне мобілізувати свої фінансові ресурси. Тому доцільно проаналізувати капітал ФГ «Сатурн» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка капіталу та його структура у ФГ «Сатурн» (на кінець року)

Джерела формування капіталу (пасиви балансу)	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Темп зростання капіталу 2024 р. до 2022 р., %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Всього власного капіталу	118,5	90,2	131,0	85,5	150,6	92,3	127,1
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Додатковий капітал	0,7	0,5	0,9	0,6	0,2	0,1	29,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	117,8	89,7	130,1	85,0	150,4	92,2	127,6
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	2,6	2,0	9,8	6,4	5,8	3,6	2,2 *
Всього поточні зобов'язання і забезпечення	10,3	7,9	12,4	8,1	6,7	4,1	65,2
Короткострокові кредити банків	6,0	4,6	11,0	7,2	3,2	2,0	53,3
У тому числі за :	2,3	1,8	0,6	0,4	0,5	0,3	22,0
- товари, роботи, послуги	1,8	1,4	0,3	0,2	1,7	1,0	94,2
- розрахунками з страхування	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	2,4*
- розрахунками з оплати праці	0,1	0,1	0,4	0,2	0,5	0,3	3,6*
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	0,7	0,4	x
Інші поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,9
Всього	131,4	100,0	153,2	100,0	163,1	100,0	124,1

*коефіцієнт зростання

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності господарства (ф. 1)

Позитивним в структурі капіталу підприємства є те, що переважає власний капітал, питома вага якого за три роки досліджуваного періоду зросла на 2,1 відсоткових пунктів. Зростання власного капіталу в абсолютному виразі у 2024 році сягає 27,1 %. При цьому господарство поєднує власний капітал з позичковими коштами. Так, у 2024 році підприємство отримало короткострокових кредитів на суму 3,2 млн грн та 5,8 млн грн довгострокових кредитів, що спрямовуються на капітальні вкладення з оновлення і модернізації сільськогосподарської техніки. Однак є й проблемні аспекти: заборгованість з оплати праці, яка за три роки мала динаміку до зростання і у 2024 році перевищила 500 тис. грн.

Узагальнюючи передумови формування персоналу ФГ «Сатурн» та перспективи його розвитку, слід відзначити сприятливі умови для реалізації ключових напрямів розвитку персоналу та забезпечення сталого кадрового складу в умовах викликів і загроз глобального ринку робочої сили.

2.3. Аналіз складу найманого персоналу фермерського господарства та ефективності управління його розвитком

ФГ «Сатурн» за моделлю господарювання є приватно-орендним підприємством. Засновник господарства, як вже зазначалось раніше, бере участь у трудовій діяльності в якості голови. Весь інший персонал – наймані працівники. Склад персоналу ФГ Сатурн є на протязі дослідження є сталим, на кінець досліджуваного періоду становить 35 осіб (табл. 2.8).

У складі адміністративно – управлінського персоналу найбільшу частку як в абсолютному, так і у відносному виразі займають працівники облікової служби, які формують облікову політику господарства, ведуть облік основних засобів, запасів, реалізації продукції, витрат тощо. Наявність земельних угідь на території іншої громади, вимагає наявності посади керівника даним відділком, що в умовах подальшого масштабування земельних ресурсів даної громади слід розцінювати позитивно. Особливості аграрного підприємства

щодо значної території виробництва вимагають належної охорони, що відображається й в структурі персоналу підприємства.

Таблиця 2.8 – Склад персоналу ФГ Сатурн станом на 31.12.2024 р.

Посади	Кількість штатних одиниць	Структура, %
Голова господарства	1	2,9
Бухгалтери	4	11,4
Інженер з техніки безпеки	1	2,9
Менеджер	1	2,9
Керуючий відділком	1	2,9
Водії	9	25,7
Комірник	1	2,9
Охоронець	1	2,9
Денні охоронці	4	11,4
Підсобні робітники	2	5,7
Трактористи - машиністи сільськогосподарського виробництва	10	28,6
Разом, осіб	35	100,0

Джерело: штатний розпис господарства(додаток Б)

Як демонструє секторна діаграма (рис. 2.13), найбільший сектор припадає на таку посаду, як трактористи – машиністи сільськогосподарського виробництва - 10 ставок (28 %) та водії – 9 ставок (26 %).



Рисунок 2.13 - Структура персоналу ФГ «Сатурн» станом на 31.12.2024 р.

Джерело: штатний розпис господарства

У підприємстві має місце складська інфраструктура, яка представлена у складі персоналу посадою комірника. Недоліком сформованого складу персоналу є те, що в ньому відсутні фахівці – агрономи. А голова господарства та керівник відділку у Врадівській громаді багато часу приділяють організаційним питанням, у той час як суттєві технологічні зміни вимагають прийняття і обґрунтування управлінських рішень на цифровій основі, а виконання технологічних операцій і догляду за посівами вимагає застосування механізмів точного землеробства, безпілотної техніки, автоматизованого виконання робіт сучасною технікою, GPS та ГІС – технологій.

Таким чином, нагальною для господарства є проблема розвитку персоналу за рахунок оновлення його складу. На даний час в господарстві має місце вакансія агронома. Господарство підтримує зв'язки із аграрними закладами освіти, що готують фахівців, обізнаних на технологіях точного землеробства. Але виклики сучасного ринку аграрної праці та дефіцит кваліфікованих кадрів не дозволяють заповнити виявлену вакансію. Одним із шляхів виходу з даної ситуації на даному етапі є навчання власного персоналу із наявних кадрів та пошук талановитої і зацікавленої молоді сільської громади, кого можна буде направити на навчання щодо здобуття вищої освіти за спеціальністю «Агрономія» або освітньою програмою «Захист рослин».

Сформований в господарстві трудовий потенціал має використовуватись відповідно цілей підприємства та з максимальною ефективністю. Це можливо за умови ефективного управління персоналом та його розвитком. Відповідно викладених у попередньому розділі роботи методичних засад оцінки ефективності управління розвитком персоналу здійснимо аналіз динаміки відповідних показників.

Первинною основою результативної складової процесу управління розвитком персоналу є обсяг виробленої товарної продукції в господарстві. У формуванні цього результату діяльності підприємства беруть участь

безпосередньо механізатори, які забезпечують виконання всіх технологічних процесів, а ефективність управління буде залежати і від того, скільки продукції виробляється з розрахунку на 1 працівника адміністративно – управлінського складу.

Для аналізу показників результативності управління розвитком персоналу проаналізуємо динаміку обсягів виробництва основних товарних видів продукції ФГ «Сатурн» за 5 останніх (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Обсяги та динаміка виробництва основних видів товарної продукції у ФГ «Сатурн» та показники продуктивності праці, ц

Сільськогосподарські культури	Роки					Абсолютний приріст у 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	20073,6	50768,0	23159,0	49443,9	45199,2	25125,6
у тому числі з розрахунку на 1 працівника: -адміністративно-управлінського складу	4014,7	8461,3	3308,4	6180,5	5649,9	1635,2
-1 тракториста - машиніста	2007,4	5076,8	2315,9	4944,4	4519,9	2512,6
Ячмінь озимий	9403,4	17332,0	6396,0	9127,1	1252,0	-8151,4
-на 1 тракториста-машиніста	940,3	1733,2	639,6	912,7	125,2	-815,1
Ячмінь ярий	2559,6	0,0	0,0	1428,7	0,0	-2559,6
Кукурудза на зерно	125,8	7237,4	11167,1	11633,1	15167,2	15041,4
у тому числі з розрахунку на 1 тракториста-машиніста	12,6	723,7	1116,7	1163,3	1516,7	1504,1
Соя	-	-	-	-	145,8	145,8
Ріпак озимий	2518,7	-	9162,6	13159,3	6386,6	3867,9
у тому числі з розрахунку на 1 тракториста-машиніста	251,9	-	916,3	1315,9	638,7	386,8
Соняшник	12720,8	17789,6	19781,1	16910,7	17570,6	4849,8
у тому числі з розрахунку на 1 працівника: -адміністративно-управлінського складу	2544,2	2964,9	2825,9	2113,8	2196,3	-347,8
-1 тракториста - машиніста	1272,1	1779,0	1978,1	1691,1	1757,1	485,0

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності господарства

Показники продуктивності праці визначено за видами продукції, які щороку стабільно вироблялись протягом досліджуваного періоду (зерно озимої пшениці, насіння соняшнику, кукурудза, ячмінь озимий).

Показник динаміки (абсолютний приріст) вказує на те, що протягом досліджуваного періоду мала місце в основному позитивна тенденція. Лише за такою культурою, як ячмінь мало місце зниження виробництва та показників продуктивності праці. Щодо соняшника, як традиційної для господарства культури, мало місце зниження показника ефективності з розрахунку на 1 особу адміністративно-управлінського складу, з огляду на те, що темпи зростання чисельності цієї групи працівників перевищували темпи зростання обсягу виробництва. Для виявлення закономірності розвитку показників продуктивності праці побудовано лінійну діаграму (рис. 2.14).

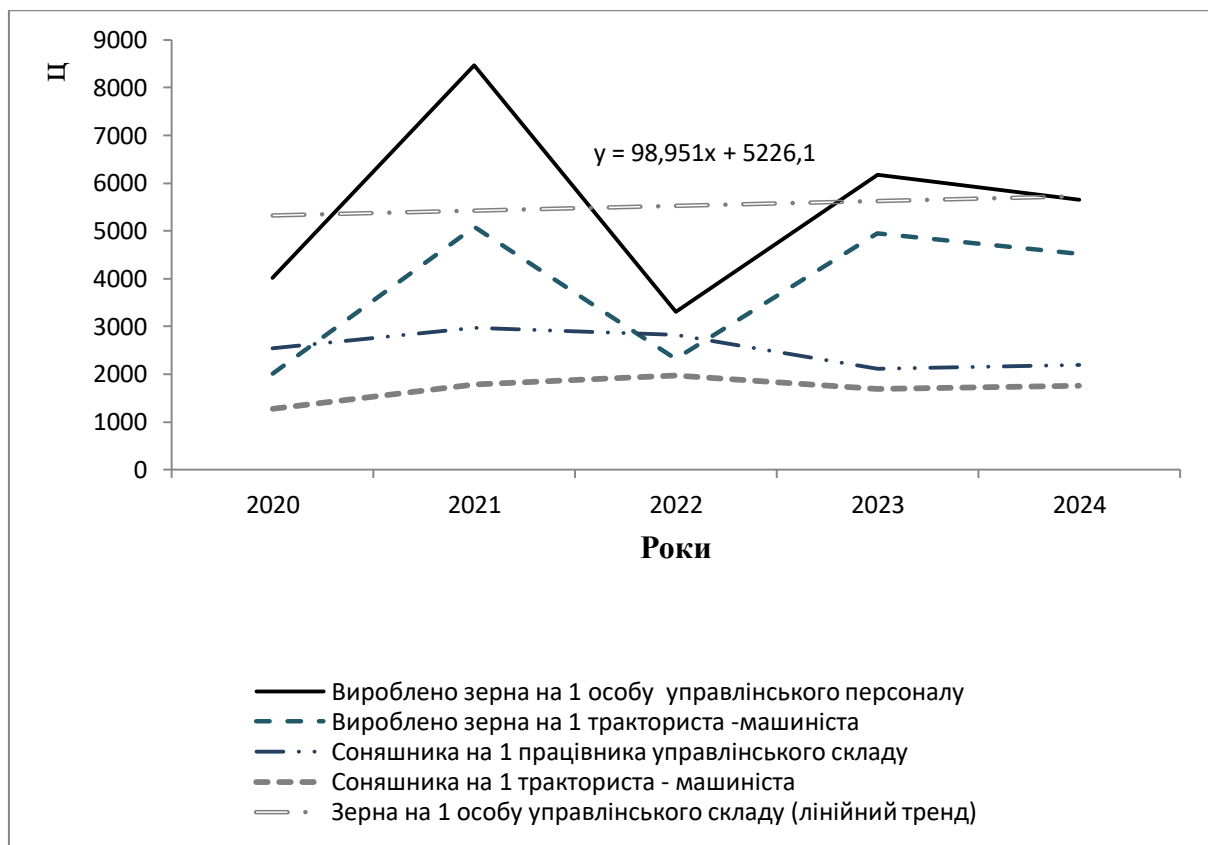


Рисунок 2.14 - Динаміка показників продуктивності праці на виробництві основних товарних видів продукції рослинництва у ФГ «Сатурн»

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.9

Представлені на діаграмі показники продуктивності праці демонструють суттєву варіацію за окремими роками. Для виявлення тренду розвитку побудовано лінійний тренд для показника виробництва зерна озимої пшениці на 1 працівника адміністративно - управлінського складу. Параметри лінійного тренду вказують на позитивну динаміку: в середньому щороку виробництво зерна озимої пшениці з розрахунку на 1 працівника адміністративно-управлінського складу зросло на 98,951 ц.

Одним з натуральних результативних показників, що відбиває технологічну ефективність управління розвитком персоналу, зокрема його розвитком в рослинництві, є урожайність сільськогосподарських культур, що одночасно характеризує технологічну ефективність виробництва. Вибір цього показника диктується логічним взаємозв'язком між процесом розвитку персоналу та урожайністю як логічним результатом цього процесу. Зростання компетентностей та розвиток персоналу в рослинництві означатиме більш кваліфіковане виконання професійних обов'язків з дотриманням вимог технологій та стандартів виробництва, а це, у свою чергу, має супроводжуватись зростанням врожайності. Проаналізуємо закономірності і варіацію показників урожайності та визначимо показники його динаміки в розрізі окремих сільськогосподарських культур (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» (з розрахунку на 1 га, ц)

Сільськогосподарські культури	Роки					Приріст у абсолютному виразі у 2024 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	до 2020р.	до 2022 р.
Зернові та зернобобові							
Пшениця озима	25,7	42,2	40,4	57,8	60,0	34,3	19,6
Ячмінь озимий	28,7	47,0	45,5	58,5	34,8	6,1	-10,7
Ячмінь ярий	27,8	-	-	-	-	-	х
Кукурудза на зерно	2,3	67,0	50,1	46,4	34,5	32,1	-15,6
Технічні олійні							
Ріпак озимий	12,9	-	15,8	42,0	29,9	17,0	14,1
Соняшник	16,0	31,2	25,6	24,9	21,8	5,8	-3,8

Джерело: розраховано на даними статистичної звітності підприємства

Представлений у таблиці 2.10 показник динаміки по відношенню до 2020 та 2022 року характеризує різнопланові закономірності в розрізі окремих сільськогосподарських культур: так врожайність основної зернової культури, озимої пшениці, за виключенням 2022 року, зростала і досягла максимуму - 60 ц з 1 га у 2024 році. Натомість урожайність ячменю є нестабільною та у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшилась. Позитивною динамікою характеризується врожайність ріпаку, щодо соняшника – у 2024 р. його врожайність порівняно з 2022 роком зменшилась на 3,8 ц.

Наочно виявлені тренди представлені на діаграмі (рис. 2.15).

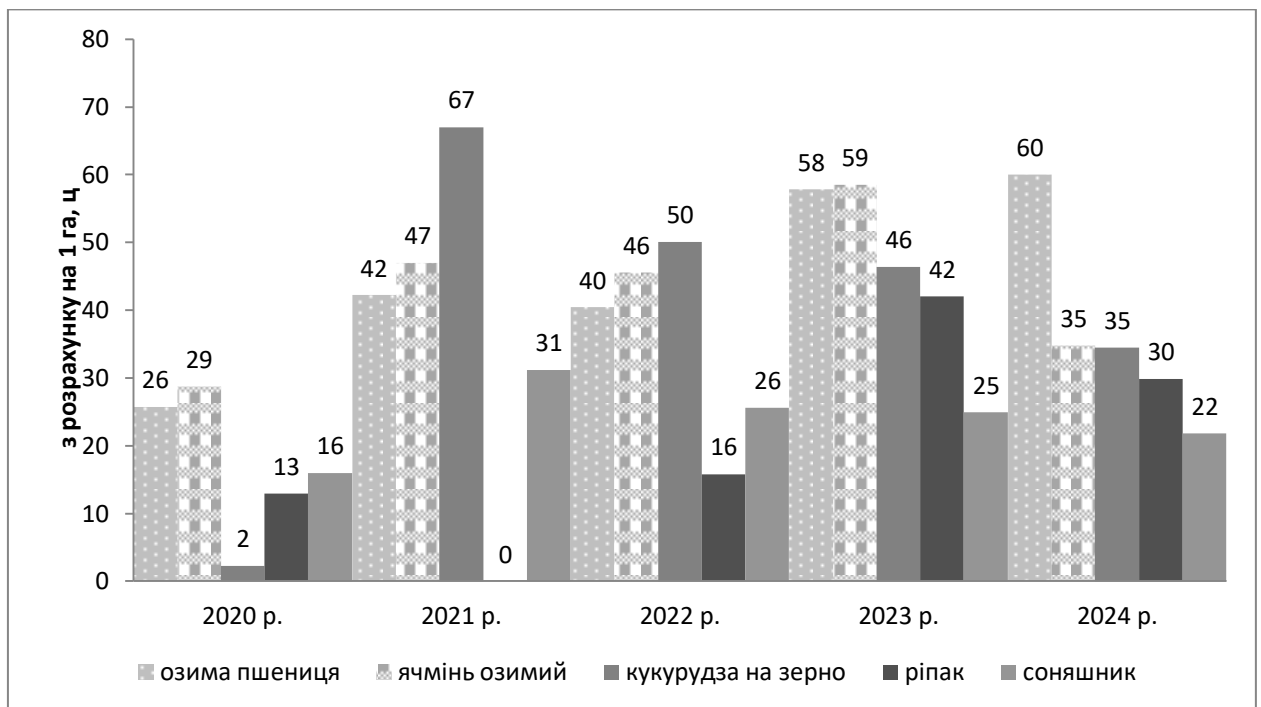


Рисунок 2.15 – Динаміка врожайності основних товарних сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн»

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.10

Узагальнення представлених на діаграмі показників дозволяє зробити висновок, що в підприємстві сформовано високий технологічний потенціал щодо врожайності сільськогосподарських культур, а варіація показників в окремі роки пов'язана з впливом чинників зовнішнього середовища, яке вимагає стратегічного аналізу щодо їх впливу на діяльність господарства.

Варіація показників урожайності у свою чергу обумовлює варіацію

кінцевих результатів діяльності, що формують економічний і соціальний ефект. Одним із економічних показників діяльності господарства, який рекомендується використовувати для оцінки ефективності управління розвитком персоналу і який визначається рівнем урожайності сільськогосподарських культур є собівартість одиниці продукції, яка впливає на розмір валового прибутку. Собівартість продукції, як правило в умовах інфляції, зростання цін на засоби виробництва демонструє тенденцію до зростання. Але в умовах ефективного управління розвитком персоналу висококваліфікований персонал мотивується до економії витрат, ресурсів і сприяє зниженню собівартості. Проаналізуємо динаміку собівартості продукції у ФГ «Сатурн» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рівень і динаміка виробничої собівартості 1 ц основних товарних видів продукції у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області, грн.

Роки	Озима пшениця	Озимий ячмінь	Ярий ячмінь	Кукурудза на зерно	Озимий ріпак	Соняшник
2020	584,9	576,9	576,9	589,8	1068,5	949,8
2021	351,9	297,6	-	321,7	-	470,6
2022	445,2	370,7	427,0	643,9	864,0	889,7
2023	450,5	427,0	-	707,6	885,4	1059,9
2024	545,0	636,6	-	894,6	1262,0	1420,4
Темп зростання 2024 р. до 2020 р. %	93,2	110,3	-	у 1,5 рази більше	118,1	149,5

Розраховано за даними статистичної звітності господарства

Показники таблиці підтверджують загальні тенденції економіки щодо зростання собівартості, яка щороку зростала майже за всіма товарними видами продукції господарства. Але при цьому можуть мати місце і протилежні зміни. Так, собівартість зерна озимої пшениці у 2024 році порівняно з 2020 роком зменшилась. Це є наслідком суттєвого підвищення врожайності цієї культури і є підтвердженням зростання професійності

кадрів, яким вдалося подолати тенденції до зростання показника собівартості попри інфляційні процеси та інші виклики ринку аграрної продукції.

Для розвитку персоналу важливе значення має формування фінансової безпеки персоналу та його матеріальна мотивація. Проаналізуємо витрати на оплату праці господарства та їх динаміку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи у ФГ «Сатурн»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Темп зростання витрат 2024 р. до 2022 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Усього витрат операційної діяльності	45386,8	100,0	64586,4	100,0	72809,2	100,0	у 1,6 рази більше
Прямі витрати на оплату праці	3549,0	7,8	3640,9	5,6	4615,7	6,3	130,1
Відрахування на соціальні заходи	740,6	1,6	803,3	1,2	1016,5	1,4	137,3
З розрахунку на 1 особу працюючих, грн.: - середньомісячні витрати на оплату праці	8962,1	х	9194,2	х	11655,8	х	130,1
- відрахування на соціальні заходи	1870,2	х	2028,5	х	2566,9	х	137,3

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності господарства

Дані таблиці демонструють зростання витрат основної діяльності господарства на 60%, а витрати на оплату праці зросли лише на 30,1 %, відрахувань на соціальні заходи – на 37,3 %. У таких же пропорціях зросли ці витрати з розрахунку на 1 середньорічного працюючого, чисельність яких протягом трьох останніх років залишалась в середньому за рік стабільною на рівні 33 особи. Середньомісячні витрати на оплату праці хоч і зростають в динаміці, але залишаються значно нижчими, ніж в середньому в економіці країни та в галузі сільського, лісового та рибного господарства (відповідні показники були наведені в табл.2.3 та на рис. 2.8). Таким чином, матеріальна мотивація персоналу у ФГ «Сатурн» за чинником оплати праці є дещо

стримуючим чинником щодо забезпечення фінансової стабільності персоналу і вимагає уваги в умовах дефіциту кадрів та «ринку кандидатів».

Заключні висновки про ефективність управління розвитком персоналу можна зробити за фінансовими результатами діяльності, які обчислені в динаміці як в абсолютному виразі, так і у відносному з розрахунку на 1 працюючого та одного працівника адміністративно-управлінського складу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Фінансові результати діяльності та показники економічної ефективності управління розвитком персоналу у ФГ «Сатурн»

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт і послуг), тис. грн.	49 684	54 837	59 254	69 791	92 860	у 1,9 рази більше
у тому числі з розрахунку на 1 працівника:						
- адміністративно-управлінського складу	3418,4	3795,2	13931,9	2384,5	3227,4	94,4
- середньорічного працюючого	1987,4	1612,9	1795,6	2114,9	2813,9	141,6
Валовий прибуток, тис. грн.	17 092	22 771	97 523	19 076	25 819	у 1,5 рази більше
у тому числі з розрахунку на працівника:						
- адміністративно-управлінського складу.	760,9	1 012,8	4 261,9	833,4	1 135,3	149,2
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн	683,7	669,7	2 955,2	578,1	782,4	114,4
Чистий прибуток, тис. грн.	10 057	22 542	17 057	12 252	20 244	у 2,0 рази більше
у тому числі з розрахунку на 1 працівника:						
- адміністративно-управлінського складу.	2011,4	3757	2436,714	1531,5	2530,5	125,8
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн	402,3	663,0	516,9	371,3	613,5	у 1,5 рази більше
Рівень рентабельності діяльності, %	52,4	71,0	40,4	37,6	38,5	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарства

Показники динаміки, обчислені для 2024 року порівняно з 2020 роком демонструють позитивну динаміку майже за всіма позиціями крім чистого доходу з розрахунку на 1 працівника адміністративно-управлінського складу внаслідок більших темпів зростання їх чисельності порівняно з темпами

зростання чистого доходу. Однак порівняння показників 2024 року з іншими роками даного періоду дослідження свідчить про різновекторну зміну показників. Тому важко лише за даними таблиці і показниками абсолютних величин фінансових результатів діяльності зробити висновки про тенденцію показників та оцінити ефективність управління розвитком персоналу фермерського господарства.

Для усунення цього недоліку доцільно застосувати прийом моделювання, побудувати трендові моделі та проаналізувати середньорічні зміни показників і виявити загальну тенденцію. Представлені на рисунку 2.16 трендові моделі лінійного типу, обрані з огляду на те, що коефіцієнт регресії саме лінійної моделі дає можливість зробити висновок про тенденцію розвитку показника.

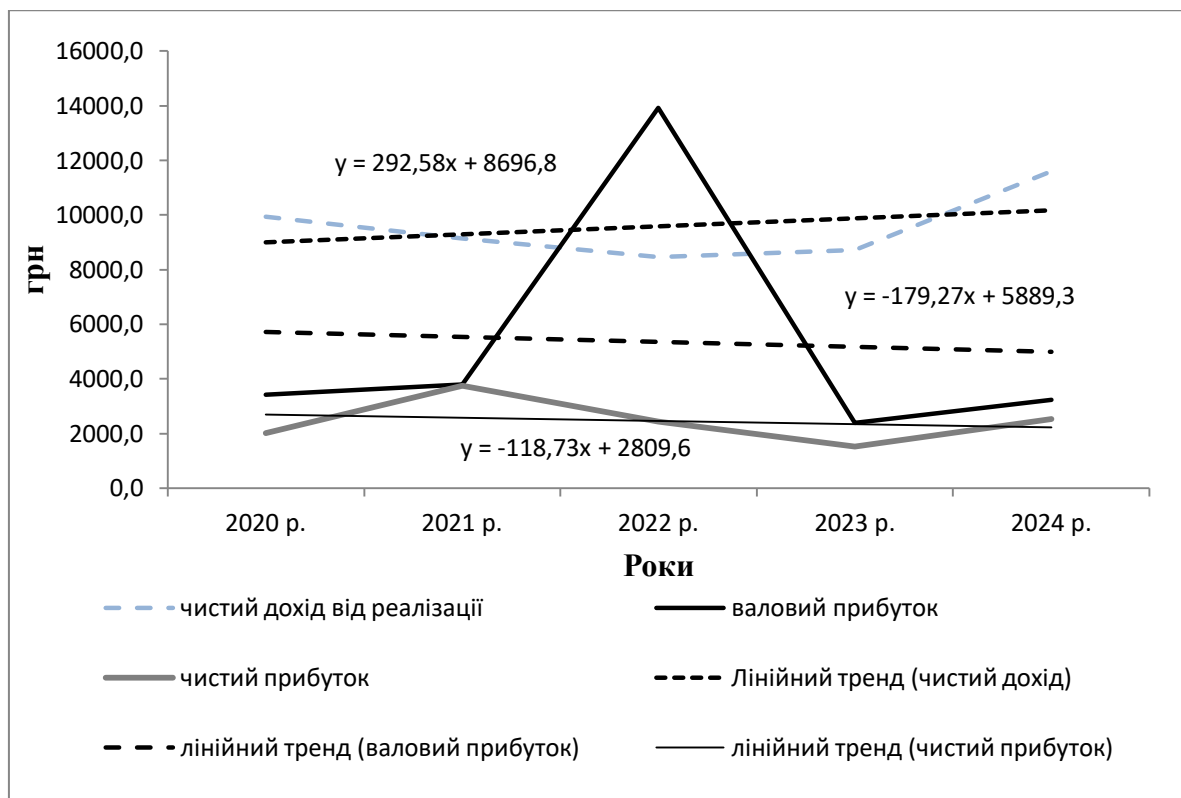


Рисунок 2.16 – Динаміка показників ефективності управління розвитком персоналу у ФГ «Сатурн»

Побудовано за даними таблиці 2.12

Аналіз параметрів представлених на діаграмі лінійних трендових моделей вказує на те, що лише чистий дохід з розрахунку на 1 працівника

адміністративно-управлінського складу має тенденцію до зростання: щороку цей показник в середньому зростав на 292,6 тис. грн. У той же час валовий прибуток на 1 працівника адміністративно-управлінського складу в середньому щороку скорочувався на 179,3 тис. грн, а чистий прибуток - на 118,7 тис. грн.

Це дає підстави зробити висновок, що пильної уваги в господарстві вимагає витратна складова діяльності. Оскільки попри зростання чистого доходу від реалізації продукції має місце тенденція до скорочення на 1 працівника апарату управління економічного ефекту у вигляді додаткового продукту: валового та чистого прибутку. Реалізація програм розвитку і навчання персоналу має сприяти мотивації виробничого персоналу до економії витрат. Це може бути досягнуто внаслідок навчання виробничого персоналу використанню технологій точного землеробства, а працівників апарату управління - цифрових методів прийняття рішень і виконання управлінських функцій. Тому доцільним є розглянути та обґрунтувати заходи з удосконалення управління розвитком найманого персоналу ФГ «Сатурн».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

3.1. Обґрунтування стратегічних рішень з удосконалення управління розвитком персоналу фермерського господарства

Для обґрунтування стратегії управління розвитком персоналу фермерського господарства «Сатурн» в умовах функціонування глобального ринку робочої сили доцільно здійснити стратегічний аналіз середовища, у якому функціонує господарство та оцінити вплив комплексу чинників зовнішнього середовища. Для зручності аналізу необхідна систематизація зовнішніх чинників за окремими аспектами, що втілено у методі PESTEL-аналізу, який дозволяє цілісно висвітлити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові детермінанти впливу на формування персоналу підприємства та його розвиток, а також зрозуміти, які зовнішні імпульси підсилюють, а які обмежують ефективність управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Політичний контекст для підприємств аграрного сектору в Україні містить поєднання ризиків безпеки щодо формування сталого персоналу та його розвитку та стратегічних можливостей інтеграції діяльності підприємств до європейського ринку та адаптації до вимог ЄС. Воєнні дії і пов'язані з ними загрози для критичної інфраструктури залишаються суттєвим дестабілізатором операційного середовища для всіх підприємств України, а для аграрних підприємств та розвитку їх персоналу особливо. Водночас курс на євроінтеграцію означає поступове зближення з регуляторними стандартами ЄС – від митних процедур до правил захисту споживачів і персональних даних, що створює більш передбачувану рамку для бізнесу середнього горизонту планування [81].

Для кадрової політики має місце, з одного боку, необхідність

враховувати наслідки безпекових ризиків для робочої сили, з іншого – орієнтуватись на потенціал виходу на узгоджені з ЄС правила, які підвищують прозорість ринку та довіру споживачів.

Економічні фактори у 2024-2025 рр. характеризуються помірним економічним відновленням на тлі підвищеної інфляційної волатильності. Після глибокого спаду 2022 року аграрна економіка продовжила відновлення, а офіційні оцінки свідчать про очікуване уповільнення темпів зростання економіки до близько 2 % у 2025 році, що диктує обережність щодо масштабування виробництва та найму персоналу [91].

Споживча інфляція прискорювалась наприкінці 2024 року, що, з одного боку, тисне на купівельну спроможність, а з іншого – може стимулювати випереджальні закупівлі з метою забезпечення продовольчої безпеки [86]. В аграрному секторі водночас зберігався позитивний тренд: у 2024 році аграрний ринок в Україні генерував суттєві обсяги виручки.

Соціальні чинники задають неоднорідний стан на ринку робочої сили. Значна частина населення переживає переміщення, адаптуючись до нових умов життя, тоді як домогосподарства у прифронтових і енергетично вразливих регіонах стикаються з локальними відключеннями електроенергії, що змінює ситуацію щодо працевлаштування.

Технологічні фактори у 2024-2025 рр. загалом підтримують розвиток цифровізації економіки і виробництва, що стрімко захоплює всі сфери діяльності аграрних підприємств, зокрема накладає свій відбиток на управління розвитком персоналу.

Екологічний вимір чинників зовнішнього середовища наразі тісно переплетений з енергетичною безпекою. Цілеспрямовані атаки на енергосистему у холодний сезон 2024/2025 років зумовили періодичні відключення електроенергії та потребу бізнесу у резервних рішеннях – від генераторів до гнучких графіків роботи.

Для кадрової політики це теж значні виклики, з якими слід рахуватись, коли приймаються стратегічні рішення відносно формування найманого

персоналу та його розвитку, особливо у контексті забезпечення ощадливого ставлення до витрат енергоносіїв та електроенергії.

Для розробки таких стратегічних рішень ФГ «Сатурн» з урахуванням потреби в удосконаленні управління розвитком найманого персоналу доцільно провести аналіз окреслених чинників із застосуванням методу PESTEL-аналізу та даних експертно-аналітичних досліджень, що характеризують чинники окремих складових зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати PESTEL-аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ФГ «Сатурн»

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Обмеження доступу до зовнішніх ринків	3	5	5	5	4	5	4,8	-1	-0,27
Запровадження воєнного стану та логістичні обмеження	3	5	4	5	5	4	4,6	-1	-0,26
Державна підтримка експорту аграрної продукції альтернативними маршрутами	2	4	4	3	4	4	3,8	+1	+0,14
Економічні фактори									
Зростання собівартості аграрної продукції та вартості ресурсів через подорожчання електроенергії	3	5	5	4	5	5	4,8	-1	-0,27
Проблеми зі збутом аграрної продукції у регіоні	3	4	5	4	4	5	4,4	-1	-0,24
Зростання попиту на локальні логістичні хаби для реалізації агропродукції	2	4	4	4	3	4	3,8	+1	+0,14
Соціальні фактори									
Дефіцит кваліфікованих кадрів	2	4	4	3	4	4	3,8	-1	-0,14
Вимушена міграція працівників аграрної сфери	2	3	4	3	4	3	3,4	-1	-0,13
Підвищення цінності стабільних робочих місць у регіоні	1	3	3	4	3	4	3,4	+1	+0,06

Продовження табл. 3.1

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність змін фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Технологічні фактори									
Цифровізація економіки	3	5	5	5	4	5	4,8	+1	+0,27
Моральна зношеність засобів виробництва у конкурентів	2	4	4	3	4	4	3,8	+1	+0,14
Обмежений рівень автоматизації управління та виробничих процесів	2	3	4	3	3	4	3,4	-1	-0,13
Екологічні фактори									
Підвищені вимоги до екологічної безпеки агропродукції	2	3	4	3	4	3	3,4	-1	-0,13
Необхідність зниження енерговитрат на виробництві	3	5	4	5	4	5	4,6	+1	+0,26
Обмеження щодо шкдливих викидів та відходів виробництва	1	3	3	3	3	4	3,2	-1	-0,06
Правові фактори									
Зміни у вимогах до землекористування та розвиток ринку землі	3	4	5	4	4	4	4,2	+1	+0,23
Посилення контролю діяльності та трудових відносин у сфері аграрного сектору	1	3	3	3	3	3	3,0	-1	-0,06
Економічні та податкові ризики при реалізації інвестиційних соціальних проєктів	2	4	3	4	3	4	3,6	-1	-0,13

Джерело: розраховано та узагальнено за джерелами [76-81, 83-84, 86, 89, 90-93]

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що найбільш значущими зовнішніми чинниками для ФГ «Сатурн», як і для більшості малих та середніх підприємств аграрного сектору є вимушена міграція населення та дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеження традиційних логістичних маршрутів, висока енергоємність та енергозалежність виробництва та зниження доступу до традиційних ринків збуту продукції. Водночас саме технологічні та правові фактори формують найбільший позитивний потенціал розвитку, оскільки створюють передумови для реалізації

інвестиційних проєктів з диверсифікації діяльності, але водночас вимагають розробки і реалізації соціальних проєктів для підтримання стабільності кадрового складу. Правове середовище загалом позитивне завдяки євроінтеграційним змінам і цифровій трансформації регулювання, що створює довгострокові переваги у сфері прозорості, захисту даних і відповідальності бізнесу.

Розглянемо кожен фактор PESTEL-аналізу, його вплив на галузь, специфічний вплив на ФГ «Сатурн» та відповідні стратегічні рішення, які господарство могло б розглянути (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка впливу факторів PESTEL-аналізу на аграрний сектор і діяльність ФГ «Сатурн» та стратегічні управлінські рішення

Фактор	Вплив (стандартизо- ване значення)	Вплив на аграрний сектор	Вплив на ФГ «Сатурн»	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				
Обмеження доступу до зовнішніх ринків	-0,27	Перерозподіл вантажопотоків на сухопутні та дунайські маршрути, зростання навантаження на припортову та внутрішню логістику	Скорочення обсягів реалізації та зростання запасів готової продукції	Диверсифікація діяльності з переорієнтацією на внутрішні ринки та виробництво з доданою вартістю
Запровадження воєнного стану та логістичні обмеження	-0,26	Зниження інвестиційної активності та підвищення операційних ризиків	Нерівномірність використання потужностей і зростання витрат на підтримку діяльності, загрози стабільності кадрового складу	Реалізація поетапного інвестиційного проєкту з посилення безпеки персоналу
Державна підтримка експорту аграрної продукції альтернативними маршрутами	+0,14	Стимулювання розвитку локальних агрологістичних вузлів	Потенційне зростання попиту на аграрну продукцію і обсягів її реалізації	Розробка моделі соціально-орієнтованого бізнесу для забезпечення стабільності кадрів
<i>Економічні фактори</i>				
Зростання собівартості аграрної продукції та вартості ресурсів через подорожчання електроенергії	-0,27	Зростання собівартості логістичних операцій у галузі	Зменшення маржинальності основних товарних видів продукції	Інвестування в енергоефективні технології та навчання персоналу

Продовження табл. 3.2

Фактор	Вплив (стандартизо- ване значення)	Вплив на аграрний сектор	Вплив на ФГ «Сатурн»	Доцільні стратегічні рішення
Проблеми зі збутом аграрної продукції у регіоні	-0,24	Конкуренція за обмежені обсяги вантажів	Порушення ритмічності збутової діяльності	Розробка заходів з перенавчання персоналу та зменшення сезонності його використання
Зростання попиту на локальні логістичні хаби для реалізації агропродукції	+0,14	Концентрація вантажів у багатофункціональн их вузлах	Можливість розширення ролі підприємства у логістичному ланцюгу	Створення мультимодального виробничо- логістичного комплексу в підприємстві та навчання персоналу
<i>Соціальні фактори</i>				
Дефіцит кваліфікованих кадрів	-0,14	Зниження операційної ефективності підприємств галузі	Підвищення навантаження на наявний персонал	Оптимізація технологічних процесів і зменшення ручних операцій
Вимушена міграція працівників аграрної сфери	-0,13	Нестабільність кадрового забезпечення	Ризики втрати ключових працівників	Закріплення персоналу через довгострокові проекти розвитку
Підвищення цінності стабільних робочих місць у регіоні	+0,06	Підвищення лояльності до стабільних роботодавців	Посилення позицій підприємства на локальному ринку праці	Формування іміджу довгострокового роботодавця
<i>Технологічні фактори</i>				
Цифровізація економіки	+0,27	Низька готовність галузі до технологічних змін	Мобілізація власних ресурсів для технологічних змін	Впровадження цифрових технологій в управління та виробництво
Моральна зношеність засобів виробництва у конкурентів	+0,14	Обмеженість зростання пропозиції якісної продукції	Можливість зайняття вільної ринкової ніші	Інвестування в сучасне технологічне обладнання та навчання персоналу
Обмежений рівень автоматизації управління та виробничих процесів	-0,13	Повільність темпів зростання продуктивності праці та зростання трудомісткості продукції	Підвищені часові витрати на операції	Поетапна цифровізація внутрішніх бізнес процесів
<i>Екологічні фактори</i>				
Підвищені вимоги до екологічної безпеки агропродукції	-0,13	Зростання витрат на дотримання стандартів	Необхідність модернізації інфраструктури	Закладення екологічних стандартів у нові проекти
Необхідність зниження енерговитрат на виробництві	+0,26	Підвищене екологічне навантаження	Зростання операційних витрат	Вибір енергоощадних технологій

Продовження табл. 3.2

Фактор	Вплив (стандартизо- ване значення)	Вплив на агрологістичну галузь	Вплив на ФГ «Сатурн»	Доцільні стратегічні рішення
Обмеження щодо шкідливих викидів та відходів виробництва	-0,06	Посилення екологічного контролю	Обмеження при розширенні виробництва	Впровадження заходів з захисту довкілля
<i>Правові фактори</i>				
Зміни у вимогах до землекористування та розвиток ринку землі	+0,23	Ускладнення реалізації проектів розвитку земельного потенціалу	Ризики щодо земельного користування, можливість купівлі землі у власність	Правове закріплення цільового призначення земель
Посилення контролю діяльності та трудових відносин у сфері аграрного сектору	-0,06	Зростання адміністративних бар'єрів	Додаткові витрати на відповідність вимогам	Планування ліцензійних процедур. Дотримання вимог щодо охорони та безпеки праці
Податкові ризики при реалізації інвестиційних проектів	-0,13	Обережність інвесторів у галузі	Обмеження зовнішнього фінансування	Використання змішаного фінансування та поетапних інвестицій

Джерело: узагальнено за даними таблиці 3.1

Таким чином, найбільшу увагу в стратегічному плануванні ФГ «Сатурн» слід зосередити на технологічному розвитку, цифровізації діяльності з забезпеченням кіберстійкості, гнучкому управлінні асортиментом продукції і логістикою, а також на поглибленні уваги до кадрової складової як ключового чинника формування конкурентних переваг у сфері управління трудовими ресурсами та забезпечення розвитку персоналу. Пріоритетним стратегічним рішенням є інтеграція інноваційних цифрових систем (CRM, MAS, Big Data-аналітики), що дозволять точно прогнозувати попит, швидко реагувати на зміни середовища та підвищувати рівень лояльності власних кадрів. За прогнозами на 2026 рік, на аграрний сектор очікують «...збільшення податкового навантаження, нові вимоги до прозорості, зміна умов фінансування та посилений контроль», - ці всі фактори будуть визначати новий механізм функціонування ринку. Реалізація окресленої стратегії розвитку персоналу забезпечить ФГ «Сатурн» стабільне зростання, зміцнення позицій на ринку аграрної продукції та готовність до переходу в європейський економічний та ринковий простір

аграрного бізнесу.

Систематизувати результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й визначити ключові напрями стратегічного розвитку дозволяє SWOT-аналіз (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ФГ «Сатурн» та запропоновані стратегічні рішення

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Наявність внутрішньої логістичної інфраструктури та земельних ділянок для зростання земельного потенціалу. 2. Досвід роботи в аграрному секторі та сформовані ділові зв'язки з зернотрейдерами. 3. Компактна організаційна структура управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень. 4. Розташування у регіоні з потужним природним потенціалом для аграрного виробництва.	1. Відсутність засобів для автоматизації управління та виробничих процесів 2. Висока залежність собівартості послуг від вартості енергоресурсів. 3. Дефіцит кадрів, готових до цифрових рішень. 4. Нерівномірне завантаження потужностей в періоди проблем зі збутом продукції
Можливості (O)	(SO) - стратегічні рішення	(WO) - стратегічні рішення
1. Можливість купівлі земель для масштабування виробництва 2. Підготовка у сфері освіти сучасних кваліфікованих кадрів, здатних приймати цифрові рішення 3. Державна підтримка експорту аграрної продукції альтернативними шляхами. 4. Можливість інтеграції у нові експортні логістичні ланцюги.	1. Розширення площі землекористування за рахунок додаткової оренди чи купівлі земель 2. Розробка програм розвитку персоналу 3. Формування статусу соціально відповідального підприємства	1. Подолання обмеженого функціоналу логістичних послуг шляхом інвестицій у виробничі потужності післязбиральної доробки та переробки зерна і насіння олійних культур. 2. Зменшення енергоємності операцій через модернізацію матеріально-технічної бази та залучення підготовлених кадрів. 3. Поетапна автоматизація бізнес-процесів з метою підвищення операційної ефективності та продуктивності праці.
Загрози (T)	(ST) - стратегічні рішення	(WT) - стратегічні рішення
1. Обмеження роботи морських портів та нестабільність логістичних маршрутів. 2. Зростання вартості електроенергії та палива. 3. Міграція робочої сили та загрози глобального ринку робочої сили. 4. Посилення екологічних та ліцензійних вимог до діяльності.	1. Зменшення залежності від нестабільних вантажопотоків через диверсифікацію послуг та орієнтацію на внутрішній аграрний ринок. 2. Компенсація зростання енерговитрат шляхом впровадження енергоефективних технологій 3. Використання організаційної гнучкості підприємства для оперативної адаптації до змін логістичних маршрутів. 4. Розробка соціальних програм, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки підприємства	1. Поетапна реалізація інвестиційного соціального проєкту для зниження фінансових ризиків від нестабільного кадрового складу 2. Обмеження залежності від зовнішніх постачальників ресурсів шляхом оптимізації запасів і технічного обслуговування обладнання. 3. Юридичне та екологічне супроводження проєктів розвитку з метою запобігання регуляторним обмеженням, підвищення рівня екологічної обізнаності персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі таблиць 3.1-3.2 та власних спостережень

Для ФГ «Сатурн» особливого значення набуває поєднання внутрішніх ресурсних можливостей із зовнішніми галузевими тенденціями, зумовленими процесами, що відбуваються на глобальному аграрному ринку та ринку робочої сили.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегічна позиція ФГ «Сатурн» формується під впливом поєднання внутрішніх інфраструктурних передумов та зовнішніх структурних змін аграрного ринку, а у сфері трудових ресурсів перебуває під впливом негативних наслідків воєнного стану: міграції і відтоку кваліфікованих кадрів. Ситуація також загострюється під впливом технологічних чинників, що вимагає від підприємств вирішувати проблему залучення кадрів, готових до прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій та здійснювати виробничі процеси в аграрному виробництві з використанням сучасних цифрових рішень та штучного інтелекту.

Найбільш перспективним напрямом розвитку персоналу фермерського господарства є формування моделі соціально відповідального бізнесу, що надасть можливість шляхом трансформації слабких сторін у джерела конкурентних переваг забезпечити кадрову безпеку. Це дозволяє обґрунтувати доцільність реалізації інвестиційного соціального проекту ФГ «Сатурн».

Побудована матриця SWOT-стратегій підтверджує, що найбільш обґрунтованим стратегічним напрямом розвитку ФГ «Сатурн» є реалізація SO- та WO-стратегій, орієнтованих на використання можливостей аграрного ринку та ринку аграрної робочої сили, і на подолання внутрішніх обмежень і слабких сторін господарства.

Сучасний етап розвитку аграрного бізнесу характеризується тим, що він має стати перехідним від воєнного стану до післявоєнного періоду, тобто аграрні підприємства мають бути готовими адаптуватись до післявоєнних економічних трансформацій, які включають три ключові аспекти: «... фіскальну реформу, оновлення регуляторного середовища та зміни у

фінансових моделях» [1]. Ключовим драйвером такої адаптації має бути персонал підприємства, який здійснюватиме управління на основі застосування цифрових технологій у всіх сферах діяльності господарства.

3.2. Формування сучасної системи управління розвитком персоналу у контексті технологічних змін

Реалізація обґрунтованої методами стратегічного аналізу стратегії розвитку персоналу фермерського господарства з орієнтацією на використання можливостей та нейтралізацію загроз глобального ринку робочої сили вимагатиме нового сучасного підходу до формування системи управління підприємством та змін у структурі управління підприємством. За оцінками експертів, що прогнозують стан аграрного сектора в найближчій перспективі, структура управління сільськогосподарським підприємством потребуватиме особливої уваги з огляду на те, що «...зростатиме роль фінансових директорів, лідерів з управління ризиками, фахівців з комплаєнсу та експертів з цифрової трансформації. Управління, засноване на інтуїції, поступиться місцем управлінню, що базується на даних, аналітиці та фінансовому прогнозуванні» [1].

Перебудову системи управління у ФГ «Сатурн» доцільно здійснювати поетапно та на кожному етапі визначати ключові аспекти змін. На першому етапі доцільно ввести в структуру управління посаду заступника голови фермерського господарства з цифрової трансформації та посаду бізнес-аналітика, на яких покладається завдання формування механізму цифрової трансформації (рис. 3.1).

Складовими цього механізму на даний час визначені: цифрові платформи, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML), блокчейн та ERP-системи. На даний час в сільському господарстві України цифровізацію оцінюють на суму понад 18 млрд. доларів США. У фінансових інвестиціях на цифровізацію аграрного сектору переважають витрати на автоматизацію виробничих процесів, а у їх складі на роботизовані системи збирання врожаю, автоматизовані трактори. Серед Інтернет речей переважають датчики для моніторингу ґрунтових та погодних умов, дрони для аерофотозйомки та автоматизовані системи збору даних.



Рисунок 3.1 – Удосконалена організаційна структура управління в ФГ «Сатурн» у контексті технологічних змін

Джерело: побудовано та доповнено на основі існуючої структури управління

Значними є інвестиції в аналітику великих даних та алгоритми штучного інтелекту, системи ERP. Розрахунки, здійснені вітчизняними вченими, свідчать, «...що середня вартість цифровізації одного гектара

сільськогосподарських угідь коливається від 450 до 1000 доларів США, залежно від рівня технологічної інтеграції» [66].

На першому етапі цифрової трансформації у ФГ «Сатурн» пропонується інтегрувати в єдину систему управління виробництвом обладнання Інтернету речей для сільського господарства, автоматизованих систем та аналітичних інструментів. Таке поєднання за даними наукових досліджень, призводить «... до зниження виробничих витрат на 20-35%, підвищення продуктивності на 15-25% та зменшення втрат врожаю на 10-18% завдяки впровадженню точного землеробства та аналітичного прогнозування» [66, с. 70-91.]

В Україні на даний час широко розвинена мережа курсів з навчання персоналу аграрних підприємств з оволодіння технологіями точного землеробства, управління агродронами (Додаток В). Розрахунки показують, що інвестиції у таке навчання характеризуються високим рівнем рентабельності (ROI). Розрахунок ROI (Return on Investment) для навчання оператора обприскувача роботі з технологією точкового внесення гербіцидів (Додаток В1) показує, що інвестиція у 1200 тис. грн на навчання персоналу окупається вже після першого циклу обприскування, забезпечує господарству чистий ефект 8800 тис грн. Тобто чистий ефект перевищує інвестиції більш, ніж у 7 разів.

Розрахунок окупності (ROI) для інвестиції в навчання персоналу роботі з агродронами, які використовуються для моніторингу посівів та оперативного виявлення проблем (захворювання, шкідники, дефіцит вологи) демонструє, що інвестиція в технології агродронів та навчання персоналу окупається також більш ніж у 7 разів вже протягом першого сезону використання. Основний прибуток отриманий не від економії палива, а від збереження врожаю, завдяки швидкому та точному прийняттю рішень (Додаток В2).

Це доводить, що розвиток компетенцій персоналу в точних технологіях має значно вищий ефект, ніж оновлення основних засобів.

Для вдосконалення організаційної структури управління ФГ «Сатурн» на наступному етапі в контексті технологічних змін, варто зосередитися на ключових напрямках, представлених на рисунку 3.2.

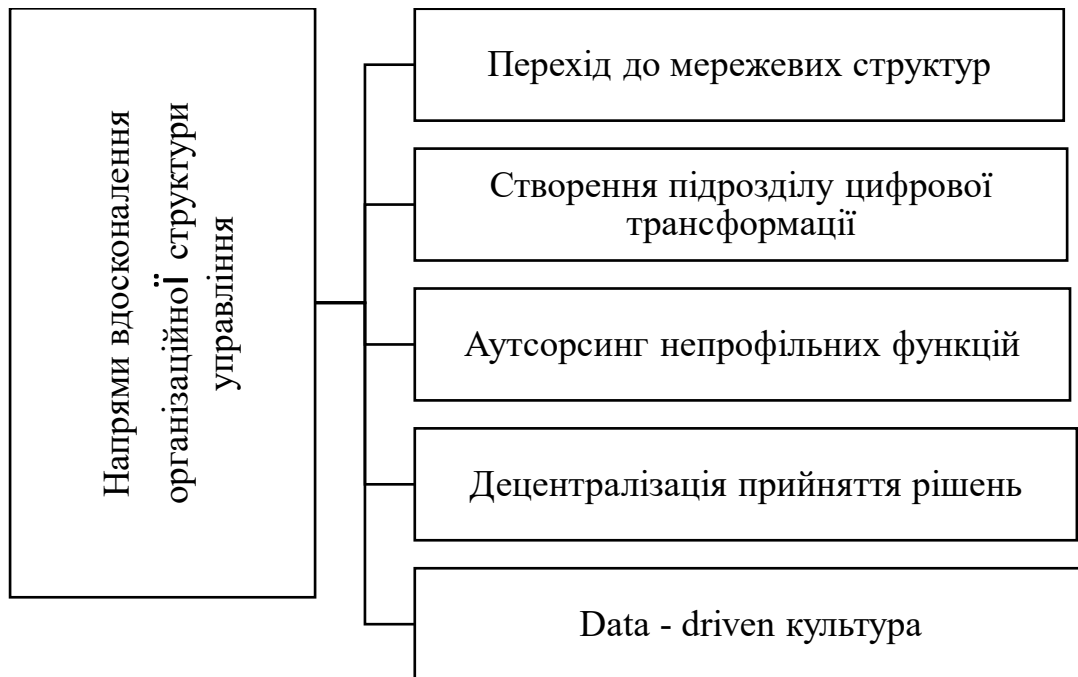


Рисунок 3.2 – Основні ключові напрями вдосконалення системи управління у ФГ «Сатурн»

Джерело: узагальнено за даними [66, с. 76-77]

Представлені на рисунку 3.2 ключові напрями цифровізації системи управління забезпечують цілу низку переваг. Перехід до мережевих структур означає відмову від жорсткої ієрархії на користь гнучких крос-функціональних команд. Це дозволяє швидше впроваджувати інновації, де фахівці з IT, агрономії та інженерії працюють спільно над одним проєктом.

Створення підрозділу цифрової трансформації передбачає введення посади керівника відділу цифровізації (CDO Chief Digital Officer) або окремого відділу, що відповідає за інтеграцію IoT-датчиків, управління флотом дронів та моніторинг даних у режимі реального часу.

Завдяки хмарним сервісам та мобільним застосункам для управління фермерським господарством забезпечується децентралізація прийняття

рішень: лінійні менеджери отримують доступ до всієї аналітики. Це дозволяє передати повноваження «в поле», прискорюючи реакцію на зміни, що відбуваються в оточуючому середовищі (різкі зміни погоди, поява шкідників).

Важливим напрямом для малих суб'єктів підприємництва, яким є ФГ «Сатурн», є аутсорсинг непрофільних функцій, з огляду на те, що технологічна складність обладнання часто вимагає вузькоспеціалізованого сервісу. Доцільно передавати обслуговування складних роботизованих систем або кібербезпеку зовнішнім експертам, залишаючи в системі управління господарством лише стратегічне управління.

Цифровізація управління у фермерському господарстві вимагає й формування культури роботи з даними - Data-driven культури. Структура управління господарством має бути побудована навколо потоків даних. Це означає автоматизацію рутинної звітності та створення «центрів компетенцій», які займаються прогнозуванням на основі Big Data, а не просто констатацією фактів.

За рахунок цих напрямів структура управління господарством має стати цифровізованою та адаптивною до постійного оновлення технологічного середовища. За рахунок зазначених ключових напрямів сучасна структура управління фермерським господарством перетворюється з жорсткого лінійного зв'язку від голови господарства до виробничого персоналу на гнучку екосистему, де рішення приймаються на основі даних (Data-driven). Така гнучка структура має охоплювати наступні рівні: рівень стратегічного управління (Top Management), аналітичний хаб («Мозок» господарства), операційні блоки (Гнучкі команди), аутсорсингову ланку. Таким чином, класична ієрархія доповнюється горизонтальними зв'язками навколо «цифрового ядра» (рис. 3.3).

На рівні стратегічного управління представлені голова господарства (власник), який визначає стратегічні напрями розвитку та напрями

інвестицій. Для забезпечення інтеграції всіх систем, кібербезпеки та автоматизації на даному рівні має бути й представлена посада ІТ – директора (CDO Chief Digital Officer).



Рисунок 3.3 - Структура управління господарством в умовах цифрового середовища

Джерело: побудовано за даними [66]

Рівень аналітичного хабу (так званий «Мозок» господарства) - єдиний центр моніторингу, який має замінити сукупність паперових звітів. На цьому рівні має бути представлений диспетчерський центр для моніторингу техніки в реальному часі (GPS, витрата пального, дотримання норм висіву). Даний рівень вимагає посади агронома-аналітика, який працює не лише в полі, а й з картами вегетації, даними з дронів та метеостанцій.

На рівні операційних блоків (гнучкі команди) замість жорстких відділів створюються такі функціональні групи:

- роботизований загін: оператори дронів та техніки на автопілотах. Їхня роль - контроль автономних систем, а не пряме керування.
- служба точного землеробства: відповідає за диференційоване внесення добрив та засобів захисту рослин (ЗЗР).
- інженерна служба 4.0, яка включає спеціалістів, що обслуговують не тільки механіку, а й програмне забезпечення та сенсори машин.

Аутсорсингова ланка залучається для глибокої аналітики ґрунтів та забезпечення юридичного супроводу, складного ІТ-девелопменту, ремонту складних електронних вузлів техніки.

Головними відмінностями такої системи від традиційної моделі є мінімум проміжних ланок - інформація від датчика в полі потрапляє до голови господарства миттєво, а не через декілька рівнів управління. Завдяки цифровим інструкціям та чек-листам, залежність від «незамінних» кадрів мінімізується та забезпечується взаємозамінність кадрів. Управління відбувається через планшет/смартфон з будь-якої точки світу, чим забезпечується мобільність.

Таким чином, у перспективі фермерське господарство - це сучасна ІТ-компанія, яка вирощує аграрну продукцію, а структура управління - гібридна модель, де класична ієрархія доповнюється горизонтальними зв'язками навколо «цифрового ядра». Така модель дозволяє швидко масштабуватися через додавання нових «сервісних блоків» (наприклад, переробки продукції або енергетичних проектів).

Реалізація таких змін можлива за рахунок розробки програми розвитку персоналу, яка включатиме сучасну систему мотивації і стимулювання праці персоналу та ґрунтуватиметься на соціальній відповідальності бізнесу у фермерському господарстві.

3.3. Проєкт формування моделі соціально відповідального бізнесу у фермерському господарстві

Ефективне функціонування фермерських господарств в умовах глобалізації ринку робочої сили і загрози подальшого відтоку кваліфікованих кадрів з аграрного сектору, що як очікується, буде лише загострюватись, можливе лише за умови формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу. Це цілком відповідає прийнятій в Україні у 2020 році

Концепції розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року, яка проголошує, що дотримання в підприємницькій діяльності принципів «... соціально відповідального бізнесу сприятиме підвищенню стандартів життя українців, зокрема, забезпеченню гідних умов та оплати праці, підвищенню рівня медичного обслуговування, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище [13].

На сайті Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України зазначається, що формування соціально відповідального бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, активності у міжнародній діяльності та обумовить підвищення інвестиційної привабливості, що є вкрай актуальним для фермерського господарства, яке за своєю природою в Україні покликане нести відповідальність не лише перед власним персоналом, а й перед сільською громадою в цілому. При цьому головним слід вважати те, що формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу «...сприятиме підвищенню стандартів життя українців, зокрема, забезпеченню гідних умов та оплати праці, підвищенню рівня медичного обслуговування, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище» [13].

Виклики глобального ринку праці в Україні та в аграрному бізнесі зокрема накладаються на загрози та ризики, які обумовленні воєнним станом та його наслідками, яких слід очікувати в перспективі. Такі обставини ще в більшій мірі загострюють необхідність формування моделі соціально відповідального бізнесу у фермерському господарстві, яка має бути в сучасних умовах в першу чергу орієнтована на захист соціальних прав персоналу підприємства, формування сприятливого соціально-психологічного клімату і охорону здоров'я персоналу.

У найближчій перспективі забезпечення формування моделі соціально відповідального фермерського господарства буде ґрунтуватись на впровадженні комплексу заходів і принципів соціальної відповідальності

бізнесу у поєднанні з державною підтримкою та можливостями, які будуть забезпечені підтримкою за міжнародними програмами.

Модель соціально відповідального фермерського господарства – багатоаспектний комплекс напрямів, дій, заходів і процесів. Ключові елементи такої моделі охоплюють як внутрішні чинники, що забезпечуються в процесі управління підприємством, так і зовнішні чинники, які стосуються державної та міжнародної підтримки (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Основні напрями формування моделі соціально відповідального бізнесу у фермерському господарстві

Побудовано на основі узагальнення матеріалу джерел [10, 22, 44, 70]

Серед представлених на рисунку 3.4 напрямів у сучасних умовах пріоритетним є соціальний захист та безпека персоналу. Цей напрям має включати страхування персоналу в межах розвитку у фермерському

господарстві програм страхування як медичного, так і страхування від нещасних випадків на виробництві, адже аграрне виробництво тісно пов'язано з небезпечними умовами праці з огляду на хімізацію виробництва, використання мобільних основних засобів: техніки, обладнання, транспортних засобів. Такі умови можуть обумовлювати як професійні захворювання виробничого персоналу, так і приводити до травмування працівників у разі неналежного дотримання правил техніки безпеки.

В умовах воєнного стану актуальними постають заходи, спрямовані на забезпечення психологічного здоров'я персоналу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, а також заходи, спрямовані на дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки. Важливими в умовах воєнного стану є й заходи бронювання персоналу з огляду на критично важливе значення персоналу аграрних підприємств та найбільш цінних їх кадрів для забезпечення продовольчої безпеки в країні. З огляду на визнання в Україні аграрних підприємств, що функціонують в критично складних умовах і загроз воєнного стану, у фермерських господарств залишається можливість бронювання персоналу та найбільш цінних кадрів. За даними Міністерства цифрової трансформації, «...до 1 лютого 2026 року для критично важливих підприємств діє спрощений механізм бронювання через портал Дія - заявки опрацьовують упродовж 24 годин замість 72» [39].

Важливим елементом моделі соціально-відповідального аграрного бізнесу є забезпечення матеріальної та фінансової стабільності персоналу. Вона передбачає встановлення конкурентної оплати праці, що відповідає рівню середньої зарплати в Україні. Підприємства, які передбачають отримувати можливість «...бронювати працівників від мобілізації, з 1 січня 2026 року мають забезпечити середню заробітну плату не нижче 21 617,5 грн на місяць» [39]. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів №1332 від 22 листопада 2024 року, підприємство у разі отримання можливості бронювання персоналу повинні забезпечити середню зарплату в обсязі не менше ніж 2,5

мінімальних зарплат. Відповідно до закону «Про державний бюджет на 2026 рік», зростання мінімальної зарплати передбачено до рівня 8647 грн на місяць. Відповідно 2,5 мінімальних зарплат становить 21 617,5 грн – як мінімальний рівень, який має забезпечити підприємство. Конкурентна ж зарплата в умовах викликів глобального ринку праці має становити не менше передбачуваного середнього рівня економіки країни. За статистичними оцінками такий рівень у 2026 році може становити 30240 грн. За прогнозами НБУ, демографічна ситуація погіршить ситуацію на ринку праці, підприємці змушені будуть підвищувати заробітну плату [61].

Невід’ємними складовими матеріальної і фінансової стабільності персоналу є система мотивації за результативність праці, економію ресурсів, зокрема за енергоощадження та енергоефективність. Традиційним для аграрних підприємств є пільгове кредитування персоналу, виплати при виході на пенсію, видача продукції з підсобного господарства та інші.

Підприємство може сприяти персоналу у доступі до грантових програм. У 2026 році продовжать діяти грантові програми від USAID, такі як Програма з аграрного і сільського розвитку (AGRO) для надання послуг аграріям, «... а також програми підтримки конкурентоспроможності бізнесу через USAID Competitive Economy Program (CEP), які надають гранти та ваучери. Також урядові гранти (50/50, 80/20 для прифронтових) на садові, ягідні та тепличні господарства очікуються з лютого 2026 року [55]. Як одна із ключових міжнародних організацій FAO також надає допомогу аграріям в Україні з різними проєктами як один із помітних донорів для фермерів, який у 2026 році робить фокус «... на відновленні фермерських господарств, розмінуванні земель та енергонезалежності (генератори, сонячні панелі для ферм)» [3]. Програми орієнтовані на допомогу малим фермерським господарствам, виробникам товарної аграрної продукції. Підтримка «...надається не грошима, а ресурсами (насіння, добрива, техніка, модульні зерносклади)» [3].

Користуючись такими можливостями фермерське господарство може забезпечити професійний розвиток та навчання персоналу: підвищення кваліфікації з метою навчання працівників для роботи з новими технологіями (дронами, автоматизованими системами управління виробництвом в рослинництві). Важливим є скористатись можливостями перепідготовки персоналу за Програмами доступу до освітніх ваучерів та міжнародних грантових програм від ФАО чи USAID, що продовжують діяти у 2026 році.

Соціально відповідальний аграрний бізнес неможливий без розвитку сільських територій та соціальної інфраструктури, підтримки населення громади та сімей персоналу. Тому рекомендується розробка програм допомоги родинам, особливо тим, що постраждали внаслідок воєнних дій, та родинам ветеранів колишніх працівників агросектору.

Закріпленню підтримці розвитку місцевої інфраструктури (підтримка закладів освіти, медицини). З огляду на те, що в Україні Уряд у 2026 році передбачає збільшення фінансової підтримки аграрного сектора до 14,1 млрд грн, це обумовлює можливість фермерським господарствам інвестувати більше на соціальні потреби персоналу.

Відповідно розглянутих напрямів формування моделі соціально відповідального аграрного бізнесу у фермерському господарстві пропонується низку заходів для ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (табл. 3.4).

Представлені у таблиці 3.4 інвестиції щодо формування моделі соціально-відповідального бізнесу спрямовуватимуться як на матеріальне стимулювання, так і на забезпечення нематеріального стимулювання.

Крім запропонованих заходів розвитку персоналу, спрямованих на економічне та нематеріальне стимулювання, з огляду на загрози та виклики глобального ринку робочої сили та забезпечення кадрової конкурентоспроможності фермерського господарства «Сатурн» пропонується створити реабілітаційний центр, який покликаний забезпечувати відтворення робочої сили у складних умовах воєнного та в

перспективі повоєнного часу. Такий захід є актуальним й у контексті як внутрішньої, так і зовнішньої соціальної відповідальності, оскільки послуги можуть надаватись населенню сільської громади та ветеранам.

Таблиця 3.4 - Проект річних витрат на розвиток персоналу у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Види витрат на розвиток персоналу	Склад витрат	Сума витрат, тис. грн
Нематеріальне стимулювання	Нагородження почесними грамотами, дипломами за участь у професійних конкурсах, сертифікати за результатами навчання, посвідчення за присвоєння звань наставників, новаторів	50,0
Матеріальне стимулювання за трудові досягнення та винагороди до визначних і ювілейних подій	Грошові премії до ювілеїв та професійних свят, професійні досягнення: результативність, енергоефективність	330,0
Програми навчання персоналу з оволодіння сучасними технологіями	Оплата курсів з підвищення кваліфікації, участі у семінарах	58,8
Фінансування заходів з підтримки родин персоналу та населення громади, орендодавців земельних паїв господарства	Надання допомоги на освіту, медицину, підтримку соціальної інфраструктури громади	180,0
Всього		618,8

Джерело: розраховано автором за даними власних спостережень і розробок

Доцільність створення такого центру обґрунтовується цілою низкою чинників:

- напруженість сільської праці, особливо у періоди сезонних робіт;
- складний емоційно-психологічний стан персоналу у період воєнного часу;
- перевага профілактичних заходів над лікувальними;
- менша доступність оздоровчо-профілактичних закладів в сільській місцевості порівняно з міською;
- соціальна відповідальність перед сільською громадою та надання допомоги пенсіонерам, ветеранам та членам їх сімей.

Пропонується до складу реабілітаційного центру включити:

- реабілітаційну кімнату з відповідним обладнанням (кімнату психофізичного розвантаження);
- апі - хатинку (будиночок для сну на вуликах);
- бігову доріжку з пеньків (дерев'яних зрізів).

Розглянемо організаційно-економічні аспекти створення такого центру у ФГ «Сатурн»: персонал, обладнання, витрати, - для розрахунку суми інвестицій.

Для створення апі - хатинки (будиночка для сну на вуликах) обсяг необхідних інвестицій буде залежати від обраного варіанту: самостійне будівництво чи закупівля готового модульного модуля. Враховуючи наявність на ринку самих різних та якісних моделей таких будиночків, за ціною від 100 до 250 тис. грн пропонується обрати варіант придбання готового модуля на 4 ліжка за 250 тис. грн.

Наступною статтею витрат є закупівля бджіл та вуликів: спеціальні вулики-лежаки коштують 2 800 – 3 500 грн за одиницю. Для однієї хатинки зазвичай потрібно на 4 таких вулика витрати становитимуть 12 тис. грн.

Додатково передбачається придбати 10 резервних вуликів за 2800 грн, таким чином додаткові витрати на вулики становитимуть 28 тис грн. Передбачається придбати по 4 пакети на кожен вулик за ціною 1500 грн за 1 пакет, а загальні витрати становитимуть 84 тис грн.

Необхідне облаштування та інвентар: матраци з сіном, постільна білизна, засоби захисту (сітки), медогонка та дрібний реманент за ринковими цінами вимагатиме витрат від 15 000 до 30 000 грн.

Для забезпечення легальної роботи пасіки та оздоровчого будиночка потрібні дозвільні документи та дотримання певних умов:

- державна реєстрація пасіки, що здійснюється безоплатно через територіальні органи Держпродспоживслужби або місцеві ради і є обов'язковою процедурою для отримання дотацій та легального продажу продукції;

- ветеринарно-санітарний паспорт пасіки: документ відповідного зразка, що підтверджує здоров'я бджіл. Для його оформлення проводиться ветеринарний огляд: при першій реєстрації оглядають 100% пасіки, при щорічному оновленні - не менше 10 % вуликів.

- реєстрація потужностей оператора ринку: для отримання дозволу продавати мед необхідно зареєструватись у реєстрі харчових потужностей.

- дотримання санітарних норм: приміщення апі-хатинки має відповідати нормам дезінфекції, що передбачає використання сертифікованих засобів, методів УФ - знезараження та регулярної заміни білизни. Також діють загальні норми шуму (до 40 дБ вдень, 30 дБ вночі).

- пасіка має бути розташована не ближче 500 м від доріг та залізниць.

З огляду на те, що на території підприємства є відповідна ділянка для розташування апі-будиночку, а сам будиночок не є капітальною спорудою, то дозволу на капітальне будівництво не потрібно. Узагальнені витрати на облаштування апі – будиночка представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на облаштування апі-будиночка для реабілітаційного центру ФГ «Сатурн»

Види витрат	Витрати, тис. грн
Придбання готового модуля апі - будиночка на 4 ліжка	250
Закупівля вуликів	12
Бджоло пакети (4 пакети на 14 вуликів)	84
Облаштування та інвентар	30
Разом витрат на облаштування апі-будиночка	376

Розраховано за даними власних спостережень та джерела [79]

Для такого невеликого проекту достатньо 2 осіб з конкретними компетенціями:

- пасічник - відповідає за здоров'я бджіл, догляд за вуликами та збір продукції.

- адміністратор / консультант – здійснює прийом клієнтів, інструктаж з техніки безпеки (щодо алергії на бджіл), підтримання чистоти.

Для медичного супроводу потрібна медична ліцензія або співпраця з сертифікованим терапевтом. У складі родини голови фермерського господарства є дипломований лікар-терапевт, який буде здійснювати медичний супровід надання послуг. У 2025 році медичні працівники та психологи зобов'язані проходити безперервний професійний розвиток (БПР) та набирати не менше 30-50 балів на рік. Працівники реабілітаційного центру повинні проходити регулярні медогляди та мати санітарні книжки.

Витрати на персонал для проекту апі-хатинки на початку 2026 року складаються із заробітної плати та обов'язкових податкових відрахувань.

1. Заробітна плата (за умови мінімальних показників) з 1 січня 2026 року становить 8 647 грн на місяць.

2. Податки за найманого працівника (на базі мінімальної зарплати)

Витрати фермерського господарства за офіційно найманих працівників (адміністратор, пасічник), становитимуть:

- ЄСВ (22%): 1 902 грн (нараховує роботодавець понад зарплату).
- ПДФО (18%): 1556 грн (утримується із зарплати).
- Військовий збір (5%): 432 грн (утримується із зарплати; ставка 5% діє згідно з новими правилами оподаткування доходів фізичних осіб з 2025 року).

Загальні витрати роботодавця – фермерського господарства: 10549 грн (8647 + 1902 ЄСВ) на одного працівника. З розрахунку на 2-х працівників відповідно 21098 грн на місяць, та 253176 грн на рік.

Працівник отримає: 6 659 грн (після відрахування ПДФО 18% та ВЗ 5%).

Витрати на створення бігової доріжки з пеньків (дерев'яних зрізів) залежать від доступності матеріалів та площі покриття. Рекомендовані розміри такої доріжки:

- ширина: для комфортного бігу однієї особи стандарт становить 1,22 – 1,25 м. Це дозволяє вільно рухатися, не перечіплюючись за краї.

- довжина: залежить від ділянки. Для повноцінних тренувань зазвичай планують коло 400 м (стадіонний стандарт) або коротші дистанції від 100 м.

- товщина зрізів (висота пеньків): рекомендується 10–20 см для стабільності в ґрунті.

Здійснимо розрахунок орієнтовних витрат (на 1 м² доріжки). Станом на грудень 2025 року ціни на основні матеріали наступні:

- зрізи дерева (дуб, акація): готові шліфовані зрізи коштують близько 600 грн за одиницю або комплект для невеликої ділянки. У перерахунку на площу мощення (з урахуванням щільного укладання) вартість деревини складе від 800 до 1 200 грн/м².

Для основи доріжки потрібні наступні матеріали:

- пісок: близько 500–600 грн/т (куб річкового піску з доставкою коштує від 580 грн).

- щебінь/відсів: від 400 до 550 грн/т. На 1 м² доріжки (шар 10 см) потрібно приблизно 0,15 тонни кожного матеріалу.

Захисні засоби: антисептик або біозахист для зовнішніх робіт (концентрат) коштує від 250–500 грн за каністру, якої вистачить на 5–10 м².

Таким чином, виходячи із зазначених цін на матеріали загальний бюджет на основі варіанту самостійного облаштування 1 погонного метра доріжки (шириною 1,25 м) становитиме в межах 1 500 – 2 200 грн за матеріали. Для варіанту 100 м доріжки для реабілітаційного центру ФГ «Сатурн» загальний бюджет доріжки становитиме 150 тис. грн.

Обладнання реабілітаційної кімнати (кімнати психофізичного розвантаження) на агропідприємстві з 2025 року має відповідати оновленим вимогам щодо психосоціальної підтримки на робочому місці та стандартів охорони праці.

Для аграрного сектора, де праця пов'язана з великими фізичними та психологічними навантаженнями, рекомендується поділ реабілітаційної кімнати на зону фізичної реабілітації, психологічного розвантаження, світло терапію та фітозону.

Зона фізичної реабілітації:

- масажне крісло або кушетка (середня вартість професійного обладнання становить 30 000 грн).
- тренажери для механотерапії (еспандери, профілактор Євмінова для хребта)
- обладнання для ЛФК (фітболи, килимки).

Зона психологічного розвантаження:

- зручні меблі (безкаркасні крісла-мішки).
- аудіо система для релаксаційної музики або звуків природи.
- ароматичні дифузори та соляні лампи.

Світлотерапія та фітозона:

- м'яке регульоване освітлення.
- фітобар (чайник, набір заспокійливих зборів).

Загальні витрати на обладнання такої кімнати з відповідними зонами становитиме 200 тис. грн. Згідно нормативів, витрати на охорону праці підприємства мають становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік. Облаштування такої кімнати може бути включено до цих витрат. За 2024 рік 0,05 % фонду оплати праці становили понад 300 тис. грн, що цілком може покрити витрати на обладнання реабілітаційної кімнати. Площа приміщення має бути не менше 4,5–6 м² на одну особу. У ФГ «Сатурн» у офісній будівлі є вільне приміщення площею 24 м².

Для повноцінного функціонування кімнати необхідне таке кадрове забезпечення:

- Практичний психолог: Згідно з вимогами, він повинен мати відповідну сертифікацію та регулярно проходити навчання.
- Інструктор з ЛФК або масажист.

За умови проходження навчання ці функції може виконувати лікар-терапевт, який надаватиме послуги у апі-будиночку. Узагальнюючи витрати на окремі складові реабілітаційного центру, підведено підсумки необхідної суми інвестицій на його створення у ФГ «Сатурн» (табл. 3.6).

З урахуванням компенсації витрат за рахунок фонду на охорону праці, який має становити не менше 0,5 % фонду оплати праці за попередній рік, загальна сума інвестицій становить 476 тис. грн. Понад 253 тис. грн будуть становити додаткові витрати на оплату праці персоналу реабілітаційного центру.

Таблиця 3.6 – Загальна сума витрат на створення реабілітаційного центру у ФГ «Сатурн»

Статті витрат	Сума, тис. грн
Облаштування апі - будиночку	376,0
Облаштування бігової доріжки	150,0
Обладнання реабілітаційної кімнати	200,0
Разом інвестиційних витрат	726,0
Компенсація витрат з фонду на охорону праці (0,05 % від фонду оплати праці 2025 року)	250,0
Необхідна сума залучення інвестицій	476,0
Утримання персоналу	253,2

Джерело: побудовано за власними розрахунками

Створений реабілітаційний центр пропонується використовувати для надання безкоштовно послуг персоналу підприємства і членам його сімей, ветеранам сільської громади. При цьому апі - будиночок може бути використаний і для надання комерційних послуг, а продукція бджільництва може бути реалізована на ринок. Дослідження ринку і кількості потенційних споживачів послуг апі – будиночку, а також дослідження цін на ринку пропонованих послуг і цін на продукцію бджільництва дає можливість оцінити потенційний дохід, який може забезпечити створений реабілітаційний центр (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Розрахунок доходу від надання комерційних послуг реабілітаційного центру ФГ «Сатурн» та реалізації продукції бджільництва

Стаття доходу	Ціна за одиницю, грн	Обсяг реалізації за рік	Дохід від реалізації, тис. грн
Надання послуг апі - будиночку (сеанс 1 година)	200	2000	400
Сон у будиночку (ніч – 8 год.)	800	100	80
Реалізація продукції бджільництва мед (кг)	350	200	70
Разом доходу	х	х	550

Джерело: розраховано за даними власних спостережень та джерела [79]

Таким чином, від реалізації комерційних послуг апі – будиночка та продукції бджільництва ФГ «Сатурн» може отримати 550 тис. грн доходу. У перший рік, коли проєкт починає реалізовуватись, сума доходу становитиме лише частину очікуваного доходу від надання послуг у літній сезон та передбачається в обсязі 200 тис. грн. Для розрахунку окупності та ефективності даного інвестиційного проєкту слід врахувати, що соціальні інвестиції забезпечують не лише економічний ефект у вигляді приросту доходу від реалізації. Для сучасного підприємства інвестиції в соціальні заходи - це не просто «благодійність», а інструмент підвищення рентабельності. Світові та українські дослідження (зокрема за методологією SROI - Social Return on Investment) [80] виділяють наступні види ефекту, який може отримати підприємство від інвестицій у соціальні заходи:

1. Економічна ефективність (ROI та Продуктивність) – проявляється у зниженні плинності кадрів: Витрати на соціальний пакет (страхування, навчання, підтримка ветеранів) дешевші, ніж найм та адаптація нового співробітника, що може коштувати від 6 до 9 місячних зарплат фахівця.

Підвищення продуктивності проявляється в тому, що задоволений працівник працює на 12-20% ефективніше. В умовах дефіциту кадрів утримання фахівця через «соціальні заходи» є ключовим фактором виживання бізнесу.

2. Податкові та регуляторні переваги: податкові пільги, державні гранти.

Витрати на певні соціальні заходи (наприклад, внески до недержавних пенсійних фондів або медичне страхування в межах лімітів) дозволяють зменшити базу оподаткування податком на прибуток.

Підприємства, що демонструють високу соціальну відповідальність (наприклад, через програму «Зроблено в Україні»), мають пріоритет у доступі до пільгового кредитування та грантів на розвиток.

3. Репутаційний капітал та бренд роботодавця – цей ефект проявляється у формуванні лояльності клієнтів.

До 70 % сучасних споживачів готові переплачувати за товари брендів, які мають активну соціальну позицію (підтримка ЗСУ, інклюзивність, екологія).

Вважається, що «сильний соцпакет» є головним аргументом у боротьбі за кваліфікованих працівників, що дозволяє економити на маркетингу вакансій [40].

4. Соціальний ефект для підприємства (SROI), що може бути отриманий згідно з практикою ESG (Environmental, Social, and Governance), яку активно впроваджує український бізнес для виходу на ринки ЄС.

Кожна 1 грн, вкладена в охорону праці та здоров'я, повертається підприємству як 2,2 – 4,5 грн через відсутність лікарняних, штрафів та зупинок виробництва [40].

За даними обчисленого бюджету проєкту (табл. 3.5-3.6), розрахованого на три роки здійснено оцінку ефективності інвестицій методом дисконтування грошових потоків (Додаток Д). Окупність інвестицій і показники, що дозволяють оцінити доцільність проєкту зі створення реабілітаційного центру наведено в таблиці 3.8 .

Таблиця 3.8 - Ефективність інвестиційного проєкту зі створення реабілітаційного центру для персоналу ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники проєкту	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Разом
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	0,893	0,797	0,712	x
Сума грошового потоку, тис. грн.	200	550	550	2134
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	376	200	150	726
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	178,6	438,35	391,6	1008,5
Сума чистого приведенного потоку (NPV), тис. грн.				282,55
Індекс рентабельності інвестицій, %				0,389
Внутрішня норма дохідності інвестицій, (Internal rate of return) %				111,5
Період окупності інвестицій, років				2,15

Джерело: розраховано за даними показників проєкту (додаток)

Наведені в таблиці 3.8 розрахунки, вказують на те, що обчислена як різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків та

інвестиціями у проєкт сума чистого приведеного потоку ($NPV > 0$) є позитивним числом. А це у свою чергу свідчить. Що проєкт може бути рекомендований до реалізації. Показник внутрішньої норми доходності (Internal rate of return) свідчить, що грошові надходження проєкту дорівнюють початковим інвестиціям за ставки дисконту 111,5. Це дисконтована норма прибутку як показник, що є індикатором максимальної вартості капіталу для здійснення інвестицій у проєкт. Порівнюючи цей показник з мінімальною нормою прибутковості теж свідчить про доцільність запропонованого проєкту, який окупиться майже за 2 роки.

Таким чином, соціальні витрати перетворюються на приріст економічного ефекту підприємства через забезпечення в результаті реалізації проєкту стабільності персоналу та лояльності ринку. На даний час це необхідна складова конкурентоспроможності підприємства, зокрема й кадрової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних, аналітичних та прикладних аспектів управління розвитком персоналу ФГ «Сатурн» в умовах глобального ринку робочої сили дозволяють зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано зміст управління розвитком персоналу в аграрному секторі, під яким слід розуміти системний процес формування найманого персоналу, його розвитку та ефективного використання. В межах ефективного функціонування підсистеми управління розвитком персоналу його праця використовується для досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства через навчання, адаптацію до викликів ринку та мотивацію, що має ключове економічне значення у підвищенні продуктивності праці, забезпеченні інноваційності, конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів та соціальної стійкості. Управління розвитком персоналу в умовах глобального ринку праці орієнтоване на забезпечення переходу до сучасних, технологічних (цифрових) форм управління і вирішення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів.

2. Розвиток персоналу аграрного підприємства з позиції системного підходу - процес підготовки кадрів, результатом якого має стати нарощування інтелектуального та професійного потенціалу працівників для їх адаптації до високотехнологічного аграрного виробництва в умовах розвитку ринку робочої сили. Виявлено, що методи управління розвитком персоналу фермерського господарства вирішуються на засадах особистісного підходу, що дозволяє перетворити найманих робітників на кваліфікованих, мотивованих спеціалістів, зацікавлених у розвитку господарства.

3. Дослідження методичних засад оцінки ефективності управління розвитком персоналу дозволило обґрунтувати систему показників і критеріїв оцінювання ефективності управління розвитком персоналу, що охоплюють такі функціональні блоки: економічний, технологічний, соціальний, інтегрований. Комплексне використання всіх показників створює методичну

основу для об'єктивної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління розвитком персоналу.

4. Аналіз стану глобального ринку, його тенденцій та індикаторів дозволив виявити ключові характеристики, які доцільно враховувати в управлінні розвитком персоналу: технологічна трансформація, дефіцит кадрів, зменшення частки зайнятих, вплив глобальних подій (війни та системні кризи). Встановлено, що ключові тенденції на глобальному рівні сформували новий тип сучасного ринку робочої сили - «ринок кандидата», якому притаманні конкуренція роботодавців за претендента на вакантні посади. Глобальний аграрний ринок праці та національний ринок України демонструють рух до більш технологічного, спеціалізованого та високооплачуваного сектору, де попит на кваліфіковану робочу силу залишається високим.

5. Узагальнення організаційно-економічних передумов формування персоналу ФГ «Сатурн» та перспектив його розвитку, дозволило виявити наявність сприятливих умов для реалізації ключових напрямів розвитку персоналу та забезпечення сталого кадрового складу в умовах викликів і загроз глобального ринку робочої сили: зростання ресурсного потенціалу в цілому та земельного потенціалу зокрема, зростання власного капіталу за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку господарства.

У складі найманого персоналу ФГ «Сатурн» за категорією адміністративно-управлінського персоналу переважають працівники облікової служби (4 бухгалтера), у складі виробничого персоналу найбільшу частку займають трактористи – машиністі сільськогосподарського виробництва - 10 ставок (28 %) та водії – 9 ставок (26 %). Виявлено, що технологічні зміни в галузі вимагають навчання персоналу ФГ «Сатурн» у сфері точного землеробства, прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій та штучного інтелекту.

6. Аналіз показників ефективності управління розвитком персоналу у ФГ «Сатурн» і, зокрема, показників фінансових результатів діяльності з розрахунку на 1 працівника управлінського складу та виробничого персоналу (кадрів механізаторів) свідчить про тенденцію їх до зростання, крім показника чистого прибутку, що є наслідком високих темпів зростання витрат діяльності і вимагає розробки заходів щодо стимулювання персоналу за економію витрат та енергоефективність. Матеріальна мотивація персоналу у ФГ «Сатурн» за рівнем оплати праці є дещо стримуючим чинником щодо забезпечення фінансової стабільності персоналу і вимагає уваги в умовах дефіциту кадрів та «ринку кандидатів».

7. За результатами проведеного стратегічного аналізу методами PESTEL та SWOT обгрутовано, що найбільшу увагу в стратегічному плануванні ФГ «Сатурн» слід зосередити на технологічному розвитку, цифровізації діяльності з забезпеченням кіберстійкості, гнучкому управлінні асортиментом продукції і логістикою, а також на поглибленні уваги до кадрової складової як ключового чинника формування конкурентних переваг у сфері управління трудовими ресурсами та забезпечення розвитку персоналу.

8. Проведений SWOT – аналіз дозволив виявити, що у ФГ «Сатурн» ситуація щодо управління розвитком персоналу загострюється під впливом технологічних чинників, що вимагає від підприємств вирішувати проблему залучення кадрів, готових до прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій та здійснювати виробничі процеси в аграрному виробництві з використанням сучасних цифрових рішень та штучного інтелекту. Зокрема, актуальною є проблема закриття вакансії агронома, здатного застосовувати сучасні технології та приймати технологічні рішення на основі аналітики.

9. Доведено, що найбільш перспективним напрямом розвитку персоналу фермерського господарства є стратегічне рішення щодо формування моделі соціально відповідального бізнесу, що надасть

можливість шляхом трансформації слабких сторін у джерела конкурентних переваг забезпечити кадровий розвиток та таку його умову, як безпека праці і життя персоналу.

За даними стратегічного аналізу пропонується таке стратегічне рішення, як перебудова системи управління ФГ «Сатурн», яку доцільно здійснювати поетапно та на кожному етапі визначати ключові аспекти змін. На першому етапі доцільно ввести в структуру управління посаду заступника голови фермерського господарства з цифрової трансформації та посаду бізнес-аналітика, на яких покладається завдання формування механізму цифрової трансформації.

10. На основі розрахунку показників окупності інвестицій (ROI) обґрунтована доцільність та економічна ефективність інвестицій у навчання персоналу з оволодіння технологіями точного землеробства, управління агродронами для моніторингу посівів та оперативного виявлення проблем і прийняття технологічних рішень. Для глибокої аналітики ґрунтів, забезпечення юридичного супроводу та складного ІТ-девелопменту, ремонту складних електронних вузлів техніки доцільно залучати аутсорсингову ланку.

11. З метою забезпечення умов подальшого розвитку і формування лояльного до підприємства персоналу ФГ «Сатурн» запропоновано запровадження моделі соціально відповідального бізнесу, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники: соціальний захист та безпека, матеріальна та фінансова стабільність, професійний розвиток та навчання, розвиток сільської інфраструктури, державна та міжнародна підтримка.

12. В межах запропонованої моделі соціально відповідального бізнесу обґрунтовано інвестиційний проєкт створення реабілітаційного центру (реабілітаційна кімната для психофізичного розвантаження, апі-будинки, бігова доріжка), де надаватимуться послуги персоналу господарства та членам сімей працівників, ветеранам та комерційні послуги населенню.

Кадрове забезпечення центру потенційно вирішується шляхом залучення кваліфікованого лікаря (член родини фермера) та найму пасічника для обслуговування апі - будинку. Обчислені показники ефективності інвестицій методом дисконтування грошового потоку підтверджують доцільність проєкту та його окупність майже за 2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес у 2026 році: фінансові, податкові та регуляторні зміни, які слід врахувати зараз. URL: <https://surl.li/mchjip>
2. Азьмук Н. А. Сучасні виклики ринку праці при переході до цифрової економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 6–13.
3. Актуальні гранти для бізнесу в Україні: 2026. URL: <https://lnk.ua/dNYaon8NM>
4. Амоша О. І., Єськов О.Л. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. 200 с.
5. Андрійчук В.Г. Економіка агропромислових підприємств: підручник – 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
6. Бабенко М. Ринок праці 2025–2026: сім трендів, що ламають стереотипи. URL: <https://lnk.ua/94yQMAY4M>
7. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173
8. Бахчиванжи Л., Морозов Д., Корнієвський Р., Кирилов К. Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025 (18). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17969207>
9. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка* № 11, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527>
10. Білоткач І.А. Корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу як чинник його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 95 – 101.
11. Бондаревська К., Дробот А. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в світі. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*

2020. №5. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/5/suchasni-tendentsiyi-rozvitku-rinku-pratsi-v-sviti/>

12. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 277 с.

13. В Україні схвалено Концепцію розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року. 24.01.2020. Прес-служба Мінекономіки. URL: <https://surl.li/kwlabn>

14. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2023 (1(46), С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

15. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. [та ін.]. Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ. Київ : ЦУЛ. 2006. 500 с.

16. Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. № 4. 2021. с. 76-87. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104076>

17. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 24.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник . За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

19. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2024 р. № 1332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1332-2024-%D0%BF#Text>

20. Дієсперов В. С. Сільськогосподарська праця в нових умовах. Київ: Інститут аграрної економіки УААН, 2009. 184 с.

21. Длугопольська Т., Хіта М. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародний ринок праці. *Вісник Економіки*. 2022. № 1. С. 54–70

22. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: <https://lnk.ua/R4aonMnVJ>
23. Заюков І. В., Кобилянський О. В. Сучасні світові та вітчизняні тенденції зайнятості з урахуванням впливу Covid-19. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2020. № 5. Р. 17–25.
24. Зозульов, О. В. Маркетингові стратегії підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
25. Колот А. (2023). Вирішення соціально-трудова конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
26. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 345 с.
27. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. Економіка України. 2022. № 5. С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>
28. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2020.
29. Конопленко А., Колесник Р. Глобальний ринок праці: основні тенденції та виклики. Економіка та суспільство, 2025 (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-96>
30. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
31. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №15. С. 356-363

32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с.
33. Культиварій. Аграрна освітня платформа.URL: <https://cultivariy.com/>
34. Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. Фінансово-кредитна діяльність. 2019. № 1. С. 280–289.
35. Лівінський, А., Мельничук, О., Петренко О. Розвиток фермерства як форми аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Сталий розвиток економіки. 2024. №1(48). С. 378- 383.URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення: 22.04.2024).
36. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. пос. Львів : Новий світ 2000, 2004. 248 с.
37. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій / [М.Й.Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.] : монографія; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с.
38. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
39. Названо суму середньої зарплати, за якої підприємства можуть бронювати працівників. URL: <https://lnk.ua/B4O9nlyVG>
40. Національний інститут стратегічних досліджень. Соціальна політика. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika>
41. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі

самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021 (29).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>

42. Остряніна С.В., Дробітько Д.О., Мокій О.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження сучасних технологій самоменеджменту. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : матеріали XXIX Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2021, м. Харків, 18-20 травня 2021 р. Харків, Ч. III / за ред. проф. Сокола Є.І. НТУ «ХПІ». 311 с.

43. Перерва І.М., Чень С. Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні практики. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2025 №4. С.71-75. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13>

44. План заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://lnk.ua/BNE93MqNG>

45. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

46. Про державний бюджет на 2026 рік. Проект Закону України від 15.09.2025 р. <https://lnk.ua/R4aonmAVJ>

47. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

48. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. Редакція від 04.11.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>

49. Ринок праці в агро: найбільш дефіцитні спеціальності, та як змінився рівень доходу. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-praci-agro-naybilsh-deficitni-specialnosti-ta-yak-zminivsya-riven-dohodu>

50. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор - Видавництво, 2013. 310 с.

51. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>
52. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Інноваційна економіка. 2019. №7-8. С. 52-56.
53. Стаканов Р., Андрюніна Д. Генезис новітніх викликів глобального ринку праці. Вісник: Міжнародні відносини. 2021 53(1), С. 42-46. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2021/1-53/42-46>
54. Статистичний щорічник України 2023. Державна служба статистики України. За редакцією І. Є. Вернера. Київ. 2024. 269 с.
55. Субгрантова програма від USAID . URL: <https://lnk.ua/zeGynQaNr>
56. Сухорукова Г. Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczy-trendi-vid-hr-ekspertiv>
57. Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. Україна: аспекти праці. 2017. № 1-2. С. 44–50
58. Томілін О.О., Маслак М.М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/107.pdf
59. ТОП-10 аграрних рішень, які варто запланувати на 2026 рік. URL: <https://lnk.ua/BNE9Z7DNG>
60. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія . О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Ю. С. Залознова, О. О. Хандій та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2022. 385 с.
61. Українців очікує підвищення зарплат 2026 року: НБУ прогнозує посилення міграції та дефіциту кадрів. URL: <https://tsn.ua/groshi/ukrayintsiv->

ochikuye-pidvyshchennia-zarplat-2026-roku-nbu-prohnozuye-posylennia-mihratsiyi-ta-defitsytu-kadriv-2982611.html

62. Федорняк Л.С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств. Вісник Прикарпатського університету. 2008. Випуск 6. С. 141-149

63. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. Київ : МАУП. 2001. 112 с.

64. Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 10–18.

65. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.

66. Швець О. Формування механізму цифрової трансформації управління розвитком аграрного сектору в Україні. Біоекономіка та аграрний бізнес. 2025. 16(1) с. 70-91.

67. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

68. Школа бізнесу. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу. URL: <https://lnk.ua/LVbPwR54u> (дата звернення 03.12.2025)

69. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.

70. Що зміниться для фермерів у 2026 році: прогнози експертів/ URL: <https://lnk.ua/RVd0LKRV3>

71. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 12. С. 174–177.

72. 19 HR Metrics Examples: Making Data-Driven Decisions in 2026/ URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-metrics-examples/>

73. Agronix (Академія пілотів). URL: <https://agronix.com.ua/pilot-academy/>
74. Adarsh R. Explore the Top 10 Agriculture Trends and Innovations in 2026. Start Us Insights logo UA Website black. URL: <https://lnk.ua/aV7B119e1>
75. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.
76. Blagoda.ua. 10 тенденцій ринку праці: виклики та можливості. URL: <https://blagoda.ua/index.php/blog/article/73>
77. Buttle, F., Maklan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 5th ed. Routledge, 2023. 470 p.
78. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 9th ed. Pearson, 2023. 712 p.
79. Davenport, T., Redman, T. Digital Transformation and Data-Driven Decision Making. Harvard Business Review, 2021. URL: <https://hbr.org>
80. EBSCO. Social Return on Investment. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/religion-and-philosophy/social-return-investment-sroi>
81. EDICOM. Ukraine: SAF-T electronic reporting mandatory for large taxpayers in 2025. URL: <https://edicomgroup.com/ukraine-saft-2025>
82. Kotler, Ph., Keller, K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p. Payne, A., Frow, P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press, 2017. 392 p.
83. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2018. 534 p.
84. Lemon K., Verhoef, P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2022. Vol. 86(1). P. 121-143.
85. Maslow A. A theory of human motivation. Psychological Review, 1946. 50, P. 370-396.

86. National Bank of Ukraine. Comment on inflation in 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-nbu-schodo-infliyatsiyi>
87. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs Wiley, 2010. 322 p
88. Poláková M., Suleimanová J. H., Madžík P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. Heliyon. 2023. No 9(8).
89. Rigby D., Elk S. The Future of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review, 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu>
90. The International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024>
91. The World Bank. Ukraine Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
92. Ukrainian Consumer Digital Behavior Report 2024. Київ : Digital Marketing Research Center, 2024. 58 с.
93. Ukrainian E-commerce Market Overview 2024. Київ : EBA Digital Committee, 2024. 52 с.
94. Vyas L. «New normal» at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. Policy and Society. 2022. No 41(1). P. 155–167
95. Zarifhonarvar A. Economics of chatgpt: A labor market view on the occupational impact of artificial intelligence. Journal of Electronic Business & Digital Economics. 2024. No 3(2). P. 100–116.