

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129>

УДК 005.95:331.103

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ, ВИКЛИКИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

FORMATION OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: STRATEGIC GUIDELINES, CHALLENGES AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Ганецька Діана Русланівна

студентка,

Київський національний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0337-7827>**Марченко Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,

Київський національний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>**Hanetska Diana, Marchenko Valentyna**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

У статті досліджено формування кадрового потенціалу аграрних підприємств України в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сутність поняття «кадровий потенціал», визначено його кількісні та якісні характеристики, охарактеризовано ключові чинники, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Проаналізовано основні проблеми розвитку кадрового потенціалу: дефіцит кваліфікованих кадрів, низьку мотивацію, міграцію молоді та сезонність праці. Обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління персоналом і впровадження соціально відповідальної кадрової політики. Узагальнено міжнародний досвід Німеччини, Польщі та США у сфері розвитку людських ресурсів, запропоновано напрями його адаптації до українського аграрного сектору для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, аграрне підприємство, управління персоналом, стратегічна кадрова політика, трудові ресурси, мотивація працівників, міжнародний досвід.

The article carries out a comprehensive study of the formation of the human resource potential of agricultural enterprises in Ukraine in the context of modern socio-economic challenges. It is determined that the human factor remains a key element of the efficiency of agricultural production, despite automation and technological progress. The essence of the concept of "human resource potential" is revealed as a system of existing and potential opportunities for employees capable of ensuring stable functioning and innovative development of the enterprise. The main problems of staffing agricultural enterprises are analyzed, among which the shortage of qualified personnel, low level of material motivation, high staff turnover, seasonality of employment and outflow of youth from rural areas dominate. It is proved that overcoming these problems requires a strategic approach to personnel management, which involves long-term planning of labor resources, formation of a personnel reserve, development of dual education, cooperation with educational institutions and creation of attractive working conditions. Particular attention is paid to the social responsibility of agricultural enterprises as a factor in forming a positive image of the employer, increasing employee motivation and strengthening ties with local communities. Socially responsible personnel policy contributes to reducing staff turnover, forming staff loyalty and developing rural areas. The article also analyzes the international experience of forming personnel policy in Germany, Poland and the USA. It is determined that successful models of these countries are based on a combination of state regulation, vocational education, flexible forms of employment, digitalization of management and high social standards. Adapting these practices to Ukrainian conditions can ensure sustainable development of the agricultural sector, increasing labor productivity and competitiveness of enterprises in domestic and international markets.

Keywords: human resource potential, agricultural enterprise, human resources management, strategic human resources policy, labor resources, employee motivation, international experience.



Постановка проблеми. Сучасний аграрний сектор України стикається з численними викликами у сфері кадрового забезпечення, які суттєво ускладнюють стабільне функціонування та розвиток сільськогосподарських підприємств. Незважаючи на технічний прогрес, автоматизацію процесів і впровадження інноваційних технологій, людський фактор залишається визначальним у досягненні високих результатів. Проте, на тлі загального скорочення працездатного населення в сільській місцевості, міграції молоді, низького рівня мотивації та професійної підготовки персоналу виникає гостра потреба у формуванні ефективної кадрової політики. Особливо актуальним є впровадження стратегічного підходу до управління персоналом, що має враховувати сезонність робіт, соціальні чинники, потребу в кваліфікованих кадрах і вимоги сучасного ринку праці. Наявний кадровий дефіцит загрожує не лише зниженням продуктивності, а й втратою конкурентоспроможності підприємств, що потребує негайного пошуку дієвих механізмів кадрового забезпечення, зокрема із залученням міжнародного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематику кадрового забезпечення, управління людським капіталом та впровадження сучасних HR-технологій активно досліджують як іноземні, так і українські науковці. Значний внесок у розвиток теорії кадрового менеджменту зробив М. А. Хуселід, який обґрунтував зв'язок між стратегічними HR-практиками, продуктивністю праці та фінансовими результатами підприємств [4].

П. Каппеллі розглядає ефективність моделей найму, адаптації та розвитку персоналу в умовах нестабільного ринку праці, наголошуючи на необхідності гнучких кадрових стратегій [1]. Т. Чаморро-Премузич приділяє увагу ролі психометрії, big data та штучного інтелекту в управлінні талантами, підкреслюючи їхнє значення для побудови ефективної системи підбору і розвитку персоналу [2].

А. де Гріп у своїх роботах зосереджується на проблемах застарівання навичок, необхідності безперервного навчання працівників і модернізації підходів до розвитку трудового потенціалу. [3].

Серед вітчизняних дослідників варто виділити Гринчука П. С., який аналізує механізми формування й розвитку кадрового потенціалу аграрного сектора в умовах трансформаційної [5], а також Соловей І. В., яка досліджує методи оцінювання персоналу як інструмент довгострокової конкурентоспроможності [8].

У наведених дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління персоналом вимагає переходу до інноваційних моделей, орієнтованих на аналітичну підтримку рішень, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів. Визначальну роль відіграють цифрові технології, стратегічне планування та впровадження дуальної освіти як механізму оновлення кадрового резерву.

Формування цілей статті. Метою статті є всебічне дослідження процесу формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів. У межах цього дослідження уточнено зміст поняття «кадровий потенціал» та охарактеризовано його структуру, проаналізовано основні показники ефективності персоналу, а також виявлено ключові проблеми, що стримують розвиток трудових ресурсів в аграрному секторі України. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності впровадження стратегічного підходу до управління персоналом як важливого інструменту забезпечення стабільності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. У статті також висвітлюється значення соціальної відповідальності бізнесу у формуванні сприятливого трудового середовища та розглядається досвід таких країн, як Німеччина, Польща і США, з метою виявлення релевантних практик для вдосконалення кадрової політики в аграрному секторі України. Здійснений аналіз спрямований на формування науково обґрунтованих підходів до покращення системи управління персоналом у сільському господарстві в умовах трансформаційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал на сільськогосподарських підприємствах є ключовим чинником їхнього сталого розвитку, оскільки саме від професійних, інтелектуальних і мотиваційних якостей працівників залежить ефективність використання земельних ресурсів, техніки та інноваційних технологій. У сучасних умовах аграрна сфера потребує не лише фізичної праці, а й високого рівня компетентності персоналу, здатного працювати з автоматизованими системами управління виробництвом, агродронами, системами точного землеробства тощо. Особливістю формування кадрового потенціалу в аграрному секторі є сезонність робіт, територіальна розпорошеність виробничих об'єктів і відтік молодих кадрів із села, що зумовлює потребу у розвитку системи професійного навчання,

співпраці з освітніми закладами та створенні привабливих умов праці.

Кадровий потенціал підприємства – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства. Це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства. У більшості економічних джерел ці терміни використовуються як синонімию [6].

Для оцінки кадрового потенціалу застосовують систему кількісних і якісних показників, серед яких:

- рівень освіти і кваліфікації працівників;
- продуктивність праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень задоволеності працівників умовами праці;
- коефіцієнт використання робочого часу;
- частка інноваційно активних працівників.

Мотивовані та кваліфіковані працівники відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності сільськогосподарського підприємства, адже вони виконують свої завдання швидко, якісно та з високим рівнем відповідальності. Завдяки цьому зменшується кількість помилок і втрат, що особливо важливо в сезонних роботах. Крім того, такі працівники рідше змінюють місце роботи, що знижує плинність кадрів і забезпечує стабільність у колективі. Постійний склад персоналу сприяє кращому згуртуванню, ефективному командному підходу й економії коштів на адаптацію новачків. Залучені та кваліфіковані фахівці також роблять підприємство більш конкурентоспроможним: вони краще адаптуються до змін, впроваджують інновації й підвищують загальний рівень ефективності. Крім того, їхня відповідальність і професіоналізм дозволяють керівництву менше часу витрачати на контроль, оскільки працівники самостійно дотримуються стандартів і зосереджені на результаті.

Стратегічне управління персоналом сьогодні виступає ключовим чинником побудови результативної та адаптивної системи менеджменту, що відповідає сучасним викликам і тенденціям розвитку підприємств. Воно формується не лише як інструмент управління кадрами, а як комплексна концепція,

яка інтегрується у загальну стратегію організації. Така стратегія відображає довгострокові цілі підприємства у сфері людського капіталу, спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного потенціалу. Успішне функціонування підприємства в динамічному господарському середовищі залежить від здатності ефективно залучати, розвивати та утримувати персонал відповідно до стратегічних пріоритетів. Саме стратегічно орієнтоване управління персоналом дозволяє забезпечити узгодженість кадрових рішень із місією, цінностями та довгостроковою візією організації, виконуючи роль фундаментального елементу системного управління.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- виходячи з установок стратегічного управління і формованих їм кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом [9].

Управління кадрами на сільськогосподарському підприємстві в умовах сучасної економіки потребує не лише організації трудового процесу, а й формування стратегічного мислення у керівництва. Стратегічний підхід передбачає довгострокове планування кадрових ресурсів з урахуванням майбутніх змін у технологіях, ринку праці, кліматичних умовах та економічному середовищі. У сільському господарстві, де виробничі цикли тісно пов'язані з сезонами, природними ризиками та нестабільністю ринку, людський ресурс набуває особливої ваги.

Проблема забезпечення сільськогосподарських підприємств кваліфікованими кадрами залишається однією з найгостріших у сучасному аграрному секторі. Незважаючи на технічний прогрес і впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, людський фактор продовжує відігравати вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку галузі. Проте більшість підприємств стикається з дефіцитом підготовлених працівників, низьким рівнем мотивації персоналу, сезонністю

зайнятості, а також відтоком молоді з сільської місцевості. Ці виклики вимагають системного підходу до кадрової політики, орієнтованого на залучення, підготовку та утримання персоналу в умовах змін ринку праці та соціально-економічних трансформацій.

Важливо пам'ятати, що агропромисловий комплекс функціонує в умовах підвищених ризиків, зумовлених як економічними факторами, так і природно-кліматичними викликами, що ще більше ускладнює кадрове забезпечення галузі; комплексний всебічний аналіз ситуації на ринку праці дозволив виявити ключові причини дефіциту сильного кадрового потенціалу в аграрному секторі [7].

1. Низький рівень заробітної плати, який залишається значно нижчим за середній показник в інших сферах економіки, а для закріплення трудових ресурсів у сільській місцевості необхідно вдосконалювати матеріальні стимули до продуктивної праці, адже саме рівень оплати є визначальним чинником вибору місця роботи для більшості найманих працівників.

2. Міграція населення є однією з найважливіших демографічних проблем і розглядається не лише як механічне переміщення людей, а як складний суспільний процес, що впливає на політичний, демографічний та соціально-економічний розвиток країни; особливої уваги заслуговує трудова міграція, яка переважно зумовлена економічними чинниками та суттєво впливає на формування і збереження людського капіталу, знижуючи чисельність працездатного населення в сільських регіонах і ускладнюючи кадрове забезпечення агропромислового комплексу.

3. Умови праці в аграрному секторі значно відрізняються від інших галузей, що ускладнює залучення та утримання кадрів. Керівники працюють в умовах нестачі кваліфікованих працівників, обмеженого стимулювання, високої відповідальності та жорстких планових вимог. Працівники часто незадоволені умовами праці, слабкою інфраструктурою, віддаленістю підприємств і відсутністю можливостей для професійного розвитку. Це знижує мотивацію та посилює кадровий дефіцит у галузі.

Стратегічне мислення у сфері управління кадрами означає не лише закриття поточних вакансій, а й прогнозування потреб у персоналі, підготовку резерву кадрів, розвиток ключових компетенцій працівників, створення умов для професійного зростання та збереження кадрового потенціалу в довго-

строковій перспективі. Це вимагає постійного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, впровадження гнучких форм зайнятості, адаптації до нових моделей роботи (зокрема сезонної, тимчасової або дистанційної), а також інвестицій у цифрову грамотність працівників.

Планування кількості працівників у сезон є одним із найважливіших завдань у системі управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Аграрна галузь має чітко виражену сезонну природу, що пов'язана зі зміною обсягів робіт упродовж року. У період посівної кампанії, догляду за культурами або збору врожаю підприємство потребує значно більше трудових ресурсів, ніж у міжсезоння. Відтак керівництву необхідно завчасно прогнозувати обсяг робіт, визначати потребу в людських ресурсах і формувати ефективну модель залучення як постійного, так і сезонного персоналу. Процес планування має базуватися на точному аналізі попередніх виробничих періодів, обліку земельного банку, специфіки вирощування культур, рівня механізації та доступності технічних засобів. Наприклад, для ручного збирання овочів, ягід чи фруктів знадобиться значно більше робочих рук, ніж для культур, збір яких здійснюється механізовано. Ураховуються також погодні умови, які можуть уплинути на строки та інтенсивність виконання робіт. Крім того, планування повинно передбачати резервні ресурси на випадок непередбачуваних ситуацій, як-от масові відмови працівників або погодні затримки.

Особливу увагу необхідно приділити формуванню бази сезонних працівників. Це можуть бути мешканці навколишніх сіл, студенти аграрних закладів освіти, внутрішні трудові мігранти або працівники, які вже працювали на підприємстві в минулі роки. Важливо організувати не лише їхній найм, а й належні умови праці та проживання. Для багатьох підприємств актуальним є питання облаштування гуртожитків, забезпечення харчуванням, організації транспорту та розробки системи стимулювання за обсяги виконаної роботи. Усе це безпосередньо впливає на продуктивність і якість трудового процесу.

Успішне планування кількості працівників у сезон вимагає тісної взаємодії між кадровою службою, виробничим відділом, економістами та керівництвом. Важливо, щоб усі кадрові рішення були інтегровані в загальну стратегію підприємства. Завдяки системному підходу до цього процесу можна уникнути ситуацій

дефіциту робочої сили, знизити ризики простоїв або неякісного виконання агротехнічних операцій.

Сучасне сільське господарство потребує не лише фізичної праці, а й високої кваліфікації працівників, які володіють сучасними агротехнологіями, навичками роботи з технікою та знаннями у сфері економіки, екології й управління. У цьому контексті співпраця сільськогосподарських підприємств з освітніми закладами є надзвичайно важливим чинником формування кадрового потенціалу. Вона дозволяє поєднувати теоретичну підготовку студентів з практичними навичками, адаптуючи молодь до реальних умов роботи в аграрному секторі.

Одним із найефективніших форматів взаємодії є організація виробничих практик, стажувань та дуального навчання. Завдяки цьому студенти отримують можливість не лише спостерігати за роботою підприємства, а й безпосередньо брати участь у виробничих процесах, отримуючи реальний досвід. Така форма співпраці вигідна обом сторонам: освітній заклад виконує своє завдання з підготовки фахівців, а підприємство має змогу ознайомитися з потенційними працівниками, оцінити їхні здібності та залучити до роботи найкращих. Крім того, тісна співпраця з коледжами, технікумами та аграрними університетами дозволяє підприємствам впливати на зміст навчальних програм, надаючи пропозиції щодо оновлення тем, дисциплін та практичних модулів. Це важливо, оскільки дає змогу адаптувати навчання до сучасних вимог ринку праці, впроваджувати нові технології, які реально використовуються в господарствах, та формувати затребувані компетенції.

Окрему роль у такій взаємодії відіграє профорієнтаційна робота. Підприємства можуть проводити зустрічі зі студентами, дні відкритих дверей, ознайомчі екскурсії та презентації, демонструючи привабливість праці в агросекторі. Це дозволяє зруйнувати відомі стереотипи про сільське господарство як про важку й непрестижну галузь, та сформувати позитивний імідж роботодавця.

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність сільськогосподарських підприємств набуває стратегічного значення. Вона вже не розглядається як додатковий елемент діяльності, а стає невіддільною частиною корпоративної політики, орієнтованої на сталий розвиток як самого підприємства, так і території його функціону-

вання. Особливо це стосується сільських регіонів, де агропідприємства нерідко є єдиними джерелами зайнятості, інфраструктурної підтримки та економічної стабільності. Тому їхня соціальна роль не обмежується виплатою заробітної плати чи дотриманням законодавчих норм, а охоплює широкий спектр зобов'язань перед працівниками, громадами і довкіллям.

Одним із ключових аспектів соціальної відповідальності є створення гідних умов праці для персоналу. Це включає не лише дотримання техніки безпеки та охорони праці, а й забезпечення працівників належним житлом, харчуванням, транспортом, доступом до медичних та соціальних послуг. Особливої актуальності це набуває для сезонних працівників та тих, хто змушений працювати у віддалених населених пунктах. Турбота про базові потреби персоналу сприяє підвищенню мотивації, зменшенню плинності кадрів і формуванню довіри до роботодавця. Крім того, вона позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, що, своєю чергою, відображається на продуктивності праці. Важливим напрямом соціальної відповідальності є участь підприємств у житті місцевих громад. Це може проявлятися у підтримці освітніх і медичних закладів, фінансуванні культурних та спортивних подій, ремонті доріг, розвитку соціальної інфраструктури або наданні допомоги в кризових ситуаціях. Такі дії сприяють зміцненню соціального капіталу громади, зростанню рівня довіри до бізнесу, зниженню соціальної напруги та підвищенню якості життя у сільській місцевості. У багатьох випадках саме завдяки ініціативі агропідприємств у громадах з'являються нові можливості для молоді, відновлюються освітні та культурні об'єкти, підтримується екологічна свідомість.

Соціальна відповідальність також передбачає довгострокове бачення ролі підприємства в суспільстві. Це означає, що бізнес орієнтується не лише на прибуток, а й на збереження людського потенціалу, розвиток територій і формування гармонійних відносин із працівниками та місцевим населенням. Таке бачення забезпечує стійкість аграрного виробництва, поліпшує репутацію підприємства і дає можливість формувати нову культуру взаємодії бізнесу та громади, засновану на взаємній підтримці та розвитку. У контексті кадрової політики соціальна відповідальність дозволяє підприємству стати привабливим роботодавцем, здатним не лише забезпечити зайнятість, а й створити умови для повно-

цінного професійного і особистого розвитку працівників. В умовах зростаючої конкуренції за трудові ресурси саме соціальна складова може стати вирішальною у виборі місця роботи, особливо для молодих фахівців. Тому впровадження принципів соціально відповідального управління є не лише морально виправданим, а й стратегічно вигідним кроком для кожного аграрного підприємства.

Аналіз закордонного досвіду кадрової політики, зокрема таких країн як Німеччина, Польща та США, має велике значення для вдосконалення підходів до управління персоналом у сільськогосподарському секторі України. Ці країни демонструють успішні моделі кадрового планування, адаптовані до сучасних викликів ринку праці, демографічних змін та глобальної конкуренції. Вивчення їхнього досвіду дозволяє не лише запозичити ефективні практики, а й уникнути помилок у власному управлінні людськими ресурсами.

Зокрема, Німеччина відзначається розвинутою системою дуальної освіти, яка забезпечує практичну підготовку молодих фахівців у тісному зв'язку з роботодавцями. Польща, маючи схожі історичні та соціально-економічні передумови, успішно інтегрує європейські стандарти кадрової політики та активно залучає молодь до сільського господарства через цільові програми підтримки. США, своєю чергою, демонструють приклад високого рівня механізації праці, гнучкого ринку зайнятості та системного залучення сезонних працівників з-за кордону в поєднанні з жорстким контролем за умовами праці.

Порівняльний аналіз цих країн дає змогу оцінити, які з моделей кадрового забезпечення найкраще працюють в умовах ринкової економіки, які освітні підходи сприяють зниженню дефіциту кадрів, та які інструменти мотивації і соціальної відповідальності забезпечують стабільність персоналу. Для українських сільськогосподарських підприємств це є джерелом практичних рішень, які можна адаптувати з урахуванням національного контексту та специфіки аграрної галузі.

Кадрова політика в аграрному секторі Німеччини ґрунтується на комплексному стратегічному баченні розвитку людського капіталу, яке поєднує державне регулювання, освітню підготовку, соціальний захист працівників і активне впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом. У центрі цієї моделі – ідея довготривалого інвестування в якість трудових ресурсів, що дозволяє забезпечити стабільність і конкурентоспроможність

аграрної галузі навіть в умовах високої динаміки змін на ринку праці.

Однією з найсильніших сторін кадрової політики Німеччини є розвинена система дуальної професійної освіти, яка ефективно поєднує теоретичну підготовку в освітніх установах із практичним навчанням безпосередньо на підприємствах. Молодь має змогу не лише здобувати фах, а й з перших років навчання інтегруватися у виробничі процеси, знайомитися з технікою, сучасними агротехнологіями та корпоративною культурою. Такий підхід дозволяє підприємствам формувати професійний резерв і зменшувати потребу в тривалому адаптаційному періоді для нових працівників. Завдяки цьому зростає продуктивність, підвищується лояльність персоналу, а молодь охочіше залишається в аграрному секторі.

Окремо варто відзначити високий рівень планування кадрової потреби в аграрній галузі. Сезонність сільськогосподарських робіт зумовлює необхідність ретельного прогнозування обсягів праці та своєчасного залучення додаткових трудових ресурсів. У Німеччині діє чіткий механізм регулювання трудової міграції, що дозволяє підприємствам легально наймати сезонних працівників з інших країн, зокрема з Польщі, Румунії та України. Проте таке залучення не є тимчасовим рішенням, воно супроводжується серйозними вимогами до умов праці, житла, медичного страхування та дотримання соціальних стандартів. Мінімальна погодинна ставка в агросекторі, встановлена на рівні понад 12 євро, гарантує працівникам достойну оплату та захищає їхні права, що формує стабільне кадрове середовище.

Німецькі агропідприємства активно впроваджують цифрові рішення в управлінні персоналом. Це стосується як автоматизації обліку робочого часу, так і систем оцінювання ефективності, планування графіків та аналітики кадрової структури. Використання сучасних HRM-платформ дозволяє швидко реагувати на зміни в структурі зайнятості, зменшити вплив людського фактору та оптимізувати витрати. Така цифрова трансформація кадрових процесів доповнюється системою соціального діалогу, яка передбачає участь профспілок, галузевих асоціацій та державних структур у формуванні трудової політики.

Кадрова політика в сільському господарстві Польщі вирізняється практичністю, гнучкістю та орієнтацією на реальні потреби

аграрного сектору. Польща, як країна з потужною аграрною традицією, зуміла ефективно модернізувати свої підходи до управління персоналом, поєднуючи європейські стандарти з національними особливостями. Однією з ключових переваг є добре налагоджена система професійної освіти, в якій тісно співпрацюють аграрні навчальні заклади та підприємства. Це дозволяє формувати кваліфіковані кадри, які з перших днів після навчання готові до практичної роботи.

Польща також активно використовує механізми залучення сезонних працівників із сусідніх країн, зокрема з України. Водночас держава забезпечує дотримання трудових стандартів, що регулюють оплату, безпеку та соціальні гарантії. Гнучка система працевлаштування дозволяє підприємствам ефективно планувати потребу в робочій силі, особливо в періоди пікового навантаження, не порушуючи прав працівників.

Соціальна відповідальність польських агропідприємств також відіграє важливу роль у кадровій політиці. Компанії підтримують місцеві громади, інвестують у розвиток інфраструктури та стимулюють молодь залишатися в селі. Це створює позитивне середовище для праці та життя, формує лояльність працівників і зменшує плинність кадрів.

Кадрова політика у сільському господарстві США вирізняється гнучким підходом до управління трудовими ресурсами, активним використанням імміграційних програм, високим рівнем технологічного розвитку та підтримкою професійної освіти. В умовах великої територіальної розгалуженості, кліматичної різноманітності та масштабів виробництва американське сільське господарство потребує ефективних, стабільних і водночас адаптивних рішень у сфері персоналу. Одним із ключових викликів залишається нестача вітчизняної робочої сили, особливо для сезонних робіт, що компенсується завдяки добре структурованій системі легального залучення працівників з-за кордону.

Особливу роль відіграє федеральна програма H-2A, яка дозволяє агропідприємствам легально наймати іноземних сезонних працівників. Ця система передбачає суворі умови для роботодавців: вони повинні забезпечити працівникам житло, транспорт до місця роботи, медичне страхування та відповідну оплату праці згідно з державними стандартами. Це дає змогу уникнути тіньової зайнятості та захистити права трудових мігрантів,

які є критично важливими для збору врожаю, догляду за культурами та іншої сезонної роботи. Завдяки цим механізмам США формують стабільне кадрове забезпечення в агросекторі, не знижуючи якість та ефективність праці.

Водночас американське сільське господарство є одним із найтехнологічніших у світі. Широке впровадження цифрових технологій, роботизованих систем, автоматизації процесів дозволяє зменшити потребу в масовій фізичній праці та підвищити продуктивність. Проте це створює попит на інший тип працівника – кваліфікованого, технічно грамотного, здатного працювати з сучасним обладнанням і програмним забезпеченням. У відповідь на це в США діє розгалужена система аграрної освіти: технічні коледжі, дорадчі служби та державні програми підтримки професійного розвитку дозволяють працівникам постійно підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до нових вимог ринку.

Не менш важливою складовою кадрової політики є соціальна відповідальність великих аграрних компаній. Вони активно інвестують у розвиток сільських громад, інфраструктури, освітніх і медичних програм. Деякі підприємства надають працівникам соціальні пакети, включно зі страхуванням, відпустками, допомогою в навчанні або кар'єрному зростанні. Це сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Соціальна відповідальність також посилює інтеграцію сільських громад у ширші економічні процеси, сприяючи загальному розвитку регіонів.

Кадрова політика в аграрному секторі Німеччини, Польщі та США демонструє різні, але однаково ефективні моделі управління трудовими ресурсами, які можуть слугувати прикладом для модернізації українського сільського господарства. Німеччина робить акцент на системній підготовці кадрів через дуальну освіту, державне регулювання та цифровізацію управління персоналом. Польща поєднує європейські стандарти з гнучкістю в сезонному працевлаштуванні, активно підтримуючи молодь і сільські громади. США, у свою чергу, використовують розвинуту імміграційну систему, високий рівень механізації та інвестиції у професійне навчання. Усі три країни демонструють, що кадрова політика має бути стратегічною, соціально відповідальною і тісно пов'язаною з інноваціями та реальними потребами виробництва.

Висновки. У статті здійснено комплексне дослідження кадрового потенціалу аграрних підприємств як ключового чинника їх сталого розвитку. Розкрито сутність поняття «кадровий потенціал», охарактеризовано його кількісні та якісні показники, а також визначено роль мотивованих і кваліфікованих працівників у підвищенні продуктивності сільськогосподарського виробництва. Проаналізовано проблеми, які стримують формування ефективного кадрового потенціалу в агросекторі України, зокрема міграцію, низьку оплату

праці, сезонність та обмежені умови для професійного розвитку.

Увагу приділено необхідності стратегічного підходу до управління персоналом, що охоплює планування, підготовку кадрів, співпрацю з освітніми закладами, розвиток соціальної відповідальності підприємств та створення привабливих умов праці. Також проаналізовано досвід Німеччини, Польщі та США щодо формування кадрової політики в аграрному секторі, який може слугувати орієнтиром для модернізації української моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. – Boston: Harvard Business Press, 2008.
2. Chamorro-Premuzic T. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential. – London: Piatkus, 2017.
3. de Grip A. Skill Obsolescence and Lifelong Learning // *Oxford Economic Papers*. – 2006. – Vol. 58, №1. – P. 1–24.
4. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // *Academy of Management Journal*. – 1995. – Vol. 38, №3. – P. 635–672.
5. Гринчук П. С. Розвиток кадрового потенціалу аграрного сектора економіки України // *Економіка АПК*. – 2022. – № 4. – С. 45–52.
6. Кадровий потенціал [Електронний ресурс] // Вікіпедія : вільна енциклопедія. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровый_потенциал (дата звернення: 02.11.2025).
7. Камінський А. Проблемні аспекти формування кадрового потенціалу аграрних підприємств у період повоєнного відновлення // *Економіка та суспільство*. – 2025. – №78.
8. Соловей І. В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства: підходи та методики // *Економічний вісник*. – 2021. – № 2(34). – С. 112–118.
9. Стратегічне управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення 31.10.2025)

REFERENCES:

1. Cappelli P. (2008) Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business Press.
2. Chamorro-Premuzic T. (2017) The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential. London: Piatkus.
3. de Grip A. (2006) Skill Obsolescence and Lifelong Learning. *Oxford Economic Papers*, vol. 58 (no. 1), pp. 1–24.
4. Huselid M. A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38 (no. 3), pp. 635–672.
5. Hrynychuk P. S. (2022) Rozvytok kadrovoho potentsialu ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Development of the human resources potential of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 4, pp. 45–52.
6. Kadrovyyu potentsial (2025) Kadrovyy potentsial [Human resources potential]. Vikipediia – Wikipedia. Available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровый_потенциал (accessed November 2, 2025).
7. Kaminskyi A. (2025) Problemni aspekty formuvannia kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv u period povoiennoho vidnovlennia [Problematic aspects of forming the human resources potential of agricultural enterprises in the post-war recovery period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 78.
8. Solovei I. V. (2021) Otsiniuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva: pidkhody ta metodyky [Evaluation of the enterprise's human resources potential: approaches and methods]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, no. 2 (34), pp. 112–118.
9. Stratehichne upravlinnia personalom (2025) Stratehichne upravlinnia personalom [Strategic personnel management]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (accessed October 31, 2025).