МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
«_____»_____2023 р.

ДОПУЩЕНО до захисту

Завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
_____ О.В. Смігунова
підпис ініціали і прізвище
«___» _____2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

на тему: **«Формування ефективних HR- процесів в аграрному секторі економіки»**

«Formation of effective HR processes in the agricultural sector of the economy»

Виконала:
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО
_____ Мирошніченко А.В.__
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник: _____ к.е.н. доцент Майборода М.М.
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище,ініціали)

Нормоконтроль: _____ к.е.н. доцент Ткаченко О.П.
(підпис)

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
_____ Смігунова О.В.
“15” лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

Мирошніченко Анастасії Віталіївни
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: «**Формування ефективних HR-процесів в аграрному секторі економіки**».
керівник роботи к.е.н., доцент Майборода М.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім’я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретико-методологічні засади розвитку та регулювання кадрового забезпечення в умовах формування hr - процесів

2. Аналіз стану розвитку та регулювання людського капіталу в аграрному секторі економіки.
4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	*Теоретико-методичний розділ*	03.04.2023	**виконано**
2.	*Аналітико-рекомендаційний розділ*	24.05.2023	**виконано**
3.	*Висновки та пропозиції, вступ*	30.05.2023	**виконано**

Завдання підготувала науковий керівник _____ (підпис) **Майборода М.М.** (прізвище та ініціали)

Завдання одержала здобувачка _____ (підпис) **Мирошніченко А.В.** (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної (бакалаврської) роботи Мирошніченко Анастасія Віталіївна

(прізвище, і'мя, по батькові здобувача)

на тему «Формування ефективних HR-процесів в аграрному секторі економіки»

Науковий керівник к.е.н., доцент Майборода М.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 71 с., 6 табл., 9 рис., 75 джерела інформації.

Основною метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є виявлення перспектив вдосконалення та формування ефективних HR-процесів в аграрному секторі економіки.

Об'єктом дослідження є підвищення ефективності управління кадровим потенціалом аграрного сектора.

Предметом дослідження є теоретичні, аналітико-дослідницькі та рекомендаційні аспекти проблеми вдосконалення управління ефективністю кадровим потенціалом аграрного сектора в Україні.

Наукова новизна результатів роботи полягає у рекомендуванні об'єднувати в комунікацію ЗВО та ЗПО з підприємствами для підготовки кадрів з необхідною кваліфікацією, затребуваних професій та необхідної кількісті, також пропонуємо в середині підприємств направити зусилля на найважливіший на сьогодні HR-процес - оцінка та розвиток працівників і рекомендуємо найголовніше в даному процесі зусередитись на навчанні та підвищенні кваліфікації.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі: У першому розділі автором розглянуті місце кадрового забезпечення в системі управління кадрами підприємства, HRM–технології та теоретичні основи HR – процесів в аграрному секторі. У другому розділі проаналізовано стан та оцінку демографічних процесів в аграрному секторі та ресурсно-інвестиційні джерела формування людського капіталу та запропоновані напрями розвитку та регулювання людського капіталу в умовах формування ефективних HR-процесів. Висновки, розглянуті та рекомендовані найбільш важливі HR-процеси та складові управління персоналу для підвищення ефективності аграрного сектора в Україні.

Ключові слова: HR- процеси, кадрове забезпечення, HRM–технології, демографічних процесів, людський капітал.

Дата публікації: червень 2023 року.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Мирошніченко А. В. «Формування ефективних HR-процесів в аграрному секторі економіки», кваліфікаційна (бакалаврська) робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 Менеджмент; наук. керівник Майборода М.М. Харків, 2023 р., 71 с.

ABSTRACT

qualification (master's) work Myroshnichenko Anastasia Vitalyivna

(surname, first name, patronymic of the recipient)

on the topic «Formation of effective HR processes in the agricultural sector of the economy»

Scientific supervisor, Doctor of Economics, Associate Professor Maiborod M.M.

(academic degree, academic title, surname, initials)

Qualification (master's) work: 71 pages, 6 tables, 9 figures, 75 sources of information.

The main purpose of the qualification (master's) work is to identify prospects for improvement and formation of effective HR processes in the agrarian sector of the economy.

The object of research is to increase the efficiency of management of the personnel potential of the agricultural sector.

The subject of research is there are theoretical, analytical-research and recommendation aspects of the problem of improving the efficiency of management of the personnel potential of the agricultural sector in Ukraine.

The scientific novelty of the work results lies in results of the work consists in recommending to combine in communication ZVO and ZPO with enterprises to train personnel with the necessary qualifications, in-demand professions and the required quantity, we also suggest that in the middle of enterprises, they should direct efforts to the most important HR process today - evaluation and development of employees, and we recommend the most important in this process, focus on education and professional development.

In the qualifying master's thesis: In the first section, the author the place of personnel support in the personnel management system of the enterprise, HRM-technologies and theoretical foundations of HR-processes in the agricultural sector are considered. In the second section, the state and assessment of demographic processes in the agrarian sector and resource-investment sources of human capital formation are analyzed and the directions of development and regulation of human capital in the conditions of the formation of effective HR processes are proposed. Conclusions, considered and recommended the most important HR processes and components of personnel management for increasing the efficiency of the agricultural sector in Ukraine.

Key words: HR processes, human resources, HRM technologies, demographic processes, human capital.

Publication date: June 2023.

Publisher: Kharkiv: SBTU

Bibliographic description: Myroshnichenko A. V. "Formation of effective HR processes in the agricultural sector of the economy ", qualifying (bachelor's) work for obtaining the degree of higher education "bachelor": 073 Management; of science head of Maiborod M.M. Kharkiv, 2023, 71 p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ HR – ПРОЦЕСІВ……10
1.1. Місце кадрового забезпечення в системі управління кадрами підприємства……10
1.2. HRM–технології: теоретичні засади визначення змісту, класифікація, сфера застосування……..19
1.3. Теоретичні основи HR – процесів в аграрному секторі економіки……...29
Висновки до розділу 1.....34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ…….37
2.1. Аналіз стану та оцінювання демографічних процесів в аграрному секторі…….....37
2.2. Ресурсно-інвестиційні джерела формування людського капіталу……47
2.3. Напрями розвитку та регулювання людського капіталу в умовах формування ефективних HR- процесів……...53
Висновки до розділу 2……...59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....64

ВСТУП

Актуальність теми. За останні роки виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції значно зросло, що дозволило збільшити експортні надходження. Однак, важливо пам'ятати, що ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від належного кадрового забезпечення, яке поєднує внутрішні ресурси підприємства з можливостями зовнішнього середовища. Крім того, розвиток сільського господарства створює додаткові робочі місця і розширює можливості зайнятості на селі.

Для забезпечення успішної господарської діяльності в галузі рослинництва, необхідно приділяти особливу увагу управлінню кадрами, оцінці їх впливу на ефективність підприємства, рівень оплати та продуктивність праці та всім процесам HR-менеджменту. Для досягнення цих цілей, важливо мати професійне управління кадровим забезпеченням, розуміти фактори, які впливають на цей процес, та виділяти ключові компоненти, які допомагають максимально використовувати трудовий потенціал працівників та сприяють їх розвитку. Оскільки рослинництво відіграє важливу роль у галузевій структурі сільськогосподарських підприємств, необхідно зосередитися на вдосконаленні управління кадрами, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємств у цій галузі.

Дослідженням теоретико-методологічних засад управління кадровим забезпеченням на підприємствах, включаючи сільськогосподарські, присвячено працю відомих зарубіжних дослідників, таких як М. Амстронг, Б. Беккер, Дж. Гібсон, Г. Десслер, П. Друкер, А. Кібанов, Є. Маслов, М. Мескон, В. Травін та ін. Також у дослідженні розглянуто внесок вітчизняних науковців, таких як В. Андрійчук, В. Богиня, О. Бугуцький, Н. Гавкалова, В. Герасимчук, Л. Гончарова, І. Горбачова, В. Гриньова, О. Даниленко, В. Дієсперов, О. Єрмаков, А. Зелінська, В. Кардаш, Т. Кірян, І. Кравченко, О.

Крушельницька, О. Кузьмін, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Т. Олійник, Г. Осовська, Л. Піддубна, Т. Харченко, К. Якуба та ін.

У зв'язку зі сучасними динамічними реаліями функціонування сільськогосподарських підприємств, постійний моніторинг та удосконалення формування та управління кадровим забезпеченням стає надзвичайно важливим. Для цього необхідно проаналізувати HR-процеси в підприємствах, подивитись прогалини та запропонувати підприємствам , в особистому порядку вирішити це питання для підвищення ефективності здійснення робочого процесу та кінцевих результатів діяльності.

Метою досліджень дипломної роботи є виявлення перспектив вдосконалення та формування ефективних HR- процесів в аграрному секторі економіки.

Мета дослідження обумовила постановку і шляхи вирішення наступних **завдань**:

- визначення місця кадрового забезпечення в системі управління кадрами підприємства;

- проведення аналізу HRM–технології: теоретичні засади визначення змісту, класифікація, сфера застосування;

- вивчення літератури з питань HR – процесів в аграрному секторі економіки;

- проведення аналізу стану та оцінювання демографічних процесів в аграрному секторі;

- визначення ресурсно-інвестиційних джерел формування людського капіталу;

- формування напрямів розвитку та регулювання людського капіталу в умовах формування ефективних HR- процесів.

Об‘єктом дослідження є підвищення ефективності управління кадровим потенціалом аграрного сектора.

Предметом дослідження є теоретичні, аналітико-дослідницькі та рекомендаційні аспекти проблеми вдосконалення управління ефективністю кадровим потенціалом аграрного сектора в Україні.

Методика дослідження включає систему статистико-економічних методів в поєднанні з теоретичними аспектами формування шляхів вдосконалення HR- процесів для підвищення ефективності кадрового потенціалу. В процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, розробка моделей схеми формування і розвитку шляхів вдосконалення HR- процесів управління ефективністю кадровим потенціалом, формулювання висновків); графічний (наочного зображення схем стану розвитку кадрового потенціалу, динаміки змін в кадровому потенціалі); статистико-економічний (аналіз розвитку і оцінка ефективності кадрового потенціалу та HR- процесів); системного та порівняльного аналізу (аналіз і порівняння HR- процесів, виявлення сьогоднішніх потреб); та ін. Достовірність отриманих результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням значного фактичного матеріалу.

Інформаційною базою досліджень були матеріали Державної служби статистики України, нормативні акти України, спеціальна економіки література, літературні джерела з управління персоналом, рекрутингу, HR-менеджменту, агробізнесу, менеджменту в сільському господарстві, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у рекомендуванні об’єднувати в комунікацію ЗВО та ЗПО з підприємствами для підготовки кадрів з необхідною кваліфікацією, затребуваних професій та необхідної кількісті, також пропонуємо в середині підприємств направити зусилля на найважливіший на сьогодні HR-процес - оцінка та розвиток працівників і рекомендуємо найголовніше в даному процесі зусередитись на навчанні та підвищенні кваліфікації.

Практичне значення одержаних результатів Висновки та пропозиції, одержані в процесі дослідження, спрямовані на прийняття конкретних управлінських рішень щодо застосування різних підходів вдосконалення HR-процес функціонування та розвитку кадрового потенціалу аграрного сектора України.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень є основою для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом через певні HR-процес. Результати досліджень опубліковані в матеріалах VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. [74, 75].

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Вона виконана на 71 сторінках комп'ютерного тексту, містить 6 таблицю та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ HR - ПРОЦЕСІВ

1.1. Місце кадрового забезпечення в системі управління кадрами підприємства

Сільськогосподарське підприємство є невід'ємною складовою економіко-соціальної системи. З метою підвищення ефективності його функціонування, підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, формувати стратегії поведінки для узгодження своїх економічних процесів з вимогами державного господарського механізму. У сучасних умовах модель людини впливає на ефективність господарювання сільськогосподарського підприємства, і кадри стають його основним ресурсом. Однак, брак знань, вмінь та навичок застосування моделі людини керівником може перешкоджати удосконаленню якісного потенціалу кадрів та ефективності діяльності підприємства.

Спочатку необхідно дослідити понятійну складову даної проблеми. Слід зазначити, що в економічній літературі та практиці використовуються різні категорії, такі як "персонал", "трудові ресурси", "робоча сила", "людські ресурси" та "трудовий потенціал", які автори вважають синонімами. Це створює проблеми у розумінні цих понять.

Тому науково обґрунтовано провести дослідження та конкретизацію змістовної складової цих понять. Слово "кадри" походить від французького слова "cadres", що означає "рама" або "рамка". У першій половині XIX століття термін "кадри" використовували для позначення постійного штату військових підрозділів, що призвело до появи таких понять, як "кадрова армія", "кадровий військовий", "кадровик" тощо. Пізніше поняття "кадри"

стало міжнародним та знайшло відображення у німецькій мові ("kader"), англійській ("cadre"), французькій ("cadres") та російській ("кадры") мовах [1, с. 29]..

Науковці розглядають категорію «кадри» з двох різних поглядів: вузькому та широкому. Вузьке тлумачення акцентує увагу на постійному штатному складі компетентних працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для виконання роботи у вибраній сфері діяльності. За словами науковців Г. Щокіна, кадри - це сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку [2]. Дослідники Р. З. Дарміць та Г. П. Горішна зазначають, що кадри також можуть бути тимчасовими та виконувати певні трудові функції за плату, а також вони можуть бути частиною працівників з достатнім рівнем кваліфікації та стажем роботи на підприємстві. У широкому тлумаченні кадри охоплюють основний штат працівників підприємства, професійних та громадських організацій у певній галузі діяльності [1].

Л.І. Михайлова визначає кадри як працівників, які мають професійну підготовку та спеціальну освіту, а не тимчасових, позаштатних працівників або працівників за сумісництвом [3, с. 11]. Згідно з В.М. Гриньовою та О.М. Ястремською [4, с. 15, 5, 6], термін "кадри" означає постійних працівників з достатньою професійною підготовкою і зайнятих переважно на постійній основі, а також частину працівників з високою кваліфікацією та стажем роботи на підприємстві [7, с. 6]. За Великою радянською енциклопедією [8] та Словником іншомовних слів [9, с. 352], кадри - це основний склад підготовлених, кваліфікованих працівників, які працюють на постійній основі на підприємствах, установах, організаціях тієї чи іншої галузі діяльності. В збройних силах це командний і рядовий склад, який перебуває на дійсній службі.

Основною увагою категорії "кадри" в широкому сенсі є всі працездатні громадяни країни. Наприклад, О. Воронько розглядає категорію "кадри" як всіх працездатних громадян, які можуть забезпечити виконання функцій на

різних рівнях влади та управління підприємствами [10, с. 142]. Після аналізу визначень категорії "кадри", запропоновано визначення, що описує "кадри" як основну одиницю організаційно-економічного механізму підприємства, яка складається з працівників зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей та інших характеристик [11, с. 332].

Дослідження наукових джерел свідчить, що існує значна розбіжність думок серед вчених щодо категорії "персонал". Деякі дослідники шукають відмінності між поняттями "персонал" та "кадри", тоді як інші повністю ототожнюють їх. Вчений В. Веснін визначає поняття "персонал" як повний особовий склад найманих працівників, а категорію "кадри" - як їх частину, яка перебуває в штаті організації. З соціально-виробничого погляду, автор вважає кадри "гвинтиками", верстатами та покірливими виконавцями, яких треба лише утримувати "в справному стані" за допомогою мінімальної заробітної плати та стерпних умов праці, не обов'язково враховуючи їх як особистості. Проте, управління персоналом вимагає створення комфортних фізичних, соціальних та психологічних умов праці, враховуючи потреби та особливості кожного працівника. [12].

А. Кібанов висловлює думку, що термін "кадри" є обмеженим і вживається більше на пострадянському просторі, оскільки він має дещо конкретний характер, наприклад, "кадри управління". Замість цього, він пропонує вважати персоналом всіх працівників, які працюють на підприємстві, включаючи власників і співвласників, а також людей зі складним комплексом індивідуальних якостей, які відрізняють їх від речових виробничих чинників.

За функціонально-правовою ознакою категорії "персонал" і "кадри" відрізняються, на думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [13, с. 56]. "Персонал підприємства" охоплює всіх працівників, які працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем, включаючи постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих. "Кадри", з іншого боку,

відносяться до основного, штатного складу працівників підприємства, який зазвичай є кваліфікованим [14].

О. Єгоршин вважає, що поняття "персонал" та "кадри" є ідентичними, визначаючи персонал як спільні складові трудового колективу, які займаються виробництвом з використанням засобів праці та виконують виробничі або управлінські операції [15]. М. Беляцький та С. Ф. Покропивний визначають персонал як співробітників організації, які мають необхідну професійну підготовку та досвід роботи, включаючи постійних та тимчасових працівників [16, с. 13; 17, с. 87]. Дослідники О. М. Петрига, Т. І. Яворська та Ю. О. Прус визначають персонал як штатний склад працівників підприємства, що мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи [18, с. 201]. Загалом, персонал можна розглядати як статистичну одиницю підприємства, що включає особистий склад або частину цього складу, виділену за характером виконуваної праці .

Категорія "робоча сила" використовується поряд з термінами "кадри" та "персонал" і охоплює здатність до праці, яка включає фізичні та духовні здібності людини, що використовуються для виробництва споживчої вартості. Водночас, учені вказують, що ця категорія є властивістю людини незалежно від її статі та віку, і вона не обмежується лише працівниками, але включає всіх жителів населених пунктів, які є споживачами матеріальних і духовних благ. Категорія "робоча сила" безпосередньо пов'язана з поняттям "працівник" як носія робочої сили.

Таким чином, поняття «робоча сила» можна визначити як здатність до праці, яку має жива особистість людини, що складається з фізичних і духовних здібностей та яка використовується в процесі виробництва споживчої вартості. Категорія «трудові ресурси» виникла в плануванні та управлінні на початку 20-х років і включає в себе всю сукупність працюючих осіб, в тому числі фізичні та розумові здібності, знання та навички, а також грошові заощадження, що вкладаються в господарсько-фінансову діяльність підприємства [19, с. 60–61]. Деякі вчені доповнюють це поняття категоріями

«незайнятих» та «працездатних, але непрацюючих осіб, які не отримали статусу безробітних» [1, с. 33; 20; 21, с. 248–314]. У визначенні трудових ресурсів для сільського господарства виділяють п'ять груп населення, які включають фактично працюючих у суспільному секторі, зайнятих в особистому селянському господарстві та фермерському господарстві, осіб, які перебувають на професійній підготовці та працездатних безробітних осіб, що проживають у сільській місцевості [7, с. 8; 22, с. 34; 23] Таким чином, під трудовими ресурсами розуміють працездатну частину населення з фізичними та інтелектуальними здібностями для участі в трудовій діяльності [24, с. 130].

У 20-30 роках введено концепцію "людських ресурсів" у зв'язку з соціально-економічним розвитком, коли багато людей переїжджали в міста та райони нового економічного освоєння [25, с. 28]. Поняття "людські ресурси" може мати два значення:

1. загальне - це ідея, що відображає головне багатство будь-якого суспільства. Розвиток та процвітання суспільства можливі лише тоді, коли створені умови для розвитку та використання цього ресурсу, з урахуванням інтересів кожної людини, його соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

2. у контексті підприємства - людські ресурси є ключовим ресурсом підприємства та об'єднують три основні компоненти: здатність до праці, соціальні зв'язки та психофізіологічний стан працівника [18; 26, с. 11].

У 1970-х роках в Україні вчені почали використовувати термін "трудовий потенціал", що спочатку вважався синонімом поняття "трудові ресурси"[25, с. 29]. Трудовий потенціал охоплює складену соціально-економічну категорію, що визначається як ресурси праці, які має в розпорядженні суспільство виражені в кількості фізичних осіб або в робочому часі [27, 28]. Визначення трудового потенціалу як "сукупного суспільного працівника за відповідних умов праці в єдності факторів, що відображають, з одного боку, його зміст, а з другого - соціально-економічний характер", вважається трохи неточним і не дає кількісного уявлення про

трудовий потенціал та його структуру. Інші визначення підкреслюють, що результат використання "трудового потенціалу" полягає у реальному трудовому внеску працівника, який виражається в конкретному продукті і певному рівні продуктивності, а також те, що "трудовий потенціал" удосконалюється в процесі праці досягаючи нового рівня професіоналізму та продуктивності. [29 с. 73, 30 с. 33].

Трудовий потенціал можна переформулювати як можливості працівників, які визначаються кількістю працездатного населення та психофізіологічними, професійно-кваліфікаційними та соціально-культурними факторами [31, с. 281; 32–36]. Дослідження науковців з філософії і економіки свідчать про різні підходи до розуміння понять "людський потенціал" та "людський капітал"[37, с. 40–45]. Деякі вчені вважають, що поняття людського капіталу може реалізуватися лише після етапу капіталізації або використання потенціалу у виробничому процесі, в той час як інші не дають чіткого розмежування між цими поняттями.

Отже, під терміном "людський потенціал" мається на увазі сукупність можливостей, які є в суспільстві та державі і визначають їх потужність. Це складна соціально-економічна система, яка включає в себе різноманітні показники, такі як життєвий потенціал населення, інвестиції у формування та нагромадження людського потенціалу, науковий потенціал, потенціал зайнятості, освітній потенціал, потенціал здоров'я та культурний потенціал [38, с. 3].

З іншого боку, "людський капітал" описує реалізовані людиною можливості з метою отримання економічної вигоди, які можна оцінити за допомогою наявної статистичної інформації щодо певних економічних показників [39, с. 205].

В економічній науці розрізняють два типи потенціалу: трудовий та кадровий. Кадровий потенціал відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку і визначається як можливості, які приведені в дію відповідно до посадових обов'язків працівників і поставленої перед

суспільством, галуззю, колективом мети на певному етапі розвитку [40, с. 15]. Кадровий потенціал організації включає в себе здібності, вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення її ефективності в різних сферах діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Крім того, кадровий потенціал можна визначати як тимчасово вільні або резервні трудові місця, що потенційно можуть бути зайняті фахівцями за результатами їх розвитку та навчання.

У своїй діяльності підприємство має різні цілі, такі як економічні, науково-технічні, виробничі та соціальні, які впливають на систему управління кадрами. Основна мета цієї системи полягає в забезпеченні досягнення цілей підприємства та його стійкості на ринку. В сільськогосподарських підприємствах необхідно налагоджувати комунікаційні процеси між різними службами. За даними досліджень, ефективність роботи підприємств на 90% залежить від ефективного використання кадрів, а їх компетентність є важливим показником конкурентоспроможності на українському ринку праці. У цьому контексті, управлінські кадри повинні мати високий рівень компетентності, щоб забезпечити ефективне використання кадрів та досягнення цілей підприємства [41, с. 57].

Система управління підприємством складається з об’єкта управління - виробничого процесу та керуючої частини - управлінських служб. Ця система функціонує на основі правил, які можуть бути встановлені документально або сформовані на практиці. Кожен рівень ієрархії системи управління виконує функції управління, які входять в "петлю управління". Ця "петля управління" - циклічний процес управління, який складається з прогнозування, планування, контролювання реалізації планів, обліку та аналізу результатів, а також корекції прогнозів та планів. (рис. 1.1)

Рис. 1.1. «Петля управління» на сільськогосподарському підприємстві

Управління кадрами на підприємстві - це діяльність керівників та фахівців підсистем, яка має безпосередній вплив на розвиток та зміни в поведінці працівників. Це також передбачає визначення основних напрямків роботи з кадрами з метою максимізації їх потенціалу. Система управління кадрами складається з пов'язаних методів та засобів, які організовують та направляють діяльність кадрів на досягнення мети. Функції системи управління кадрами включають встановлення цілей, виконання завдань, формування організаційної структури управління кадрами та встановлення взаємозв'язків між керівниками та фахівцями у процесі прийняття та реалізації рішень [42, с. 90].

Метою системи управління кадрами є забезпечення підприємства кваліфікованими, результативними та ефективними співробітниками, розвиток командного потенціалу, створення комфортних умов праці та збереження цінних кадрів. Стратегічна мета полягає в професійному та соціальному розвитку працівників та ефективному їх використанні для підвищення прибутковості та задоволеності персоналу [16; 18; 43; 44, 45]. Управління кадровим забезпеченням є системою суб’єктів управління, засобів і методів з метою забезпечення належної кількості та якості трудових ресурсів та постійного розвитку персоналу [46; 47].

Неможливо розділити систему управління кадрами від загальної системи управління підприємством, оскільки перша включає не лише відділи, які займаються кадрами, але й вище керівництво та функціональні

відділи, які відповідають за управління виробництвом, фінансами, інноваціями, економікою, зв'язками з іншими компаніями та кадрами. Система управління кадрами є основою для створення системи управління підприємством. Кожна з підсистем має свою головну мету. Основне завдання підсистеми управління підприємством полягає в розробці та реалізації філософії підприємства, а функціональні підсистеми займаються розробкою та реалізацією різних політик підприємства.

Підсистема управління кадрами є головним компонентом системи управління підприємства і відповідає за розробку та впровадження кадрової політики на основі процесу кадрового забезпечення. Основні складові діяльності підсистеми управління кадрами включають такі елементи: стратегічне планування кадрової політики, керування процесами приваблення, найму та відбору працівників, координація трудових відносин, регулювання умов праці, мотивація та стимулювання розвитку кадрів, управління соціальним розвитком, створення організаційних структур управління та забезпечення правової та інформаційної підтримки підсистеми управління кадрами.

Управління кадрами є ключовою підсистемою для забезпечення кадрових потреб підприємства і вимагає організаційного, інформаційного, технічного, нормативно-методичного та правового забезпечення. Організаційна структура системи управління кадрами складається з підрозділів, які мають визначені взаємозв'язки із системою управління кадрами та посадових осіб. Кадрова служба є основним підрозділом, який здійснює функції управління кадрами, а її місце і роль у загальній системі управління підприємством визначаються функціональними особливостями кожного підрозділу з управління кадрами та організаційним статусом керівника та фахівців. Цей статус підтверджується набором повноважень, обов'язків і відповідальності, які визначаються позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби, а також організаційним розвитком управління та нагромадженням ресурсів.

Отже, щоб успішно управляти кадрами, потрібно дотримуватись загальних принципів управління підприємством і мати необхідне організаційне, інформаційне та технічне забезпечення, а також нормативно-методичне та правове забезпечення. Кадрова служба є основним елементом системи управління кадрами і має велику відповідальність за професійний рівень спеціалістів та їх розвиток. Тому розробка та впровадження системи праці з кадрами, що дозволяє оцінювати професійний рівень та потенційні можливості працівників і визначати напрям їх подальшого розвитку, є пріоритетом управління людськими ресурсами. Метою є створення ефективної команди кадрової служби [48, с. 41].

Важливо відзначити, що успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від системи управління кадрами, яка є базовим елементом загальної системи управління. Ефективна реалізація кадрової політики та процесу кадрового забезпечення, узгоджена робота з іншими функціональними підсистемами, є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для успішної роботи системи управління кадрами також важливо враховувати взаємозв'язок кадрового забезпечення з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

1.2 HRM–технології: теоретичні засади визначення змісту, класифікація, сфера застосування

Еволюційні зміни в управлінні персоналом спричинили зміни у кадрових технологіях, що призвело до появи поняття HRM-технологій. Ці технології були адаптовані до сучасних умов економіки. У 1990-х роках Дейв Ульріх стверджував, що HR-служба повинна виконувати чотири ролі: захисника інтересів персоналу, адміністративного експерта, каталізатора змін і стратегічного бізнес-партнера. Сучасні HRM-технології спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації, вони

створюють інфраструктуру, що впливає на персонал компанії, менеджерів, клієнтів та інвесторів, що дозволяє досягти поставлених цілей і рухатися вперед.

В спеціальній науковій літературі можна знайти концепцію «управління персоналом за допомогою технологій», яка детально досліджується в працях численних вітчизняних вчених, таких як С. Цимбалюк, О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н.В. Семенченко, М. Д. Ведернікова, Н. П. Базалійської, І. М. Сочинської-Сибірцевої, А.О. Азарової, О.О. Мороза, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Крім того, роботи зарубіжних вчених та практиків, таких як А.Я. Кибанова, С. Іванова, О. Ветлужских, А.К. Клочкова, Б. Марра (Bernard Marr), Дж. Галуццо (James J. Galluzzo), С. Пілбема (Stephen Pilbeam), М. Пула, М. Уорнера та ін., глибоко розглядають окремі сучасні персонал-технології.

Україна почала впроваджувати сучасні технології управління персоналом у 90-ті роки XX століття, запозичені від західних фахівців. Посилення конкурентної боротьби на ринках в сучасній економіці цього періоду змусило керівників українських підприємств перейняти останні західні досягнення в управлінні людськими ресурсами. Бізнес зосереджує свою увагу на задоволенні потреб споживача, який має великий вибір альтернатив, тому необхідні висококваліфіковані кадри та нові ефективні підходи в управлінні людськими ресурсами.

В українських умовах, як у публічному, так і в недержавному секторах економіки, не всі використовують HRM-технології, і термін «HRM-технології» не є часто вживаним та зрозумілим для спеціалістів усіх галузей. Використовуються звичні та комфортні для усіх терміни «кадровик» та «кадровий менеджмент», що не передає масштабності досліджуваного поняття. Хоча ці терміни ще можуть бути прийнятними щодо деяких функцій управління персоналом, формування та розвиток нової економіки вимагає нових підходів до управління персоналом в цілому, а також до змін в окремих технологіях. Для того, щоб зробити наукові висновки про справжню

сутність та багатогранність цього терміну, потрібно детально дослідити його теоретичні основи та походження. Існує декілька підходів до наукового пояснення терміну «технологія», однак, за українським тлумачним словником, він означає «сукупність знань про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь» [49].

Термін «технологія» походить від грецького слова «Τεχνολογια», що означає «науку про способи та послідовність операцій, про їх режими; забезпечення потреб людства за допомогою технічних засобів (знарядь праці)» [50].

Аналізуючи різні підходи та точки зору, можна прийти до таких висновків: термін "технологія" спочатку був пов'язаний з виробництвом, але в індустріальному суспільстві він став ширше використовуватися у менеджменті, соціальних науках, економіці та мистецтві. Технологія є продуктом інтелектуальної діяльності, що використовує комплексні, інженерні та систематизовані наукові знання, що відповідає новій економіці. Різні підходи до розуміння сутності "технології" базуються на глибоких знаннях в певній сфері та чіткому застосуванні процесів, функцій та механізмів. Деякі підходи досягнення результатів у діяльності пропонують виконання чітких інструкцій без врахування людського фактору. Очевидно, що якість технологічного процесу залежить від того, хто здійснює його та на кого він впливає. Людський ресурс є стратегічною економічною цінністю для підприємства, а людський капітал є важливим індикатором розвитку суспільства у змінюваному світі технологій та інновацій. Сучасний ринок праці породжує нові, складніші та масштабніші технології, включаючи HRM-технології, які відповідають викликам нової економіки. Через використання нових HRM-технологій можна досягти ефективного управління в цілому або окремих ланок та використовувати процеси мотивації в потрібному напрямку [51].

Технології управління персоналом мають чітку спрямованість на досягнення конкретних управлінських цілей, таких як зростання

продуктивності праці та отримання кращих результатів трудової діяльності. У цьому процесі використовуються дескриптори активних дій, такі як "вплив" та "взаємодія", а також методи, прийоми та механізми для їх реалізації.

Технологія передбачає чітко встановлену послідовність дій, процесів та процедур з урахуванням особливостей перетворення предмету праці під впливом дії обладнання, хімічних реакцій чи фізичних явищ. Правильна послідовність та дотримання певних умов забезпечують отримання очікуваного результату застосування технології. У сфері управління персоналом ці умови можна розуміти як принципи реалізації певної HRM-технології, недотримання яких може призвести до значних відхилень від очікуваних результатів, аж до повністю протилежних.

Наприклад, компанія Google випустила браузерну версію гри Pac-Man на своїй головній сторінці з метою підвищення залученості персоналу, але це призвело до великої втрати продуктивності в розмірі 120 мільйонів доларів, оскільки співробітники по всьому світу витратили на цю гру 4,8 мільйони годин робочого часу [52].

Технології можуть включати в себе обладнання, машини та механізми, які можуть бути автоматизовані для покращення ефективності виробничого процесу. HRM-технології мають потенціал для підвищення продуктивності HRM-процесів шляхом повної або часткової автоматизації з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. HRM-технології відрізняються від традиційних методів управління персоналом тим, що вони поєднують людські засоби впливу з технічними. У майбутньому це може призвести до зростання дуалізму засобів «виробництва» та інтеграції штучного інтелекту. Тому можна стверджувати, що HRM-технології - це більш гнучке та ширше поняття, ніж традиційний термін «технології управління персоналом».

У зв'язку з технологічними змінами в економіці, деякі традиційні методи управління персоналом, такі як підбір, навчання, розвиток, утримання

і т.д., більше не ефективні. Тому потрібні нові, сучасні методи, прийоми та інструменти у сфері управління людськими ресурсами, які враховують виклики постіндустріальної економіки та суспільного життя. З цієї причини, ми пропонуємо вдосконалити термін HRM-технологія в контексті формування та розвитку нової економіки. HRM-технології в новій економіці - це сукупність інноваційних методів та інструментів управління персоналом, які включають регламентовані процедури, принципи, технічні та особистісні засоби впровадження, і надійно забезпечують досягнення бізнес-цілей організації в сфері управління людськими ресурсами відповідно до стратегій розвитку.

Сучасні HRM-технології дозволяють керівникам вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві або в ході виконання стратегічних і тактичних бізнес-завдань. Використання цих технологій є дедалі більш важливим, оскільки вони допомагають забезпечити повернення інвестицій. Серед основних напрямків HRM-технологій можна виділити базову автоматизацію, яка включає кадрове адміністрування; сферу прийняття рішень; комунікацію, яка значно розширює географію пошуку кандидатів; залученість, що включає в себе дистанційне інтерактивне навчання та ігри, що моделюють бізнес-середовище.

Класифікація HRM-технологій може бути проведена за функціями, характером, об'єктом, призначенням, масштабом, тривалістю застосування, ступенем формалізації, галузями та поведінковим аспектом.

Найбільш поширеною є класифікація HRM-технологій за функціональною ознакою, яка дозволяє систематизувати всі HRM-технології за стійкими та усталеними функціями управління персоналом: планування чисельності, підбір та відбір персоналу, найм персоналу та кадрове адміністрування, адаптація персоналу, управління ефективністю праці, мотивування та оцінювання персоналу.

Можна створити Карту HRM-технологій в новій економіці, яка групує 35 (тридцять п'ять) HRM-технологій за їх функціональною ознакою на 7 груп:

1. технології, що стосуються планування та оптимізації персоналу;
2. технології пошуку персоналу;
3. технології відбору персоналу;
4. технології адаптації персоналу;
5. технології розвитку персоналу та управління талантами;
6. технології оцінювання та управління ефективністю персоналу;
7. технології мотивації персоналу, що дозволяють ефективно використовувати атрибутивні ознаки HRM-технологій у новій економіці.

Згідно з визначенням HRM-технологій, яке ми надали, у нашій розробленій карті HRM-технологій ми систематизували знання про ефективні технології управління персоналом на практиці. В результаті ми сформували цілісне уявлення про кожну з HRM-технологій, включаючи спеціальні методи та інструменти в науці управління персоналом, а також алгоритми та принципи їх успішного впровадження. Ми також розглянули технічні засоби, доступні на сьогоднішній день для автоматизації та/або діджиталізації цих технологій. Крім того, ми визначили бізнес-завдання, які кожна з цих технологій може вирішити.

Ця карта HRM-технологій має не тільки теоретичне значення, але й практичне використання: вона допомагає вибрати найкращу HRM-технологію для рішення конкретного бізнес-завдання, розуміти її сутність, етапи реалізації та принципи, які необхідно дотримуватись для досягнення очікуваного результату.

Як зазначено вище, цифровізація є невід'ємною компонентою HRM-технологій в новій економіці, яка є вищим рівнем автоматизації.

Перед початком вивчення процесів автоматизації та цифровізації HRM-технологій, необхідно ретельно пояснити їх суть. Згідно з Вікіпедією, автоматизація - це напрям науково-технічного прогресу, що передбачає

використання технічних засобів, математичних методів та систем керування, які звільняють людину від участі у процесах отримання, перетворення, передавання і використання енергії, матеріалів та інформації, зменшуючи міру цієї участі або трудомісткість виконуваних операцій [53].

Академік В.П. Вишневський використовує терміни "оцифровування", "цифровізація" та "цифрова трансформація" для позначення змін в технологіях та економічній системі. "Оцифровування" - це процес переходу від аналогової до цифрової форми сигналів, що означає перетворення рукописного або машинного тексту та іншої інформації (аудіо, відео) у цифровий формат (у вигляді двійкового коду або з використанням імній системи чисел) [54, с. 36].

Цифровізація або діджиталізація охоплює оцифровування інформації, економічних відносин та процесів, використовуючи цифрові технології, що дають можливість створювати вартість та отримувати прибуток. Це також збільшує продуктивність та знижує витрати для підприємств. Цифрова трансформація, яка є глибшим перетворенням бізнесу, використовує можливості цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей, бізнес-процесів та компетенцій з метою забезпечення ефективності підприємства, його клієнтів та ринку. Цифровізація включає в себе впровадження цифрових технологій в усі сфери життя, що означає перехід від реального світу до віртуального (онлайн) [55].

Українські науковці стверджують, що вивчення процесів діджиталізації на підприємстві є необхідним і це можна зробити за допомогою програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з чат-ботами та застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності. Таким чином, цифровізація є одним зі способів автоматизації, який включає в себе інформаційно-комунікаційні технології та комп'ютерні засоби обробки інформації [56].

За узагальненням метологічних підходів до визначення цифрових технологій, які здатні суттєво вплинути на міжнародний розвиток,

консалтингові компанії Accenture (2018) та Boston Consulting Group (2015) та аналітичні звіти Давоського економічного форуму можна виділити такі цифрові технології, які в сучасних умовах можуть сильно вплинути на розвиток економіки у світовому масштабі: автономні роботи, промисловий інтернет речей (IIoT) та технологія блокчейн.

1. Автономні роботи - це розумні машини, що можуть виконувати завдання без явного людського контролю, наприклад, робочий пилосос Roomba.

2. 2IIoT - це мережа фізичних об'єктів, систем, платформ та програм, що містять вбудовані датчики, які фіксують та обмінюються інформацією в режимі реального часу.

3. Технологія блокчейн - це технологія передавання даних, що створює децентралізовані спільні бази даних для безпечного переміщення вартості активів

4. Горизонтальна і вертикальна системна інтеграція в Industry 4.0 дозволяють забезпечити взаємодію кіберфізичних та корпоративних систем, що забезпечує неймовірний рівень автоматизації, гнучкості та ефективності виробничих процесів. Горизонтальна інтеграція забезпечує розподіл виробничих потужностей по всьому підприємству та автоматичне переміщення виробничих завдань між об'єктами для швидкого реагування на зміни, як внутрішні, так і в ланцюгу поставок. Вертикальна інтеграція має на меті об'єднати всі логічні шари організації від виробничого поверху до науково-дослідної та науково-дослідної роботи, забезпечення якості, управління продуктами, IT, продажу та маркетингу тощо, забезпечуючи зручний та ефективний процес виробництва [57].

5. Інтелектуальні агенти, що є продуктами штучного інтелекту, здатні взаємодіяти з користувачами, вивчати їх поведінку та розуміти їхні потреби, а також приймати рішення від їх імені, що підвищує продуктивність, лояльність клієнтів та зменшує витрати.

6. Більш точним терміном для "великих даних" є процес об'єднання та аналізу різних джерел даних з метою економічного збору, обміну та використання інформації.

7. Автоматизація робототехнічних процесів - це використання цифрових технологій для автоматизації повторюваних завдань.

8. Доповнена реальність (AR) - це технологія, яка дозволяє доповнювати фізичний світ за допомогою цифрових даних, що відображаються на реальний світ через смартфони, планшети та окуляри AR в режимі реального часу [58];

9. Віртуальна реальність (VR) - це технічно створений світ, який передається людині через її відчуття, що імітує як вплив, так і реакції на вплив [59].

10. Адитивні технології - це технології, які використовують процес пошарового синтезу, такі як 3D-друк.

11. Мобільні технології представляють широкий спектр цифрових та повністю портативних мобільних пристроїв, таких як смартфони, планшети, електронні книги тощо, та відповідних програмних додатків до них. Вони дозволяють здійснювати операції з отримання, обробки та поширення інформації, а також забезпечують можливість навчання та комунікації з клієнтами тощо.

12. Інтернет дронів (англ. Internet of Drones, IoD) – це багатошарова архітектура управління мережею, що призначена переважно для координації доступу безпілотних літальних апаратів (дронів) до контрольованого повітряного простору та надання навігаційних послуг між вузлами.

13. Біометричні технології використовують автоматичні або автоматизовані методи ідентифікації людей, використовуючи їхні біологічні характеристики або прояви, такі як геометрія руки та пальців, венозна структура, райдужна оболонка, сітківка ока, риси обличчя, відбитки пальців, ДНК, голос, розпис та клавіатурний почерк тощо [60];

14. Квантові технології включають квантові комп'ютери, квантові провідники, квантовий Інтернет та можливість квантової телепортації у майбутньому.

15. Моделювання (англ. Modeling) – це процес створення моделей для представлення імітації, аналізу та прогнозування поведінки реальних або гіпотетичних систем.

16. Хмарні обчислення (англ. Cloud computing) – це модель, ідею якої запропонували ще

17. Машинне навчання, що також називають ML або МО, є одним з підрозділів штучного інтелекту, що досліджує методи створення алгоритмів, які можуть навчатися і покращуватися за допомогою зібраного досвіду.

18. Кібербезпека, також відома як інформаційна безпека або cybersecurity англійською мовою, є однією з важливих тем в сфері технологій.

Список цих технологій не є повним і постійно оновлюється. Деякі з них, такі як робототехніка, системи управління підприємством (ERP), засоби обліку та диспетчеризації, мобільні технології та хмарні обчислення, відносяться до класичних (3.0+), тоді як інші, такі як IIoT-платформи, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, адитивні технології, блокчейн та кібербезпека, належать до нових технологій (4.0). [55].

Аналіз успішних та неуспішних практик цифровізації у галузі управління людськими ресурсами дозволив встановити межі цифровізації, які обумовлені соціально-психологічними особливостями людей, їх потребами та вимогами до цифрового світу. Таким чином, можна запропонувати категорію "об'єктні поля цифровізації HRM-технологій", яка включає в себе HR-процеси та процедури, які можна ефективно та доцільно реалізувати з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Термін "межі цифровізації" описує HR-процедури та цілі HRM-технологій, які на даний момент неможливо або недоцільно здійснювати з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Ці "межі"

включають процеси та процедури, що потребують присутності живих людей з емоційними та когнітивними взаємодіями, які не можуть бути заміщені цифровими інструментами.

Межі цифровізації не є універсальними для всіх суспільств та організацій, і вони можуть змінюватись залежно від технологічних та соціальних змін. Але визначення та дотримання цих меж у конкретно-історичних умовах допомагає уникнути помилок у формуванні та розвитку HR-бренду, зважаючи на особливості працівників, такі як перцептивність, когнітивні можливості, ціннісні орієнтації та адаптованість до цифрових технологій. Очікується, що з розвитком технологій та зміною поколінь, утвориться новий соціально-ментальний ландшафт, що може вплинути на межі цифровізації.

1.3. Теоретичні основи HR – процесів в аграрному секторі економіки

Управління людськими ресурсами (HR) в аграрному секторі економіки має свої особливості та вимоги. Він включає в себе процеси планування, набору, оцінки та розвитку персоналу, які відображають специфіку роботи у сільському господарстві.

Одна з основних теорій управління HR - це теорія людського капіталу. Вона базується на ідеї, що працівники є важливим ресурсом, що може бути розвинутий та використаний для досягнення стратегічних цілей підприємства. У сільському господарстві, враховуючи його специфіку, це означає, що розвиток людського капіталу повинен включати не тільки підвищення кваліфікації працівників, але й покращення умов праці та забезпечення безпеки на робочому місці.

Ще одна важлива теорія управління HR - це теорія очікувань. Вона стверджує, що високі очікування від працівників щодо їхніх можливостей та досягнень призводять до вищого рівня відповідальності та більш високої

продуктивності. У сільському господарстві, ця теорія може бути застосована, стимулюючи працівників до підвищення якості та кількості врожаю.

Окрім цього, в аграрному секторі HR-менеджмент повинен враховувати специфічні ризики та виклики, з якими стикається цей сектор. Це можуть бути погодні умови, шкідники та хвороби рослин, надмірне використання пестицидів та добрив, а також конкуренція на ринку, що можуть впливати на результативність роботи працівників та їх мотивацію.

Для забезпечення ефективного HR-менеджменту в аграрному секторі необхідно використовувати різні інструменти та підходи. Зокрема, планування робочої сили та набір працівників повинні базуватися на стратегічних цілях підприємства та прогнозуванні потреб у робочій силі. Оцінка роботи працівників може використовувати різні методи, включаючи самооцінку, 360-градусну оцінку та метрики продуктивності. Розвиток персоналу повинен включати підвищення кваліфікації, тренінги та розвиток кар'єри.

Також в аграрному секторі можна використовувати інноваційні підходи до HR-менеджменту, наприклад, застосування технологій Інтернету речей (IoT) та дронів для моніторингу врожаю та забезпечення безпеки на робочому місці. Крім того, створення команд роботи, використання групових проектів та стимулювання взаємодії між працівниками можуть допомогти досягти більш ефективної роботи та знизити ризик виникнення проблем в процесі виробництва.

Отже, HR-менеджмент в аграрному секторі є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Врахування специфіки сільського господарства та застосування відповідних теорій та підходів можуть допомогти підвищити продуктивність та ефективність роботи працівників.

HR-процеси є необхідними для кожного HR-відділу, незалежно від розміру та типу бізнесу. Вони включають процеси рекрутингу, управління мотивацією, управління кваліфікацією персоналу та створення корпоративної культури. Якщо деякі з цих процесів відсутні, це може свідчити про

відсутність системи їх управління. Зростання компанії підкреслює важливість заповнення цих прогалин, інакше управління персоналом буде неорганізованим.

Основні HR процеси представлені на рис 1.2.

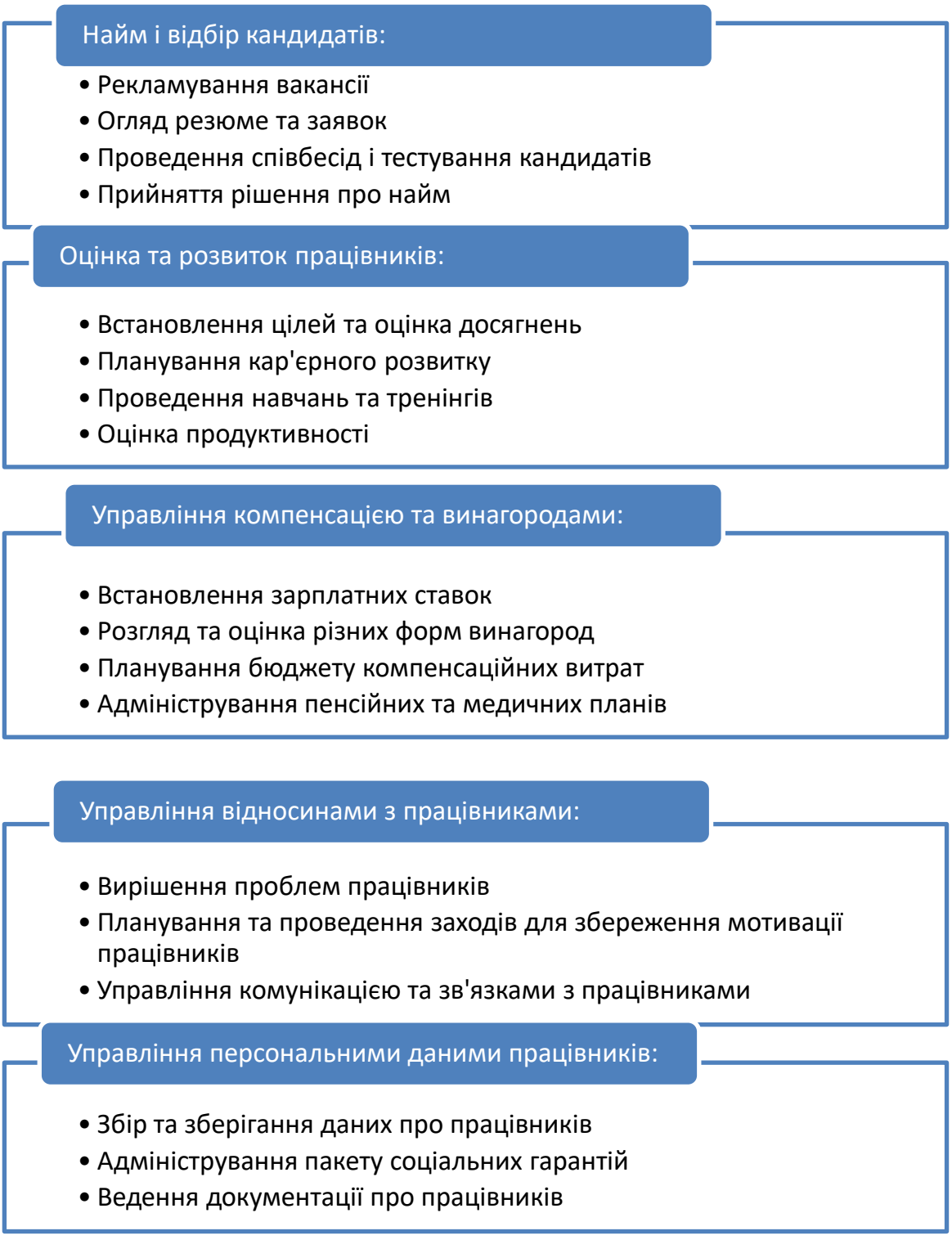

Рис. 1.2. Основні HR процеси в аграрному підприємстві

Які процеси з HR існують в підприємстві:

Планування рекрутингу.

Підприємства зазвичай мають короткострокові та довгострокові плани рекрутингу, які розробляються з урахуванням поточних потреб підприємства та її майбутніх цілей. Однак, кадрове планування є безперервним процесом, оскільки непередбачувані події, такі як звільнення, відпустки, або розширення бізнесу можуть вимагати нових фахівців.

Наприклад, якщо підприємство стикається з економічними труднощами, вона може змушена скоротити штат або зменшити зарплати. Тому кадрове планування повинно проводитися не рідше, ніж раз на три роки, щоб врахувати можливі зміни в бізнес-середовищі.

Також у підприємства можуть бути інші HR-процеси, такі як розвиток та навчання співробітників, оцінка їхньої роботи та визначення заробітної плати, планування кар'єри, а також управління талантами. Всі ці процеси мають на меті забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та забезпечення розвитку співробітників.

Сорсинг.

Розшукування кандидатів на посади, яке проводять HR-менеджери, відоме як "сорсинг". Цей процес починається зі складання опису посади та основних вимог до кандидатів. Після цього вакансія розміщується на різноманітних рекрутингових сайтах та соціальних мережах, і включає в себе застосування різних методів пошуку, таких як хедхантинг та ексклюзивний пошук.

Компанії проводять сорсинг, оглядаючи резюме, здійснюючи спілкування з кандидатами та запрошуючи їх на співбесіди. Після цього вони переходять до наступного етапу кадрового процесу - оцінки та відбору.

Оцінка та відбір кандидатів.

У процесі підбору персоналу, необхідним етапом є збір базової інформації про кандидатів. Цей процес включає перевірку достовірності наданої кандидатами інформації, такої як дипломи, сертифікати,

рекомендації з попередніх місць роботи та інші документи. Крім того, потрібно встановити, чи відповідає кандидат вимогам для посади з точки зору професійних навичок та особистих якостей. Для досягнення цієї мети, застосовуються такі методи, як співбесіди, тести та професійне анкетування.

Адаптація.

HR-фахівці допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до нового підприємства, її співробітників та робочого середовища. Це досягається шляхом проведення загального орієнтаційного курсу, під час якого новачки ознайомлюються з правилами, політикою, умовами праці, технікою безпеки (за необхідності) та корпоративною культурою підприємства. У великих підприємствах, співробітники відділу кадрів контролюють роботу новачків у перші тижні та допомагають їм адаптуватися до колективу та робочих процесів.

Розвиток та мотивація персоналу.

Наступним етапом в HR-процесі є підвищення компетентності та мотивації команди. У випадку компетентності, HR-менеджери можуть відправляти співробітників на курси, тренінги та семінари. Фахівцям, які успішно проходять ці заходи, обіцяють підвищення зарплати і кар'єрне зростання в майбутньому. З мотивацією все трохи складніше. Матеріальна мотивація, така як невеликий бонус, може навпаки знизити мотивацію працівника, а постійне заохочення високими преміями може спричинити розління. Крім того, не завжди є бюджет на матеріальне стимулювання. Досвідчені HR-менеджери знають, як подолати ці проблеми. Мотивація може бути не тільки матеріальною, але й моральною, такою як просування на вищу посаду, запрошення на зустрічі з вищим керівництвом, створення доброзичливої робочої атмосфери, публічне визнання досягнень та поліпшення умов праці. Однак, не слід забувати і про матеріальну мотивацію, для якої необхідна система пільг, премій та бонусів.

Побудова корпоративної культури.

Створення корпоративної культури в колективі є складним процесом, який відрізняється від інших процесів управління персоналом. Цей процес вимагає співпраці між адміністративним та HR-департаментами, а також стратегій розвитку бізнесу та маркетингу. Успішна корпоративна культура залежить від зовнішніх факторів та спрямованості компанії. Якщо компанія побудована на цінностях, таких як позитивна комунікація та особистісний розвиток, корпоративна культура може допомогти засвоїти ці цінності та зробити співробітників головними амбасадорами компанії. Крім того, корпоративна культура допомагає створити атмосферу довіри, креативності та творчості, сприяє розвитку потенціалу та сильних сторін кожного співробітника, а також надає впевненість у майбутньому та стабільності на роботі.

Що входить до складу корпоративної культури? Корпоративна культура включає набір моральних цінностей, місії компанії, стандартів поведінки, комунікації та спілкування, а також підходів до висловлення ідей і думок. Ці елементи допомагають компанії розвиватися, а новим працівникам - краще адаптуватися.

Як можна покращити HR-процеси в аграрному підприємтві? Для покращення HR-процесів необхідно вкласти час і зусилля в аналіз кожного етапу процесу. Проте, це може бути викликом для HR-фахівців, які часто не мають достатньо часу для цього. Автоматизація HR-процесів може допомогти розподілити навантаження на фахівців та допомогти їм створити чітку схему роботи. Це може включати пошук та найм нових працівників, а також формування корпоративної культури. Якщо ваші HR-процеси не оптимізовані, варто розглянути використання HRM-системи.

Висновки до розділу 1

Важливо відзначити, що успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від системи управління кадрами, яка є базовим елементом загальної

системи управління. Ефективна реалізація кадрової політики та процесу кадрового забезпечення, узгоджена робота з іншими функціональними підсистемами, є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для успішної роботи системи управління кадрами також важливо враховувати взаємозв'язок кадрового забезпечення з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Технології управління персоналом мають чітку спрямованість на досягнення конкретних управлінських цілей, таких як зростання продуктивності праці та отримання кращих результатів трудової діяльності. У цьому процесі використовуються дескриптори активних дій, такі як "вплив" та "взаємодія", а також методи, прийоми та механізми для їх реалізації.

Сучасні HRM-технології дозволяють керівникам вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві або в ході виконання стратегічних і тактичних бізнес-завдань. Використання цих технологій є дедалі більш важливим, оскільки вони допомагають забезпечити повернення інвестицій. Серед основних напрямків HRM-технологій можна виділити базову автоматизацію, яка включає кадрове адміністрування; сферу прийняття рішень; комунікацію, яка значно розширює географію пошуку кандидатів; залученість, що включає в себе дистанційне інтерактивне навчання та ігри, що моделюють бізнес-середовище.

Вивчення процесів діджиталізації на підприємстві є необхідним і це можна зробити за допомогою програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з чат-ботами та застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності. Таким чином, цифровізація є одним зі способів автоматизації, який включає в себе інформаційно-комунікаційні технології та комп'ютерні засоби обробки інформації.

Виділені основні HR процеси : найм і відбір кандидатів: рекламування вакансії, огляд резюме та заявок, проведення співбесід і тестування

кандидатів, прийняття рішення про найм; Оцінка та розвиток працівників: встановлення цілей та оцінка досягнень, планування кар'єрного розвитку, проведення навчань та тренінгів, оцінка продуктивності; Управління компенсацією та винагородами: встановлення зарплатних ставок, розгляд та оцінка різних форм винагород, планування бюджету компенсаційних витрат, адміністрування пенсійних та медичних планів; Управління відносинами з працівниками: вирішення проблем працівників, планування та проведення заходів для збереження мотивації працівників, управління комунікацією та зв'язками з працівниками; Управління персональними даними працівників: збір та зберігання даних про працівників, адміністрування пакету соціальних гарантій, ведення документації про працівників.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналіз стану та оцінювання демографічних процесів в аграрному секторі

Населення кожної країни виступає як динамічний фактор, який впливає на розвиток економіки і займає активну роль у економічних процесах суспільства. Економісти-демографи зазвичай зосереджують свої дослідження на аналізі та прогнозуванні розвитку народонаселення в цілому, в різних регіонах та з урахуванням гендерного чинника. Дослідження демографічної ситуації в сільських районах є важливою науковою проблемою, особливо при формуванні і використанні робочої сили в сільському господарстві та переробній промисловості, а також при прогнозуванні соціально-економічного розвитку сільських територій.

Метою дослідження є встановлення зв'язку між розвитком аграрного сектору економіки та демографічними процесами в сільських районах. У зв'язку з традиційним зайняттям значної частини сільського населення в сільському господарстві, аграрний сектор відіграє важливу роль у продовольчому забезпеченні та експорті продуктів харчування. Однак, однією з головних проблем для подальшого розвитку цієї галузі є зменшення кількості трудових ресурсів, як видно з даних таблиці 2.1.

Майже одна третя частина постійного населення України (31%) проживає в сільській місцевості. За даними на кінець 2020 року, сільське населення України складало 12,7 мільйонів осіб, при цьому 58% з них (7,4 мільйони осіб) є працездатними у віці 16-59 років. Протягом останніх п'яти років спостерігається не лише абсолютне зменшення чисельності сільського населення, але й зменшення його частки в загальній структурі населення країни.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності сільського населення України, тис. осіб

Показник	Рік					2020 до 2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Сільське населення	13171,4	13084,6	12965,7	12832,2	12698,0	96,4
Питома вага сільського населення в Україні, %	31,1	31,0	30,9	30,7	30,7	98,7
Сільське населення у віці 16-59 років	7792,1	7707,6	7605,9	7495,4	7386,7	94,8
Питома вага сільського населення у віці 16-59 років, %	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	0,0 в.п.
Економічно активне сільське населення	5648,7	5602,2	5604,7	5656,4	5504,8	97,5
у т. ч. зайняті	5098,4	5047,1	5089,2	5163,5	4931,6	96,7
безробітні	550,3	555,1	515,5	492,9	573,2	104,2
Економічно неактивне сільське населення	3633,7	3674,1	3644,9	3537,4	3613,2	99,4

Джерело: дані Держстату України [61-62].

За питомою вагою селян у загальній чисельності населення (за даними на 2020 рік), найбільше селян проживає в Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській, Тернопільській, Рівненській та Волинській областях (від 47,7% до 62,8%), тоді як найменше - у Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Харківській та Запорізькій областях (від 9,2% до 22,5%).За абсолютною

чисельністю перше місце займає Львівська область (970,9 тис.чол.), Україна поділяється на різні області, в яких проживає різна кількість селян. Найбільше селян проживає в Закарпатській, Одеській, Івано-Франківській, Вінницькій та Київській областях, а найменше - в Луганській, Сумській, Чернігівській, Кіровоградській, Миколаївській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях.

З огляду на воєнний стан, що оголошений в Україні з 24 лютого 2022 року та значні міграційні потоки, які відбулися, важливо збільшувати обсяги внутрішнього виробництва агропродукції та переробки на місцях. Це забезпечить збільшення доданої вартості та робочих місць для місцевого населення та переміщених осіб. Крім того, доступ до аграрного ринку ЄС зможе допомогти збільшити експортні поставки та валютну виручку аграрних формувань, що сприятиме стабілізації валютних курсів та зниженню рівня інфляції в Україні.

У зв'язку з міграційними процесами в межах країни, необхідність праці в стратегічно важливому секторі національної економіки - сільському господарстві, зростає, зокрема у його трудомістких підгалузях, таких як скотарство, свинарство, плодівництво, овочівництво та харчова промисловість. Це забезпечить населення сільських територіальних громад у тилових областях, таких як центральні, північні та західні області України, та сприятиме розвитку соціальної сфери. У світлі негативних показників природного руху населення України, які за останні десятиліття були від'ємними, зокрема у період між 2016 та 2020 роками, така ситуація є особливо актуальною. Детальні дані наведені в таблиці 2.2.

Під час аналізу динаміки природного руху населення в Україні за останні роки можна зробити висновок, що країна стикається з постійним зменшенням населення, зокрема в сільських районах, де темпи зменшення перевищують середні значення в країні.

Таблиця 2.2

Показники природного руху населення України

Показник	Рік					2020 до 2016, ±
	2016	2017	2018	2019	2020	
Кількість народжених, тис. осіб	397,0	364,0	335,9	308,8	293,4	-103,6
у т. ч. в сільській місцевості	138,3	126,1	115,8	106,2	104,3	-34,0
Кількість померлих, тис. осіб	583,6	574,1	587,7	581,1	616,8	33,2
у т. ч. в сільській місцевості	229,0	223,5	224,0	218,5	227,1	-1,9
Природне зменшення (-) населення, тис. осіб	-186,6	-210,1	-251,8	-272,3	-323,4	-136,8
у т. ч. в сільській місцевості	-90,7	-97,4	-108,2	-112,3	-122,8	-32,1
На 1000 осіб населення природне зменшення (-) населення, осіб	-4,4	-5,1	-6,1	-6,6	-8,1	-3,7
у т. ч. в сільській місцевості	-6,8	-7,4	-8,3	-8,7	-9,6	-2,8

Джерело: дані Держстату України [63].

Останнім часом, абсолютні показники смертності перевищують показники народжуваності в сільських районах в 1,7 раза у 2016 році, 1,9 раза у 2018 році та 2,2 раза у 2020 році, що призводить до щорічного зменшення сільського населення на 106,3 тис. осіб у середньому. З урахуванням цих фактів, пріоритетним напрямом державної політики та підтримки є раціональне використання трудових ресурсів в аграрній сфері, зокрема в трудомістких підгалузях, а також переробних та торговельних підприємствах. Для досягнення цієї мети необхідно залучати місцеві та міжнародні ресурси територіальних громад та сприяти розвитку малих і середніх товаровиробників, зокрема фермерських господарств, які характеризуються меншою капіталомісткістю та кращою мотивацією праці, а також здатні реагувати на попит та пропозицію на аграрному ринку.

Для того, щоб дослідити та відповісти на найважливіші питання стосовно розвитку людського капіталу в аграрній сфері в сьогоднішніх умовах, ми розглянемо динаміку змін кадрового складу на аграрних підприємствах. У таблиці 2.3 наведено показники руху робочої сили на аграрних підприємствах України за період з 2015 по 2020 рік.

Після аналізування статистичної інформації про рух робочої сили в аграрних підприємствах України з 2015 по 2020 рік, було виявлено зменшення середньої кількості штатних працівників у сільському господарстві. Наприклад, у порівнянні з 2015 роком, кількість співробітників у 2020 році зменшилась на 59 тис. осіб, або 14,1%. Ця тенденція також спостерігається щодо чисельності прийнятих на роботу та числа звільнених. Причиною цього є впровадження нових технологій, техніки та устаткування, які допомагають автоматизувати виробничі та управлінські процеси, зменшуючи необхідність у персоналі різних професій. Однак, також спостерігається висока плинність кадрів, зумовлена різними причинами, включаючи біологічні, соціальні, громадські, особисті та виробничі.

Таблиця 2.3

Показники руху робочої сили в аграрних підприємствах України, 2015 – 2020 рр*

Показники	Роки						Абсолютне відхилення 2020 р. від 2015 р. (+, –)	Відносне відхилення 2020 р. до 2015 р. в %	Індекс 2020 р. до 2015, %
	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
Середньооблікова кількість штатних працівників в сільському господарстві тис. осіб	417	410	405	391	383	358	-59	-14,1	85,9
Чисельність прийнятих на роботу, тис. осіб	208	202	221	211	194	166	-42	-20,2	79,8
Чисельність звільнених, тис. осіб	220	212	234	216	222	179	-41	-18,6	81,4
Коефіцієнт прийому	49,9	49,3	54,5	53,9	50,8	46,3	-3,6	-7,2	92,8
Коефіцієнт вибуття	52,6	51,6	57,6	55,1	58,1	50,1	-2,5	-4,8	95,2

*сформовано на основі [64]

У сільському господарстві, продуктивність праці є ключовим показником ефективного використання ресурсів, оскільки вона визначає, скільки продукції або послуг може бути вироблено за одиницю робочого часу конкретним працівником. Збільшення продуктивності праці може привести до економії часу та збільшення обсягів виробництва. HR-менеджери на сільськогосподарських підприємствах повинні зосередитись на

підвищенні продуктивності праці, щоб забезпечити оптимальне використання робочого часу та підтримати розвиток виробництва.

Зменшення необхідного часу для виготовлення одиниці продукції або надання послуг сприятиме зниженню їх собівартості, що є важливим фактором для збільшення прибутковості підприємства і формування стійкої конкурентоспроможності. Збільшення продуктивності праці в агропідприємствах приводить до звільнення працівників, але при правильному розподілі цих ресурсів можна залучити їх до розширення підприємства за допомогою розвитку нових напрямків або видів діяльності. Ефективний HR-менеджмент є ключем до успіху в досягненні цілей продуктивності праці, скорочення тривалості робочого дня, поліпшення мотивації працівників і т.д. Динаміка продуктивності праці в агропідприємствах за 2018-2020 рр. наведена в таблиці 2.4.

За офіційними даними статистичної служби України, продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах, виміряна на одного зайнятого в цій галузі, знизилася у 2020 році порівняно з показниками 2019 та 2018 років. У рослинництві також спостерігається зниження показника, в той час як у тваринництві продуктивність праці зросла. Зокрема, у 2020 році показник продуктивності праці у тваринництві перевищив рівень продуктивності праці у рослинництві на 19,1 тис. грн або 2,2%. Це може бути пов'язано зі змінами у структурі виробничої діяльності сільського господарства, орієнтованої на збільшення виробництва продукції тваринництва для задоволення потреб населення у молоці та м’ясі.

Один із чинників, що впливає на поліпшення результатів праці співробітників, збільшення продуктивності роботи в аграрному секторі та підвищення загального рівня добробуту працівників, полягає в тому, наскільки відповідає їхній роботи розмір заробітної плати, виконання поставлених завдань та своєчасність виплати зарплати.

Таблиця 2.4

Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах (на одного зайнятого в сільськогосподарському виробництві), 2018 - 2020рр. *

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
У постійних цінах 2016 року, тис. грн			
Сільське господарство	867,7	928,6	857,2
у тому числі:			
рослинництво	900,1	954,4	853,7
тваринництво	730,4	815,2	872,8
Продуктивність праці у тваринництві порівняно з продуктивністю праці у рослинництві			
тис. грн	-169,7	-139,2	+19,1
%	81,1	85,4	102,2
Продуктивність праці у тваринництві порівняно з продуктивністю праці у сільському господарстві			
тис. грн	-137,3	-113,4	+15,6
%	84,2	87,8	101,8
Продуктивність праці у рослинництві порівняно з продуктивністю праці у сільському господарстві			
тис. грн	+32,4	+25,8	-3,5
%	103,7	102,8	99,6
% до 2018 року			
Сільське господарство	100	107	98,8
у тому числі:			
рослинництво	100	106	94,8
тваринництво	100	111,6	119,5

*сформовано на основі [64]

За даними Work.ua без урахування IT-сфери, найвищі рівні середньої зарплати – у сферах нерухомості, транспорту, продажів та сільського господарства (рис. 2.1).

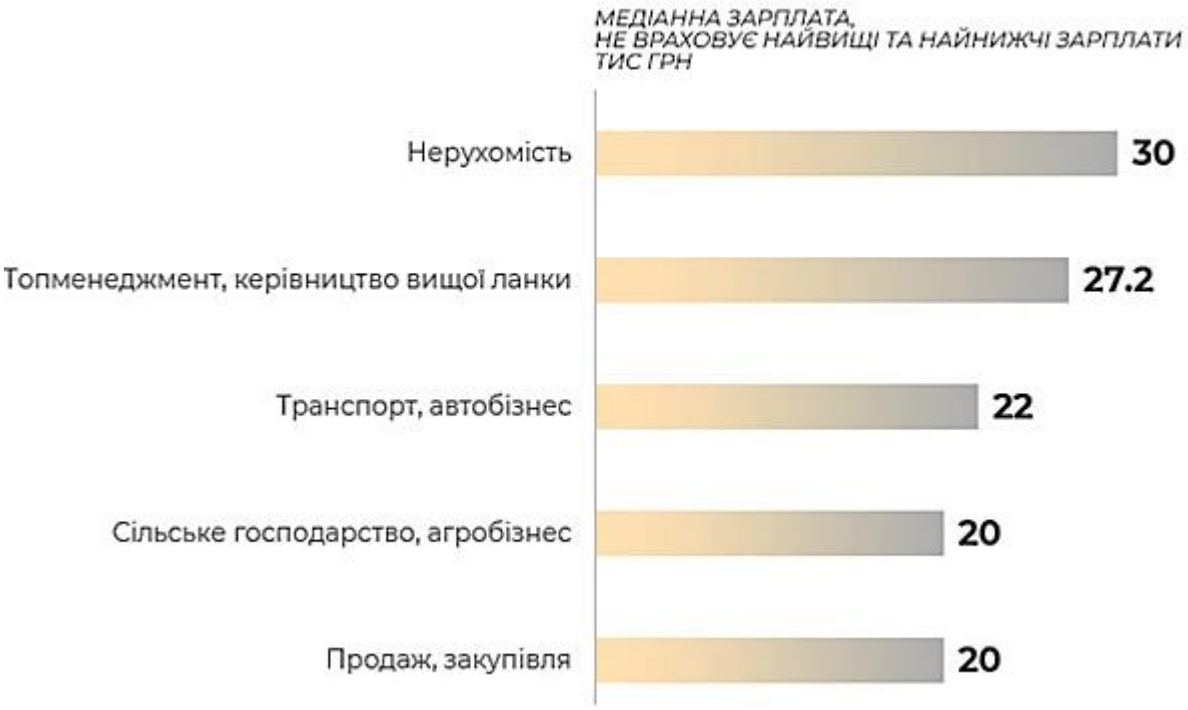

Рис. 2.1. Сфери найвищих рівнів заробітньої плати у 2023 році в Україні [65]

Як вплинула війна на ринок праці у сфері сільського господарства?

Війна призвела до значних збитків у сільськогосподарській галузі України. Згідно з даними організації ООН з продовольства та сільського господарства, внаслідок військової агресії РФ було втрачено до $6 млрд. Більше 30% земель сільськогосподарського призначення були окуповані або опинилися в зоні активних бойових дій, а також були знищені посіви, техніка та зерносховища. Це мало серйозний вплив на ринок праці у сільському господарстві, зменшивши кількість робочих місць та призводячи до збільшення безробіття.

Функціонування галузі сільського господарства є стратегічно важливим для економіки держави, тому компанії в цій сфері продовжують працювати незважаючи на складнощі війни. На початку активного сезону збору зернових культур спостерігається пожвавлення на ринку праці, збільшується кількість вакансій у сільськогосподарському секторі. Наприклад, у травні та червні частка пропозицій роботи для працівників сільського господарства

зросла до 4,2% та 5% від усіх на ринку праці відповідно, що є зростанням порівняно з попереднім періодом з лютого до квітня [66]. Це свідчить про значний попит на робочу силу в галузі сільського господарства під час активного збору врожаю.

За даними порталу grc.ua, в настоящий час сільське господарство в Україні є однією з найбільш активних галузей на ринку праці, становлячи 4% усіх актуальних вакансій на порталі в початку вересня. У порівнянні з іншими галузями, які зазнали зниження показників вакансій через війну, сільське господарство залишається на високому рівні. Незважаючи на те, що кількість вакансій на ринку праці в сільському господарстві залишається утричі меншою, ніж до війни, частка пропозицій роботи в цій галузі наближається до рівня мирного 2021 року. За весь 2021 рік середній показник частки вакансій для працівників сільського господарства складав 4,1%.

Згідно з наявними в інсайдерських даних на grc.ua, компанії нині намагаються зберегти свій наявний персонал та, як правило, здійснюють набір нових фахівців з метою заміщення вакансій, що виникають у зв'язку з від'їздом спеціалістів до ЗСУ або за кордон. У деяких випадках, компанії практикують бронювання своїх працівників, щоб мати гарантії на майбутнє.

Цікавим є факт, що в аграрному секторі найбільш активно відкриваються вакансії у Києві, де 25% від загальної кількості відкритих позицій. Другу позицію займає Львівська область, куди після початку війни переїхала значна кількість компаній та фахівців, - 15%. Дніпропетровська та Хмельницька області посідають третє та четверте місця з однаковою кількістю відкритих позицій - 11%. П'яту сходинку лідерів займає Полтавська область - 7%.

У серпні 2022 року в сільському господарстві спостерігається середня заробітна плата на рівні 17 500 грн, що на 3 800 грн менше, ніж до початку війни, коли фахівці отримували у середньому 21 300 грн. Дана показник також відстає від середньорічного прибутку за 2021 рік, який склав 18 606 грн. Зазначений ринок, до війни, демонстрував перспективні тенденції в

заробітній платі. Проте в даний час, через складну економічну ситуацію, роботодавці змушені здійснювати економію.

Уточнюючи статистику зарплат, більшість роботодавців (36%) пропонують зарплатні виплати у діапазоні від 12 400 до 16 400 грн, 28% роботодавців пропонують зарплати від 16 400 до 20 400 грн, 15% - від 20 400 до 24 400 грн, 13% - від 24 400 до 28 400 грн, тоді як тільки 8% роботодавців готові заплатити більше 28 400 грн [66].

Яких фахівців найчастіше шукають роботодавці? Найбільший попит серед компаній мають фахівці з контролю якості, які складають 9,3% актуальних вакансій. Друге місце займають фахівці з закупівель та постачання, на яких припадає 9% від усіх вакансій. Агрономи та зоотехніки займають третю та четверту сходинку, з 6% попиту відповідно. Деякі компанії спеціально шукають фахівців без досвіду або з мінімальним досвідом, це становить 4,9% від усіх вакансій. Більшість роботодавців (60%) шукає фахівців з досвідом від 1 до 3 років, а 18% вимагають досвіду від 3 до 6 років. Наявність досвіду понад 6 років є вимогою для лише 3% компаній, які шукають кандидатів. Водночас, у 19% вакансій не встановлені вимоги до досвіду [66].

2.2. Ресурсно-інвестиційні джерела формування людського капіталу

Ресурсно-інвестиційні джерела формування людського капіталу - це різноманітні ресурси та інвестиції, які використовуються для підвищення рівня знань, навичок та компетентностей людей, що працюють в організації. Людський капітал включає у себе знання, навички, досвід та інші якості, що можуть бути використані для підвищення ефективності роботи організації.

До ресурсно-інвестиційних джерел можуть належати:

1. Фінансування навчання: компанії можуть інвестувати в навчання своїх працівників, оплачуючи курси, тренінги, семінари та інші форми навчання.

2. Поліпшення умов праці: забезпечення сприятливих умов праці може допомогти збільшити продуктивність працівників та збільшити їх мотивацію.

3. Розвиток кар'єри: можливості для розвитку кар'єри, такі як програми підвищення кваліфікації, стажування та інші форми розвитку, можуть збільшити мотивацію працівників та збільшити їхню лояльність до компанії.

4. Співпраця з університетами та дослідницькими центрами: компанії можуть співпрацювати з університетами та дослідницькими центрами, щоб залучити нові ідеї та технології та розвивати свої власні інновації.

5. Оптимізація процесів: ефективні процеси та технології можуть збільшити продуктивність працівників та забезпечити ефективне використання їхніх здібностей та вмінь.

6. Менторство та коучинг: компанії можуть залучати досвідчених працівників для навчання та підтримки менш досвідчених колег.

7. Розвиток культури організації: компанії можуть інвестувати в розвиток позитивної корпоративної культури, що може збільшити мотивацію працівників та покращити їхню продуктивність.

8. Співпраця з громадськими організаціями: компанії можуть співпрацювати з громадськими організаціями, щоб залучати до своїх проектів експертів та отримувати доступ до нових знань та інновацій.

9. Розробка індивідуальних планів розвитку: компанії можуть створювати індивідуальні плани розвитку для своїх працівників, що допомагають їм розвиватися та зростати у своїй кар'єрі.

10. Використання технологій: компанії можуть використовувати технології, такі як електронне навчання, відеоконференції та інші форми

дистанційного навчання, щоб підвищити рівень знань та компетентностей своїх працівників.

Всі ці джерела можуть бути використані для підвищення якості та ефективності роботи працівників, що в свою чергу може привести до зростання конкурентоспроможності та прибутковості компанії.

Ресурсно-інвестиційні джерела формування людського капіталу в сільському господарстві можна розділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх джерел можна віднести:

1. Освіта та професійна підготовка. Розвиток людського капіталу в сільському господарстві може бути сприянням за допомогою удосконалення системи освіти та надання професійної підготовки працівникам галузі.

2. Науково-дослідна робота. За допомогою проведення наукових досліджень в галузі сільського господарства можна отримати нові знання та технології, що сприятимуть підвищенню рівня професійної компетентності працівників.

3. Модернізація техніки та обладнання. Розвиток техніки та обладнання є важливою умовою для підвищення ефективності праці та покращення умов праці в сільському господарстві.

До зовнішніх джерел можна віднести:

1. Інвестиції. Інвестиції в сільське господарство можуть забезпечити розвиток інфраструктури, модернізацію техніки та обладнання, надання кредитів та підтримку нових підприємств.

2. Підвищення інвестиційної привабливості галузі. За допомогою підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства можна забезпечити притік інвестицій в галузь, що дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників та покращити умови праці.

3. Державна політика: Уряд може забезпечувати фінансування програм навчання та розвитку виробництва в аграрному секторі. Це може включати кредитні програми, субсидії та інші фінансові заходи, які

допоможуть фермерам та іншим фахівцям отримати необхідні знання та навички.

4. Міжнародна підтримка: Міжнародні організації та донори можуть надавати фінансову та технічну підтримку, яка допоможе підвищити рівень освіти та професійної підготовки фахівців у сільському господарстві.

5. Технологічний розвиток: Завдяки розвитку технологій, у фермерів з'являється можливість отримувати нові знання та використовувати передові технології виробництва. Це може збільшити продуктивність та покращити якість виробництва, а також допомогти зменшити ризики, пов'язані з вирощуванням рослин та тварин.

6. Міграція: Міграція з сільських районів до міст може призвести до зменшення кількості кваліфікованих працівників у сільському господарстві. Тому важливо забезпечити достатній рівень оплати праці, який стимулюватиме фахівців залишатися на рідній землі та працювати у сільському господарстві і т. д.

На сьогодні в Україні є ряд проєктів для аграріїв, які надають гранти на виробничу діяльність за умови наймання працівників на роботу. Так наприклад: в аграрній сфері урядом передбачені проекти "Свій сад" та "Своя теплиця". На побудову теплиць можна отримати грант до 7 млн грн, вимога – працевлаштування 40 сезонних та постійних робітників і сплата податків. На висадження нових садів передбачені гранти у розмірі до 400 тис. грн на гектар, але не більше 25 гектарів, також необхідно створити від 3 до 20 робочих місць і сплачувати податки. [67].

Важливим показником інвестиційної діяльності для кожної країни і кожного регіону є характеристика напрямків залучення інвестицій за видами економічної діяльності (рис 2.2). Тобто за рисунком бачимо іноземні інвестиції у сільське господарство на 2020 рік склали 794,2 млн $, вважаємо що цей показник буде збільшуватись, особливо після закінчення військових дій.

Рис 2.2 Прямі іноземні інвестиції за видами економічної діяльності, станом на 30.09.2020 [68]

Наша розвинута молодь також залучена до розвитку аграрної сфери України, вони активно шукають та пропонують інновації для покращення та підвищення ефективності аграрнї сфери економіки нашої держави.

Так, 26-27 жовтня 2020 року відбувся хакатон з пошуку інновацій саме в сфері агропромисловості. Найбільш цікавими та корисними стартапами стали [69] табл. 2.5.

Всі стартапи, які були розглянуті, активно використовуються як вітчизняними, так і зарубіжними сільськогосподарськими виробниками. У зв'язку з цим, для того, щоб задовольняти потреби аграрної сфери в інноваціях та нових завданнях, необхідно розвивати нові компетенції та навички працівників, а також підвищувати кваліфікацію. Важливо не лише розвивати hard skills, але й звертати увагу на soft skills, такі як бажання вдосконалюватись, вміння навчатись та саморозвиватись, гнучкість та відкритість до змін, аналітичне мислення та відповідальність. На жаль, на сьогодні обсяг державного замовлення на підвищення кваліфікації фахівців

агропромислового комплексу є дуже малим, і така ж ситуація з фінансуванням (див. табл. 2.6) [70].

Таблиця 2.5

Стартапи в сфері агропромисловості, 2020 рік

ВКУРСІ ЗЕМЛІ.	Сервіс земельної аналітики та даних, що дозволяє отримувати відомості про земельні ділянки з державних реєстрів, проводити аудит земельного банку громад, здійснювати перевірку земельних ділянок при купівлі або кредитуванні (Київ).
FlyAGData.	Hardware рішення, яке зменшує витрати на агровиробництво та підвищує рентабельність/маржинальність фермерських господарств, завдяки збору агрономічних та інженерних даних в режимі реального часу з техніки, перетворюючи їх на цінні аналітичні дані для фермерів (Вінниця).
Fruittorg.	b2b аграрний маркетплейс вузької спеціалізації: фрукти та овочі, який через алгоритми штучного інтелекту забезпечує попит, формує плановість, надає безпеку якості продукції та формує інтернет ринок у фруктово-овочевій сфері (Вінниця).
BeeHiveDoor.	Пристрій BeeHiveDoor захищає медоносних бджіл від загибелі, бджолярів – від втрат та збільшує стійкість екосистем і доходи аграріїв (Чернівці).
AutoBI.	Онлайн-інструмент для ефективного управління сільськогосподарською технікою, обліку запасних частин на складі, відстеження палива, планування ремонтів та технічного обслуговування техніки, обліку мотогодин тощо.

Таблиця 2.6

Розподіл обсягу державного замовлення на підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу за бюджетною програмою КПКВК 2801130 «Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу» у 2019 - 2021 рр

Показники	Роки			Відношення 2021р. до 2019р. в %
	2019	2020	2021	
Обсяг державного замовлення, осіб	5092	3837	4153	- 18,4
Обсяг фінансування на виконання державного замовлення, тис. грн	13162,0	12022,1	14835,6	+12,7

Держава розробила та опублікувала на порталі Дія освітній курс для підприємців в аграрній сфері Grow Up Agro з метою покращення їх бізнес-навичок. Курс включає різноманітні теми, такі як управління фінансами, системний менеджмент, юридичні питання, комунікації та маркетинг, HR-менеджмент, сертифікація та логістика, аналіз закордонних ринків та ефективні переговори. Крім того, портал Дія також надає доступ до 9 інших курсів, які стосуються відкриття власної справи, IT, фінансової грамотності та інших сфер [71].

2.3. Напрями розвитку та регулювання людського капіталу в умовах формування ефективних HR- процесів

У минулому році, за підтримки Представництва Фонду міжнародної солідарності в Україні, Федерація роботодавців України спільно з job-порталом GRC.UA провели опитування підприємств та бізнесу. Опитування стосувалося проблем з наявністю кваліфікованого персоналу, актуальних вакансій, потреб у навчанні та співпраці з освітніми закладами. Метою дослідження було допомогти українським інституціям планувати належну підтримку роботодавців та освітніх закладів. Результати опитування вже були використані Державною службою зайнятості у програмі "Ваучерів на навчання", де вони визначили пріоритетні професії в будівельній галузі. Такого роду програму потрібно організовувати і в аграрній сфері. Особливо в умовах діджиталізації та цифровізації багатьох функцій і процесів, та необхідності появи нових професій, переорієнтації з’являється важливі вимоги то підготовки працівників, що висуває нові вимоги до навчання та перекваліфікації (рис.2.3). Отже можемо сказати , що на сьогодні злишається дуже болючим питаням для аграрної сфери підготовка спеціалістів та ця проблема має займати перше місце в побудові ефективних HR-процесів в аграрній сфері.

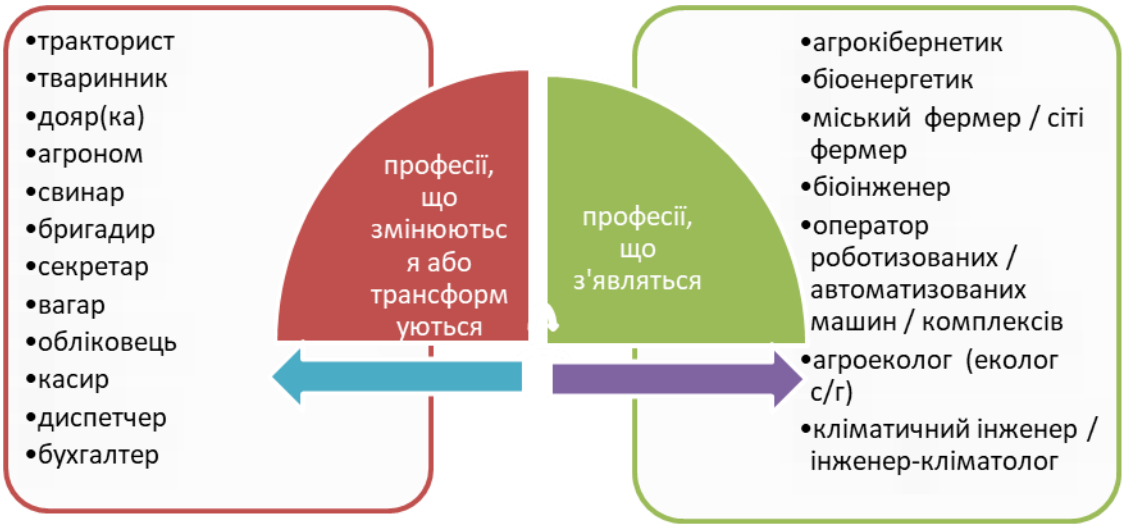

Рис. 2.3 Зміна або трансформація та нові професії в сільському господарстві[72]

Нещодавно відбулися онлайн презентації результатів першого партнерського дослідження актуальних потреб ринку праці у військовий час в промисловості та в аграрному секторі. В опитуваннях взяли участь 290 промислових компаній та 214 сільгосппідприємств з 23 регіонів України (рис. 2.4).

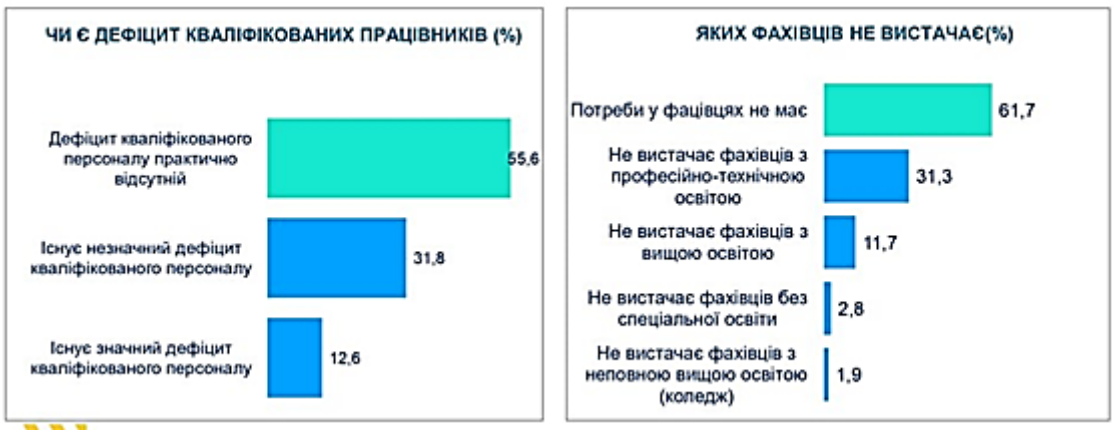

Рис. 2.4 Наявність вакансій та потреби в персоналі (19,6% мали вакансії на момент опитування) [73]

Хоча агросектор України постраждав від військових дій, він все ще є продуктивним. Згідно з дослідженням, 27% аграрних підприємств і 23% промислових компаній відзначають можливість збільшення потреби у персоналі після закінчення військових дій. Більшість з них, а саме 34% аграрних підприємств і 42% промислових компаній, планують розширюватись та збільшувати штат працівників [73]. Найбільш затребуваними є професійно-технічні навички, такі як робота з інструментом, обладнанням та технічною документацією. Щодо співпраці з навчальними закладами, роботодавці розподілились майже порівну у своїй готовності до співпраці.

Рис. 2.5 Найбільш актуальні проблеми у роботі з персоналом [73]

З аналізу найбільш актуальних проблем у роботі з персоналом в аграрній сфері найбільшу частку складає - недостатня кваліфікація претендентів на посаду, тобто є суттєва проблема у підготовці кадрів, тобто сьогодні потрібно об’єднувати в комунікацію ЗВО та професійної освіти з пвдприємствами для підготовки кадрів з необхідною кваліфікацією, затребуваних професій та необхідну кількість таких спеціалічтів.

Що стосується підприємств, то найважливішим на сьогодні HR-процесом має стати оцінка та розвиток працівників (рис.2.6).

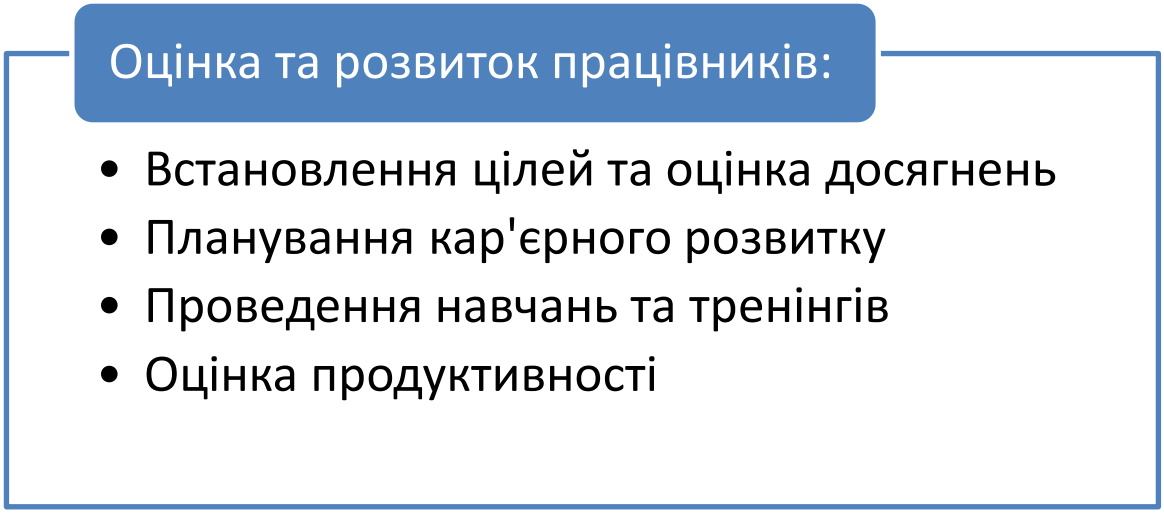

Рис. 2.6 HR-процес – оцінка та розвиток працівників

Оцінка та розвиток працівників - це важливий процес у будь-якому підприємстві. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективними є працівники у виконанні своїх обов'язків та які зусилля потрібно зробити для їх покращення.

Оцінка працівника може бути здійснена за допомогою різних методів, таких як анкетування, спостереження, тестування та інтерв'ю. Результати оцінки можуть допомогти керівництву компанії визначити, які працівники виконують свої обов'язки на високому рівні, а які потребують додаткової підтримки та навчання.

Розвиток працівника може бути забезпечений за допомогою різних методів, таких як навчання та розвиток, зміни в обов'язках, забезпечення можливостей для професійного зростання та інших методів. Розвиток працівника допомагає компанії збільшити ефективність та продуктивність, покращити задоволеність працівників та знизити текучість кадрів.

Важливо також відзначити, що оцінка та розвиток працівників повинні бути здійснені з урахуванням конфіденційності та чесності. Компанії повинні забезпечувати своїх працівників можливістю висловити свої думки та пропозиції, а також забезпечити засоби для розвитку та підтримки їх потреб.

Також важливим залишається потреба у вибудовуванні чітких процесів всередині підприємства і це має забезпечити безліч переваг. Якщо процес збудований зрозуміло і прозоро, то працювати в ньому стає спокійніше, ефективніше та економічніше. Наприклад, якщо визначити, скільки часу займає процес онбордингу нового співробітника, можна розрахувати його вартість. Чим простіше і швидше проходить процес «посадки на борт» нового співробітника, тим менше коштує бізнесу час і гроші, і тим швидше новачок може приносити прибуток підприємства. Такі ж принципи застосовуються і в інших аспектах діяльності.

Основні принципи вибудовування HR-процесів в аграрному секторі:

- Створення крок за кроком схеми процесу з урахуванням логіки задач і забезпечення відсутності дублювання виконавців. Паралельні процеси повинні бути відзначені в схемі, а кожен процес має бути завершений або переходити до наступного етапу.

- Перехід до наступного етапу повинен бути забезпечений у залежності від результатів попереднього етапу. Наприклад, після випробувального терміну можна запустити процес з розробки індивідуального плану розвитку і ставити завдання на Performance Review.

- Процеси HR-управління мають бути документовані і доступні для всіх зацікавлених сторін. Кожен етап процесу повинен бути чітко описаний, а відповідні процедури і правила повинні бути визначені.

- HR-процеси мають бути гнучкими і здатними до адаптації до змін у бізнес-середовищі. Вони повинні бути спрямовані на підвищення ефективності підприємства та покращення досвіду працівників.

- HR-процеси мають бути чесними та прозорими. Вони повинні дотримуватися принципів рівності та справедливості і забезпечувати рівні можливості для всіх працівників.

- Ми прив’язуємо завдання не до людини, а до ролі.

- Існують два підходи до опису процесу: можна описувати його відносно ключових ролей або крок за кроком для кожної ролі.

- В схемі зазвичай описуються типові ситуації, а список винятків краще занести в окремий документ, де можна додатково пояснити кожен виняток.

- Не потрібно боятися змінювати HR-процеси, оскільки це свідчить про динаміку розвитку підприємства. Навіть якщо вже знайдено оптимальний процес, варто переглядати його щорічно.

- Хоча можна надихатися чужими прикладами, створення власних рішень, що відповідають потребам вашого підприємства, буде більш успішним;

- Запрошуйте всіх учасників до обговорення, щоб врахувати їхній досвід та рекомендації. Це дозволить їм активніше долучатися до процесів і передавати їх далі, оскільки вони будуть мати високу цінність;

- Шукайте можливості автоматизувати будь-які процеси, щоб ефективніше використовувати час та ресурси вашого підприємства.

Опис HR-процесів важливий, але не варто очікувати, що це буде обов’язково в ідеальному вигляді та будуть розписані всі дрібні завдання. Важливо, щоб схема була інтуїтивно зрозуміла.

Розклавши в схемі свої звичні процеси, ви побачите: де дублюються завдання, де зайва комунікація або навпаки інформаційний вакуум, де зайві ролі та чи можливо цих людей звільнити від деяких завдань, і де є можливість мінімізувати ризики.

Для наочності наводимо схему організації навчання. Вона проста для сприйняття, в ній використані базові нотації, видно ролі й зони відповідальності організатора тренінгу, тренера, бухгалтера. Процес може виглядати приблизно так, а може бути деталізований ще сильніше (рис. 2.7).

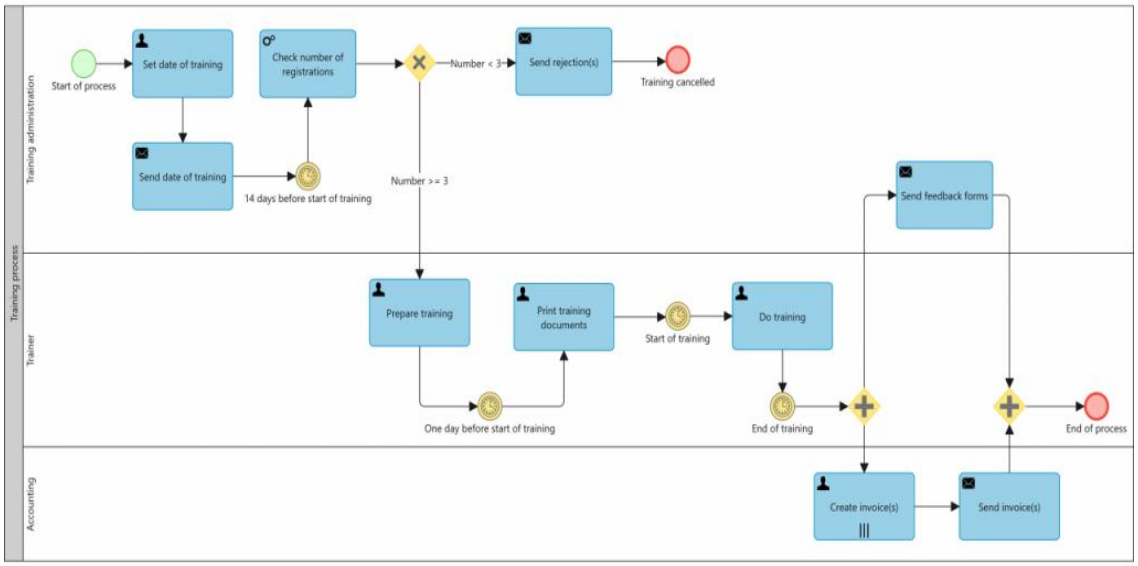

Рис. 2.7 Організація навчання

Сподіваюся, мої поради допоможуть вам описати і побудувати схему, але це лише половина успіху. Далі йде велика робота по впровадженню та відточуванню наявних процесів з усіма його учасниками.

Висновки до розділу 2.

Війна призвела до значних збитків у сільськогосподарській галузі України. Згідно з даними організації ООН з продовольства та сільського господарства, внаслідок військової агресії РФ було втрачено до $6 млрд. Більше 30% земель сільськогосподарського призначення були окуповані або опинилися в зоні активних бойових дій, а також були знищені посіви, техніка та зерносховища. Це мало серйозний вплив на ринок праці у сільському господарстві, зменшивши кількість робочих місць та призводячи до збільшення безробіття.

Функціонування галузі сільського господарства є стратегічно важливим для економіки держави, тому компанії в цій сфері продовжують працювати незважаючи на складнощі війни. На початку активного сезону збору

зернових культур спостерігається пожвавлення на ринку праці, збільшується кількість вакансій у сільськогосподарському секторі.

У серпні 2022 року в сільському господарстві спостерігається середня заробітна плата на рівні 17 500 грн, що на 3 800 грн менше, ніж до початку війни, коли фахівці отримували у середньому 21 300 грн. Дана показник також відстає від середньорічного прибутку за 2021 рік, який склав 18 606 грн. Зазначений ринок, до війни, демонстрував перспективні тенденції в заробітній платі. Проте в даний час, через складну економічну ситуацію, роботодавці змушені здійснювати економію.

Уточнюючи статистику зарплат, більшість роботодавців (36%) пропонують зарплатні виплати у діапазоні від 12 400 до 16 400 грн, 28% роботодавців пропонують зарплати від 16 400 до 20 400 грн, 15% - від 20 400 до 24 400 грн, 13% - від 24 400 до 28 400 грн, тоді як тільки 8% роботодавців готові заплатити більше 28 400 грн.

З аналізу найбільш актуальних проблем у роботі з персоналом в аграрній сфері найбільшу частку складає - недостатня кваліфікація претендентів на посаду, тобто є суттєва проблема у підготовці кадрів, тобто сьогодні потрібно об’єднувати в комунікацію ЗВО та професійної освіти з підприємствами для підготовки кадрів з необхідною кваліфікацією, затребуваних професій та необхідну кількість таких спеціалістів.

Що стосується підприємств, то найважливішим на сьогодні HR-процесом має стати оцінка та розвиток працівників і найголовніше місце має зайняти навчання та підвищення кваліфікації.

Опис HR-процесів важливий і при його виконанні потрібно враховувати всі принципи їх побудови.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Важливо відзначити, що успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від системи управління кадрами, яка є базовим елементом загальної системи управління. Ефективна реалізація кадрової політики та процесу кадрового забезпечення, узгоджена робота з іншими функціональними підсистемами, є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для успішної роботи системи управління кадрами також важливо враховувати взаємозв'язок кадрового забезпечення з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Технології управління персоналом мають чітку спрямованість на досягнення конкретних управлінських цілей, таких як зростання продуктивності праці та отримання кращих результатів трудової діяльності. У цьому процесі використовуються дескриптори активних дій, такі як "вплив" та "взаємодія", а також методи, прийоми та механізми для їх реалізації.

Сучасні HRM-технології дозволяють керівникам вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві або в ході виконання стратегічних і тактичних бізнес-завдань. Використання цих технологій є дедалі більш важливим, оскільки вони допомагають забезпечити повернення інвестицій. Серед основних напрямків HRM-технологій можна виділити базову автоматизацію, яка включає кадрове адміністрування; сферу прийняття рішень; комунікацію, яка значно розширює географію пошуку кандидатів; залученість, що включає в себе дистанційне інтерактивне навчання та ігри, що моделюють бізнес-середовище.

Вивчення процесів діджиталізації на підприємстві є необхідним і це можна зробити за допомогою програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з чат-ботами та застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності. Таким чином, цифровізація є одним зі способів автоматизації, який включає в себе

інформаційно-комунікаційні технології та комп'ютерні засоби обробки інформації.

Виділені основні HR процеси : найм і відбір кандидатів: рекламування вакансії, огляд резюме та заявок, проведення співбесід і тестування кандидатів, прийняття рішення про найм; Оцінка та розвиток працівників: встановлення цілей та оцінка досягнень, планування кар'єрного розвитку, проведення навчань та тренінгів, оцінка продуктивності; Управління компенсацією та винагородами: встановлення зарплатних ставок, розгляд та оцінка різних форм винагород, планування бюджету компенсаційних витрат, адміністрування пенсійних та медичних планів; Управління відносинами з працівниками: вирішення проблем працівників, планування та проведення заходів для збереження мотивації працівників, управління комунікацією та зв'язками з працівниками; Управління персональними даними працівників: збір та зберігання даних про працівників, адміністрування пакету соціальних гарантій, ведення документації про працівників.

Війна призвела до значних збитків у сільськогосподарській галузі України. Згідно з даними організації ООН з продовольства та сільського господарства, внаслідок військової агресії РФ було втрачено до $6 млрд. Більше 30% земель сільськогосподарського призначення були окуповані або опинилися в зоні активних бойових дій, а також були знищені посіви, техніка та зерносховища. Це мало серйозний вплив на ринок праці у сільському господарстві, зменшивши кількість робочих місць та призводячи до збільшення безробіття.

Функціонування галузі сільського господарства є стратегічно важливим для економіки держави, тому компанії в цій сфері продовжують працювати незважаючи на складнощі війни. На початку активного сезону збору зернових культур спостерігається пожвавлення на ринку праці, збільшується кількість вакансій у сільськогосподарському секторі.

У серпні 2022 року в сільському господарстві спостерігається середня заробітна плата на рівні 17 500 грн, що на 3 800 грн менше, ніж до початку

війни, коли фахівці отримували у середньому 21 300 грн. Дана показник також відстає від середньорічного прибутку за 2021 рік, який склав 18 606 грн. Зазначений ринок, до війни, демонстрував перспективні тенденції в заробітній платі. Проте в даний час, через складну економічну ситуацію, роботодавці змушені здійснювати економію.

Уточнюючи статистику зарплат, більшість роботодавців (36%) пропонують зарплатні виплати у діапазоні від 12 400 до 16 400 грн, 28% роботодавців пропонують зарплати від 16 400 до 20 400 грн, 15% - від 20 400 до 24 400 грн, 13% - від 24 400 до 28 400 грн, тоді як тільки 8% роботодавців готові заплатити більше 28 400 грн.

З аналізу найбільш актуальних проблем у роботі з персоналом в аграрній сфері найбільшу частку складає - недостатня кваліфікація претендентів на посаду, тобто є суттєва проблема у підготовці кадрів, тобто сьогодні потрібно об'єднувати в комунікацію ЗВО та професійної освіти з підприємствами для підготовки кадрів з необхідною кваліфікацією, затребуваних професій та необхідну кількість таких спеціалістів.

Що стосується підприємств, то найважливішим на сьогодні HR-процесом має стати оцінка та розвиток працівників і найголовніше місце має зайняти навчання та підвищення кваліфікації.

Опис HR-процесів важливий і при його виконанні потрібно враховувати всі принципи їх побудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

2. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. Моногр. К.: МАУП, 2020. 582 с.

3. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК: монографія. Суми: Довкілля, 2003. 326 с.

4. Зайцев Г. Г. Управление персоналом. СПб.: Изд. СПбГУЭФ. 1997. 144 с.

5. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

6. Васильченко В. С. Ринок праці та зайнятість. – К., 2000. - 336 с.

7. Гриньова В. М., Ястремьска О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ. 2006. 192 с.

8. Велика Радянська Енциклопедія. URL: http://vre.pp.ua/index.html (дата звернення 28.03.2023).

9. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.

10. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник УАДУ*. № 2. С. 141–152.

11. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов»* Харьков. 2006. Випуск 68. С. 332–339. URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/3533. (дата звернення 10.02.2023).

12. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

13. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26-34.

14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

15. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів / М. Солощук // Справочник кадровика. – 2006. – №09. – С. 87.

16. Десненко М. І. Підвищення ефективності професійного навчання безробітних в умовах трансформації суспільної системи / М. Десненко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2010. – № 3. – С. 21-23.

17. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

18. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

19. Бугуцький О. А. Демографічна ситуація та використання людських ресурсів на селі. Київ: ННЦ ІАЕ, 1999. 280 с.

20. Новікова М. М. Діоба А. В. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 248 с.

21. Єрмаков О. Ю., Величко О. В., Богач Л. В., Нагорний В. В. Економічний потенціал сільськогосподарських підприємств: теорія і практика: Монографія. За ред. професора О. Ю. Єрмакова. К.: «ЦП «КОМПРИНТ» 2017. 476 с.

22. Богиня Д. П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2000. 312 с.

23. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

24. Ульяненко О. В. Місце категорії «персонал» у системі споріднених соціально-економічних категорій. *Вісник ХНАУ.* Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 128–136.

25. Комарніцька О. М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії «трудовий потенціал». *Агросвіт.* 2017. № 1–2. С. 26–31.

26. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4 (32). С. 7–16.

27. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом. Наукове вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.

28. Долишний М. И. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект. К.: наукова думка, 1986. 92 с.

29. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин : [монографія]. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 161 с.

30. Олійник Т. І. Формування та ефективне використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Харків: Магда Ltd, 2008. 372 с.

31. Нестеренко С. А. Раціональне формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств // *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва.* Серія «Економічні науки». 2017. № 3. С. 281.

32. Бачевський Б. Є. Оцінка потенціалу трудових ресурсів підприємства. Трудовий та кадровий потенціал підприємства. URL: http:// libfree.com/125929792 _ekonomika otsin ka_potentsialu_trud ovih_resursiv_pid pri yem stva .html (дата звернення: 29.03.2023).

33. Бочарова Н. О. Теоретико-методичні основи перспективної оцінки трудового потенціалу підприємств. URL: http:// file:///D:/%D0%98%D0%B

D% D1%82% D0 %B5% D1%80%D0% D%D0%B5%D1%82/znptdau_2013_2(5)__7.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

34. Гриньова В. М., Новікова М. М., Самоленко В. В. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 256 с.

35. Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень. Дніпропетровськ. Вид-во: Моноліт, 2007. 196 с.

36. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія.Київ.: ЦП «КОМПРИНТ». 2018. 303 с.

37. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А. Економіка праці. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 228 с.

38. Сігайов А. О., Шинкарюк О. В. «Людський потенціал» та «людський капітал» як категорії механізму управління національним господарством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 201–211.

39. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.

40. Головко А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16.

41. Годлевский Ю. Г. Концептуальные положения теории развития человеческих ресурсов. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 56–59.

42. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.

43. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Тов-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

44. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу. *Економіст.* 2003. №11. С. 28–31.

45. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 188. С. 228–236.

46. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

47. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

48. Баско В. Н. Управління кадрами: наука і практика. *Деньги и кредит.* 2003. №10. С. 41–44.

49. Портал української мови та культури. URL: https://slovnyk.ua/ index.php?swrd=технологія Дата звернення: 14.02.2023.

50. Вікі-сторінка «Технологія». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ Технологія. Дата звернення: 14.02.2023.

51. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління - 2019. №3 (35). С. 111-118

52. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. URL: https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-formanagers Дата звернення: 13.02.2023.

53. Вікі-сторінка «Автоматизація». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ Автоматизація. Дата звернення: 13.03.2023

54. Цифровізація економіки України, трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркуненко, С. І. Князєв, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за заг. ред. В. П. Вишневського та С. І. Князєва; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

55. Стратегія Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html Дата звернення: 13.03.2023

56. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. № 1. С. 264–271 (фахове видання).

57. Horizontal and Vertical Integration in Industry 4.0 URL: https://www.mbtmag.com/business-intelligence/article/13251083/horizontal-andvertical-integration-in-industry-40. Дата звернення: 13.03.2023

58. Доповнена реальність або AR-технології. Як це працює? URL: http://thefuture.news/page1837780.html Дата звернення: 13.03.2023

59. Виртуальная реальность (VR). URL: https://www.it.ua/knowledgebase/technology-innovation/virtualnaja-realnost-vr Дата звернення: 13.03.2023

60. Мороз А. О. Біометричні технології ідентифікації людини. Огляд системи. *Мат. машини і системи.* 2011. № 1. С. 39–45. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/83397/06-Moroz.pdf?sequence=1 Дата звернення: 13.03.2023

61. Статистичні збірники «Сільське господарство України». Вебсторінка Держстату України. URL: http://ukrstat.gov.ua.

62. Статистичні збірники «Робоча сила України». Вебсторінка Держстату України. URL: http://ukrstat.gov.ua.

63. Статистичні щорічники України. Вебсторінка Держстату України. URL: http://ukrstat.gov.ua.

64. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua

65. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/

66. Як війна вплинула на ринок праці у сфері сільського господарства? URL: https://eba.com.ua/yak-vijna-vplynula-na-rynok-pratsi-u-sferi-silskogo-gospodarstva/

67. Війна змінює ринок праці: як державі разом з українцями побороти безробіття. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-zminyuye-

rinok-praci-yak-derzhavi-razom-z-ukrajincyami-poboroti-bezrobittya-novini-ukrajina-11946903.html

68. Інвестиції в Україні. Інвестиційний портал України. URL: https://investment.in.ua/investment-in-ukraine.html

69. Оголошені відібрані агро стартапи для участі у EXPO 2020 в Дубаї. URL: https://minagro.gov.ua/ua/news/ogolosheni-vidibrani-agro-startapi-dlya-uchasti-u-expo-2020-v-dubayi

70. Про розподіл обсягу державного замовлення на підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів і підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу. URL: https://minagro.gov.ua/ua/npa/pro-rozpodil-obsyagu-derzhavnogo-zamovlennya-na-pidgotovku-naukovih-ta-naukovo-pedagogichnih-kadriv-i-pidvishchennya-kvalifikaciyi-fahivciv-agropromislovogo-kompleksu-u-2019-roci

71. Для аграріїв-підприємців започаткували освітній курс Grow Up Agro для розвитку бізнесу. URL: https://agropolit.com/news/20039-dlya-agrariyiv-pidpriyemtsiv-zapochatkuvali-osvitniy-kurs-dlya-rozvitku-biznesu-grow-up-agro

72. Дудник О.В. , Майборода М.М., Міненко С.І. Людський капітал як основа інноваційної організації та розвитку сучасного підприємства.Науковий журнал «Review of transport economics and management» Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна) м. Дніпро, 2022. С. 53 – 63.

73. Презентували результати дослідження на ринку праці: промисловість та агросектор під час війни. URL: https://solidarityfund.org.ua/novyny/prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennya-na-rynku-praczi-promyslovist-ta-agrosektor-pid-chas-vijny/

74. Мирошніченко А.В., Гоголін Б.О. Ефективність керування організаційною культурою в органах публічної влади *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій*

системі управління підприємством : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 427-428.

75. Мирошніченко А. В., Троїцька А. С. Напрями підвищення ефективності управління галуззю рослинництва: ресурсний, технологічний та кадровий підхід. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 429-430.