

Остахов Олександр Сергійович, науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві, oleksandrostakhov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-5861-7482>
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СПОСІБ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

***Анотація.** Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки, і кадровий потенціал виступає основою для успішної роботи підприємств. Адаптація до кризових умов вимагає від підприємств гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати на зміни. Управління кадровим потенціалом в цьому контексті стає стратегічним завданням, оскільки саме людські ресурси можуть впроваджувати нові технології, оптимізувати процеси та впливати на інноваційні зміни.*

Різні аспекти щодо особливостей управління персоналом підприємств, зокрема аграрної сфери, в тому числі в умовах кризи, знайшли своє відображення в наробках багатьох вітчизняних вчених.

Але тенденції розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств у кризових умовах в цілому й досі залишаються не достатньо розкритими та потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей процесу управління кадровим потенціалом аграрних підприємств як способу адаптації до кризових умов.

Доведено, що управління кадровим потенціалом в аграрних підприємствах стає не просто інструментом для збереження бізнесу, а стратегічним підходом для забезпечення його адаптивності та виживання в умовах кризи.

Наголошено, що гнучкі форми зайнятості є важливим інструментом, який дозволяє аграрним підприємствам не тільки адаптуватися до кризових умов, але й підтримувати високий рівень продуктивності і задоволеності працівників. У контексті аграрного сектора, де сезонні та природні фактори грають велику роль, такі форми зайнятості можуть стати запорукою стабільної роботи та довгострокового розвитку підприємства.

Визначено тенденції розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств у кризових умовах, основні види гнучких форм зайнятості, їх переваги та недоліки як для підприємства, так і для працівників, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

***Ключові слова:** сільськогосподарське підприємство, гнучкі форми зайнятості, кадровий потенціал, кризові умови, мотивація, управління персоналом.*

Ostakhov O., Researcher of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming, oleksandrostakhov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-5861-7482>
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine.

MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF AGRARIAN ENTERPRISES AS A METHOD OF ADAPTATION TO CRISIS CONDITIONS

***Annotation.** The agricultural sector is one of the critical branches of the economy, and human resources are the basis for the successful operation of enterprises. Adaptation to crisis conditions*

requires flexibility, agility, and the ability to respond quickly to changes in enterprises. Human resources management in this context becomes a strategic task since human resources can implement new technologies, optimize processes, and influence innovative changes.

Various aspects regarding the peculiarities of personnel management of enterprises, particularly the agrarian sphere, including in crisis conditions, were reflected in the works of many domestic scientists.

However, trends in the development of personnel potential of agro-enterprises' employees in crisis conditions in general remain insufficiently disclosed and require further research.

The purpose of the article is to study the peculiarities of managing the personnel potential of agrarian enterprises as a way of adapting to crisis conditions.

It has been proven that managing personnel potential in agricultural enterprises becomes not just a tool for preserving business but a strategic approach to ensuring its adaptability and survival in crisis conditions.

It is emphasized that flexible forms of employment are an important tool that allows agricultural enterprises to adapt to crisis conditions and maintain a high level of productivity and employee satisfaction. In the agricultural sector, where seasonal and natural factors play a major role, such forms of employment can guarantee stable work and the long-term development of the enterprise.

The trends in the development of the personnel potential of agricultural enterprises' employees in crisis conditions, the main types of flexible forms of employment, and their advantages and disadvantages for both the enterprise and employees, especially in conditions of an unstable external environment, are determined.

Keywords: *agricultural enterprise, flexible forms of employment, personnel potential, crisis conditions, motivation, personnel management.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки, і кадровий потенціал виступає основою для успішної роботи підприємств. Адаптація до кризових умов вимагає від підприємств гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати на зміни. Управління кадровим потенціалом в цьому контексті стає стратегічним завданням, оскільки саме людські ресурси можуть впроваджувати нові технології, оптимізувати процеси та впливати на інноваційні зміни.

Сьогодні аграрні підприємства стикаються з нестабільною економічною ситуацією, викликаною як глобальними, так і внутрішніми факторами (інфляція, зміни у податковому законодавстві, зростання цін на ресурси). Ефективне управління кадровим потенціалом дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити стабільну продуктивність навіть в умовах кризи.

Зміна клімату також суттєво впливає на аграрну галузь. Адаптація до нових умов вимагає сучасних знань і навичок, а також залучення кваліфікованих кадрів.

Управління персоналом з акцентом на навчання і перекваліфікацію стає стратегічно важливим.

Крім того, в умовах цифрової трансформації агросектору важливо інвестувати в розвиток людського капіталу, щоб інтегрувати нові технології та автоматизувати процеси. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства навіть під час кризових явищ.

У нестабільних політичних умовах (зокрема, через військові конфлікти або санкції) аграрні підприємства стикаються з проблемами зберігання ланцюгів постачання, збуту продукції та залучення нових ринків. Управління персоналом допомагає забезпечити гнучкість і стійкість підприємства до таких зовнішніх викликів.

Більш того, через трудову міграцію або демографічні зміни особливо в аграрному секторі часто спостерігається нестача кваліфікованих кадрів. Управління кадровим потенціалом дозволяє не тільки залучати, але й утримувати найкращих фахівців, що стає критичним під час криз.

Тож, економічна нестабільність, кліматичні зміни, технологічний прогрес, соціально-політична криза, трудова міграція та кадровий дефіцит є ключовими чинниками, які актуалізують тему дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти щодо особливостей управління персоналом підприємств, зокрема аграрної сфери, в тому числі в умовах кризи, знайшли своє відображення в наробках вчених: Т. Буди, Т. Білик, В. Вороніної, Т. Збрицької, І. Застрожнікової, К. Козак, Н. Корсікової, А. Наторіної, Н. Носань, Ю. Плуґіної, О. Сороки, О. Ульяновка, Г. Чабан, Н. Чернікової та ін.

Але тенденції розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств у кризових умовах в цілому й досі залишаються не достатньо розкритими та потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей процесу управління кадровим потенціалом аграрних підприємств як спосіб адаптації до кризових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах кризи управління кадровим потенціалом стає інструментом, що дозволяє аграрним підприємствам не тільки вижити, але й вийти з кризи більш конкурентоздатними та підготовленими до майбутніх викликів.

Тенденції розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств у кризових умовах формуються під впливом низки глобальних та локальних факторів (економічна нестабільність, військові дії пандемії тощо). Відповідно до цих викликів, сучасні аграрні підприємства змушені адаптувати підходи до управління персоналом, щоб залишатися ефективними та конкурентоздатними.

Серед основних тенденцій розвитку кадрового потенціалу в агросекторі слід назвати такі [2, 3, 5, 6]:

1. Цифровізація та автоматизація. Технологічний прогрес стимулює аграрні підприємства до впровадження цифрових рішень та автоматизації виробничих процесів. Це вимагає від працівників нових знань і навичок у сфері інформаційних технологій, роботизації та управління даними. Навчання персоналу для роботи з новими технологіями стає пріоритетним завданням, оскільки агробізнес поступово переходить на інноваційні методи ведення сільського господарства, включаючи використання дронів, систем GPS, моніторинг врожаю за допомогою IoT (Інтернет речей), продажі в режимі онлайн.

2. Підвищення кваліфікації та розвиток нових навичок. Кризові умови вимагають від працівників аграрних підприємств здатності швидко адаптуватися до нових вимог. Тенденцією стає інвестування у навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Це включає навчання новим технологіям, знанням у галузі сталого землеробства, ефективного використання ресурсів, управління ризиками та змінами.

3. Гнучкі форми зайнятості. Криза змушує агропідприємства переглядати традиційні форми організації праці. Введення гнучких графіків роботи, тимчасових або сезонних контрактів, а також дистанційної роботи для

управлінського персоналу стає поширеною практикою. Це дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів та знижувати витрати в умовах невизначеності.

4. Акцент на мотивації та утриманні персоналу. У складні часи важливо підтримувати мотивацію та залученість ключових працівників. Компанії дедалі частіше пропонують нематеріальні заохочення, такі як можливості професійного розвитку, програми підтримки здоров'я, а також корпоративну соціальну відповідальність, що сприяє підвищенню лояльності працівників.

5. Стійкість і адаптивність. Кризові умови спонукають до формування нових компетенцій у працівників, таких як стійкість до стресу, вміння швидко реагувати на зміни, багатозадачність та знаходити нестандартні рішення. Впровадження тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських якостей та психологічної стійкості, стає все більш поширеним явищем.

6. Сталий розвиток та екологічна відповідальність. Світові тренди вимагають від аграрних підприємств активного впровадження сталих практик ведення господарства. Це стосується як екологічної відповідальності, так і ефективного використання природних ресурсів. Працівники, що володіють знаннями у сфері екологічного менеджменту та сталого розвитку, стають важливим кадровим ресурсом для аграрних підприємств, особливо в умовах кризових змін, спричинених змінами клімату.

7. Розвиток лідерських якостей та управління змінами. Кризові періоди вимагають від керівників аграрних підприємств здатності ефективно керувати змінами та адаптувати стратегії управління персоналом. Лідерство відіграє ключову роль у тому, щоб забезпечити стабільність та надихнути працівників на інноваційні підходи. Розвиток лідерських навичок та вміння працювати у кризових умовах стає невід'ємною частиною підготовки керівних кадрів.

В цілому, у кризові періоди кадри аграрних підприємств стають ключовим фактором стабільності та розвитку. Ефективне управління їхнім потенціалом дозволяє підприємствам не тільки виживати, а й досягати нових успіхів в умовах нестабільності.

Більш детально зупинимося на сутності та перевагах гнучких форм зайнятості персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зазначимо, що гнучкі форми зайнятості – це системи організації роботи, які дозволяють змінювати стандартні умови праці (графік, місце, обсяг роботи), забезпечуючи кращий баланс між робочими та особистими потребами працівників. Це особливо важливо в умовах криз, коли зовнішні фактори (економічні, екологічні, соціальні, політичні) впливають на стабільність роботи підприємства.

Серед основних видів гнучких форм зайнятості назвемо такі [1]:

– дистанційна робота, коли працівник виконує свої обов'язки поза межами підприємства, наприклад, з дому. Це можливо завдяки сучасним технологіям комунікації та управління процесами;

– гнучкий графік, який дозволяє працівникам самим визначати час початку і закінчення роботи, при цьому зберігаючи певну кількість робочих годин на день чи тиждень;

– часткова зайнятість, яка передбачає працю з неповним робочим днем або тижнем, що знижує навантаження на персонал, зберігаючи при цьому його зайнятість;

– змінна робота, коли працівники працюють за графіком, що може змінюватися залежно від потреб підприємства або сезонних коливань, що є дуже актуальним для аграрних підприємств;

– проектна робота, тобто замість постійної зайнятості, працівники залучаються на певні проекти або на виконання конкретних завдань.

Гнучкі форми зайнятості можуть суттєво впливати на продуктивність і мотивацію працівників агропідприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вони дозволяють працівникам краще адаптуватися до змін та підвищити ефективність роботи, одночасно зберігаючи їхню зацікавленість і залученість у робочі процеси. Детальніше розглянемо вплив гнучких форм на ці два ключові аспекти.

Вплив на продуктивність працівників агропідприємств, в першу чергу, розкривається у питаннях:

– оптимізація робочого часу. Гнучкий графік дозволяє працівникам самостійно організувати свою роботу, підлаштовуючи її під продуктивні години. Наприклад, аграрний сектор сильно залежить від сезонних і погодних умов. Використання змінних графіків або часткової зайнятості може дозволити підприємствам максимізувати ефективність роботи під час пікових сезонів або оптимізувати використання ресурсів у міжсезоння;

– зменшення втрат продуктивності через стрес. Збалансованість між особистим життям і роботою, яку забезпечують гнучкі умови, допомагає працівникам зменшити рівень стресу. Це знижує ризики вигорання та перевтоми, що часто впливають на зниження продуктивності. Працівники, які мають можливість підлаштувати робочий графік під свої особисті потреби, зазвичай працюють з більшим ентузіазмом та енергією;

– швидка адаптація до змін зовнішніх умов. Гнучкі форми зайнятості дозволяють агропідприємствам швидше реагувати на зовнішні фактори, такі як зміни на ринку або несприятливі погодні умови. Працівники можуть бути залучені на неповний день або виконувати певні завдання віддалено, що дозволяє підприємству продовжувати роботу навіть у складних обставинах;

– використання технологій для підвищення продуктивності. Гнучка робота часто передбачає використання цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для віддаленого контролю за сільськогосподарськими процесами (наприклад, моніторинг за допомогою дронів або датчиків). Це дозволяє автоматизувати частину робочих процесів і підвищити загальну ефективність підприємства.

Щодо впливу гнучких форми зайнятості на мотивацію працівників агропідприємств, то це простежується у:

– задоволенні від роботи. Можливість працювати за гнучким графіком або частково віддалено значно підвищує рівень задоволення працівників. Коли вони відчують, що робочі умови відповідають їхнім потребам і способу життя, це

сприяє зростанню лояльності до підприємства. В аграрній сфері, де праця може бути фізично важкою і сезонно напруженою, такі форми зайнятості допомагають підтримувати мотивацію на високому рівні;

– зменшенні плинності кадрів. Однією з головних проблем агропідприємств є плинність кадрів, особливо у віддалених або важкодоступних регіонах. Запровадження гнучких форм зайнятості дозволяє агропідприємствам утримувати кваліфіковані кадри, пропонуючи їм зручніші умови праці. Це також сприяє зменшенню витрат на постійний пошук і навчання нових працівників;

– мотивації до підвищення кваліфікації. Гнучка зайнятість може поєднуватися з можливостями для професійного зростання. Працівники, які мають більше контролю над своїм графіком, можуть поєднувати роботу з навчанням, підвищуючи свою кваліфікацію та розвиваючи нові навички, що збільшує їхню мотивацію залишатися в компанії. Наприклад, вони можуть брати участь в онлайн-курсах або тренінгах.

Окрім вище вказаних, гнучкі форми зайнятості мають ще ряд переваг для обох сторін – як для підприємства, так і для працівників, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

По-перше, у економії ресурсів підприємства. При дистанційній або частковій зайнятості можна знизити витрати на офісні приміщення, енергоресурси та інші операційні витрати. Для аграрних підприємств це може означати менші витрати на забезпечення робочих місць під час непередбачуваних сезонних або економічних сплесків.

По-друге, у залученні та утриманні кадрів. Гнучкі форми зайнятості можуть залучити фахівців, які не готові до повного робочого дня через сімейні обов'язки, навчання чи інші причини. Це розширює пул потенційних працівників та допомагає утримувати ключових спеціалістів, особливо в умовах конкуренції на ринку праці.

По-третє, це дозволяє підвищити адаптивність підприємств. Можливість швидко змінювати графік або формат роботи дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін зовнішнього середовища. Наприклад, аграрні

підприємства можуть оперативнo реагувати на зміни погодних умов або ринкових вимог, перерозподіляючи робочий час персоналу.

Ще однією з переваг є підтримка інновацій та самостійності працівників. Гнучкі умови сприяють розвитку самостійності та ініціативності у працівників, оскільки вони отримують більше свободи у плануванні своєї роботи. Це може стимулювати їх до пошуку нових ідей і підходів, що сприяє розвитку інновацій на підприємстві.

Поряд із значною кількістю переваг, гнучкі форми зайнятості в агропідприємствах мають також і певні недоліки, які можуть вплинути на ефективність діяльності як підприємств, так і працівників. Мова йде про:

– нестабільність доходу. Через сезонний характер сільськогосподарських робіт, працівники можуть зіткнутися з періодами, коли роботи немає, що призводить до нерегулярного або недостатнього доходу;

– соціальна незахищеність. Гнучкі форми зайнятості часто супроводжуються відсутністю соціальних гарантій, таких як медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні внески, що може погіршити соціальне становище працівників;

– труднощі у плануванні робочого процесу. Оскільки графік працівників може бути непостійним або залежати від потреб підприємства, агропідприємствам може бути важко планувати довгострокові проєкти та забезпечувати своєчасне виконання робіт;

– низька лояльність працівників. Тимчасові працівники або ті, що працюють за гнучкими формами, можуть мати менше стимулів для розвитку лояльності до підприємства, що може вплинути на якість їх роботи;

– проблеми з підвищенням кваліфікації. Гнучкі форми зайнятості можуть призводити до того, що працівники мають менше можливостей для підвищення кваліфікації або професійного розвитку, оскільки підприємство не інвестує в довгострокове навчання таких кадрів;

– складність контролю якості роботи. Гнучка форма зайнятості може ускладнити моніторинг і контроль якості виконання робіт, оскільки працівники можуть працювати на відстані або мати змінний графік.

Тож, такі форми зайнятості можуть бути корисними для агропідприємств, але важливо враховувати ці недоліки при їх впровадженні, щоб уникнути негативних наслідків для працівників та бізнесу.

Висновки. Таким чином, управління кадровим потенціалом в аграрних підприємствах стає не просто інструментом для збереження бізнесу, а стратегічним підходом для забезпечення його адаптивності та виживання в умовах кризи.

Гнучкі форми зайнятості є важливим інструментом, що дозволяє аграрним підприємствам не тільки адаптуватися до кризових умов, але й підтримувати високий рівень продуктивності і задоволеності працівників. У контексті аграрного сектора, де сезонні та природні фактори грають велику роль, такі форми зайнятості можуть стати запорукою стабільної роботи та довгострокового розвитку підприємства.

Під час дослідження визначено тенденції розвитку кадрового потенціалу працівників агропідприємств у кризових умовах, основні види гнучких форм зайнятості, їх переваги та недоліки як для підприємства, так і для працівників, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук шляхів щодо психологічної підтримки, впровадження програм, які б допомагали працівникам адаптуватися до змін та підвищували їхню стійкість до стресів (коучинг, майндфулнес-практики тощо).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буда Т. І. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. Сталій розвиток економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. № 2. 2016. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>
2. Застрожнікова І. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 4. 2020. С. 59-66.
3. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19. *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8).

- C. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/149/150>
4. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>
5. Носань, Н., Артеменко, С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*, № 26. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>
6. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. 2013. С. 323-327.
7. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03), 2023. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
8. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150-157.

REFERENCES:

1. Buda T. I. Hnuchki i nestandardni formy zainiatosti: sotsialni vyhody ta ryzyky. Stalyi rozvytok ekonomiky. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychi zhurnal*. № 2. 2016. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>
2. Zastrozhnikova I. Strukturni zrushennia v kadrovii politytsi ahrarnykh pidpriumstv v umovakh didzhytalizatsii. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. № 4. 2020. S. 59-66.
3. Kozak K. B., Korsikova N. M., Drevova V.V. Psykholohiia upravlinnia personalom v umovakh ekonomichnykh kryzovykh yavlyshch, sprovokovanykh Sovid-19. *Naukovi perspektyvy*. 2021. № 2(8). S. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/149/150>
4. Naikrashche prohramne zabezpechennia dlia upravlinnia personalom «vse-v-odnomu» dlia upravlinnia personalom. URL: <https://peopleforce.io/>
5. Nosan N., Artemenko, S. Upravlinnia kadrovym potentsialom ahrarnoi sfery. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 26. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>
6. Pluhina Yu.A. Rozvytok personalu pidpriumstva: pidkhody, sutnist, modeli. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2013. № 42. 2013. S. 323-327.
7. Chernikova N.M., Voronina V.L., Chebotarov K.H. Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protseamy na vitchyznianskykh pidpriumstvakh. *Transformatsiina ekonomika*. № 3 (03), 2023. S. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
8. Chykurkova A. D. Formuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia personalom stratehichnoho typu. *Visnyk PDAT*. 2010. № 4. S. 150-157.

Надійшла до редакції 26.09.2024 р.