

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ЗАМЛИНСЬКИЙ Віктор<sup>1</sup>, СКРИПНИК Наталія<sup>2</sup>, ФЕДАКА Віктор<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Одеський національний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7642-2443>

[zam.agrariy@gmail.com](mailto:zam.agrariy@gmail.com)

<sup>2</sup>Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1331-2698>

<sup>3</sup>Одеський національний технологічний університет,

<https://orcid.org/0000-0002-7865-494X>

У статті розглянуто сутність і тенденції розвитку людського потенціалу аграрного підприємств в умовах підвищеного ризику воєнного стану. Метою статті є формування дієвих інструментів для утримання наявного стану і посилення ресурсозабезпечення, напрацювання стратегії протидії ризикам та перебудови наявної HR моделі аграрного підприємства. Людські ресурси є кадровим потенціалом існування економіки країни і стратегічним пріоритетом успіху агропромислових підприємств в критичних умовах, без якої вона втрачає життєздатність. В аграрній сфері існує нагальна потреба в радикальних змінах кадрової політики на всіх рівнях, особливо в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення, коли зростає значення оперативності та ефективності управління трудовими ресурсами. Інтеграція стійких технологій у практику кадрового розвитку істотно змінює стратегії, але їх вплив на ефективність використання і доступність ресурсів залишається спірною. Сучасна професійна діяльність характерна здатністю адаптуватися до реалій поточних соціально-економічних, технологічних і цифрових вимог глобального і регіонального характеру, є високоризиковою, гнучкою і часом безальтернативною, але за дієвих механізмів підвищує продуктивність співробітників і ефективність підприємства, забезпечуючи ритмічне функціонування. Без організаційної культури та репутаційної взаємодії, різноманітності та інклюзивності істотно зменшується вплив на утримання кадрів шляхом пошуку ними більш сприятливих трудових і кар'єрних умов.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, людський потенціал, ризики ресурсного виснаження, HR технології, воєнний стан, екстратегії, формування кліматично орієнтованого та стійкого персоналу.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-25>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Агропромисловий комплекс (АПК) України є ключовим сектором національної економіки, що відіграє важливу роль у формуванні ВВП, забезпеченні продовольчої безпеки та наповненні валютних резервів. Завдяки унікальному географічному розташуванню, багатству ґрунтів і значному потенціалу аграрного виробництва, Україна протягом багатьох років посідає провідні позиції серед світових експортерів сільськогосподарської продукції. Актуальність галузі обумовлена потребою в збільшенні обсягів продовольства на глобальному ринку через зростання населення, зміну кліматичних умов і загострення продовольчої кризи у світі. Україна входить до п'ятірки найбільших експортерів пшениці, кукурудзи, соняшникової олії та ячменю, що свідчить про її стратегічну важливість для забезпечення продовольчої стабільності в багатьох країнах.

Важливими факторами обґрунтування стратегії розвитку підприємства є кадровий і ресурсний потенціал як базова умова його функціонування: землезабезпеченість, чисельність трудових ресурсів, спеціалізація та ступінь концентрації виробництва, ефективність використання основних і оборотних активів. Соціальні чинники доповнюються демографічними ризиками, викликаними війною. Велика кількість робітників агропромислового сектору була змушена залишити свої робочі місця, що призводить до нестачі робочої сили, яку частково можна компенсувати через автоматизацію процесів. Однак подібні зміни вимагають значних інвестицій, які можливі лише за підтримки держави або міжнародних програм, таких як ініціативи ЄС. Зміна структури доходів і витрат населення у сукупності з формуванням стійкого і екологічного репутаційного світогляду кожного працівника і платника податків впливає на сільське господарство як на сектор, що забезпечує товари першої необхідності та цілі стратегічної діяльності окремого аграрного підприємства. Якість і кількість продукції підприємств АПК набуває нового сенсу для споживачів, які прагнуть не тільки створити продовольчі запаси на випадок надзвичайних ситуацій і отримати максимальний прибуток, а також розуміти соціальну і екологічну цінність своєї життєдіяльності. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі існуючого стану людського потенціалу, формування його післявоєнного відновлення, зменшення ризиків і втрат людського капіталу країни та напрацювання прийнятних умов та механізмів примноження людського капіталу як головного потенціалу побудови економіки України.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На окрему увагу заслуговують публікації, в яких висвітлюється проблематика збереження людського потенціалу в умовах війни і його поступового відновлення [1-7]. Зокрема, на ризиках та втратах людського капіталу в умовах війни, умов та механізмів примноження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України акцентують увагу дослідники Антонюк В. П. [1], Галушка З. [2], Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. [6] та інші. Висвітлюють шляхи збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України за допомогою аналізу теоретичних та прикладних досліджень Самборська О., та дослідники які підкреслюють, що «здатність суспільства до відновлення після війни безпосередньо залежить від збереження людського потенціалу» [10]. Близнюк Т. П., Шевченко В.В. та інші [15] розглядають стійкість і соціальну відповідальність людських ресурсів як глобальну репутаційну тенденцію конкурентоспроможності аграрного підприємства. Однак, відсутні системні дослідження з формування сучасної екостратегії, сформованої кліматично орієнтованим та стійким персоналом як концепції розвитку аграрного сектору економіки України.

Використання потенціалу розвитку розкриває широкі можливості розвитку не тільки інтелектуального капіталу, але й соціального та репутаційного. Потенціал відображає властивість носія піддаватися позитивним змінам. Ефективність розвитку залежить від можливостей, резервів і ресурсів організації, які в сукупності формують потенціал. Для модернізації країни необхідно звертати увагу на потенціал розвитку людського чинника, об'єднувати ресурси, таланти і знання, тобто, формувати мотиваційно-вольовий механізм потенціалу розвитку [5]. Управління персоналом в умовах воєнного стану набуло актуальності нещодавно, отже, попри наявність теоретичних напрацювань по відношенню до системи менеджменту персоналом організації, потребує подальших досліджень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Мета статті** полягає у поглибленні ролі кадрового потенціалу аграрного підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій покращення системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Методи дослідження. Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних учених, а також матеріали періодичних видань. У проведенні дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, системного підходу тощо.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним із головних завдань кадрової стратегії в конкурентному ринковому середовищі є забезпечення стабільного функціонування підприємства, виявлення загрози банкрутства і розробка контрзаходів, спрямованих на подолання на агропромисловому підприємстві негативних тенденцій. Агропромислова галузь є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить продовольча безпека в країні і за кордоном.

Безперечною є важливість збереження персоналу на підприємстві завдяки впровадженню заходів з управління кадровим ресурсом підприємства в умовах військового стану, серед яких: спрощення на підприємстві умов прийняття і звільнення з роботи персоналу; перехід на дистанційний режим роботи, як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення; запровадження програм психологічної підтримки персоналу, адже з початком військової агресії найбільш суттєвими проблемами, з якими стикається підприємство в умовах війни є кадрові проблеми. У сьогоденних умовах, що зумовлені пристосуванням до умов воєнного стану і глобальних соціально-економічних і кліматичних тенденцій, виникає об'єктивна необхідність подальших досліджень стосовно визначення оптимальних способів формування соціально відповідальних людських ресурсів та національних економічних пріоритетів функціонування українських аграрних підприємств.

Персонал є однією з ключових складових аграрного підприємства, що визначає його успішність та конкурентоспроможність. Методи формування кадрового потенціалу аграрного підприємства - це сукупність підходів, заходів та інструментів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними кваліфікованими працівниками. Основні методи включають планування потреб у кадрах і прогнозування майбутніх потреб з урахуванням сучасних ризиків, бронювання працівників, сезонності, розвитку підприємства та інновацій, рекрутинг і відбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, створення умов для гнучкої зайнятості (дистанційна робота або часткова зайнятість). Ці заходи мотивують, якщо на аграрному підприємстві

сформовано позитивний імідж роботодавця, здійснюється реальна підтримка репутації підприємства як надійного та соціально відповідального роботодавця з метою координації комунікаційної діяльності для досягнення цілей компанії. Використання цих методів забезпечує ефективне формування та підтримку кадрового потенціалу, що є ключовим фактором успішної діяльності аграрного підприємства.

Розвиток людського потенціалу в умовах глобальних соціально-економічних і кліматичних змін має відбуватися у руслі розуміння ризиків можливих наслідків інтенсифікації виробництва сільськогосподарської продукції в еколого-економічній системі, коли деякі виробники прагнуть максимізації прибутку без врахування суспільних благ. Одною з ключових екологічних проблем глобалізації є ситуація, коли економічні вигоди розвинених країн отримуються ціною екологічних та соціальних втрат у країнах, що розвиваються. Розвинені країни, прагнучи дотримуватися високих стандартів екологічності у себе, інколи переносять шкідливі виробничі процеси в країни, що розвиваються. Наприклад, сільськогосподарські підприємства в країнах Африки, Азії чи Латинської Америки використовують значну кількість хімічних добрив, пестицидів та гербіцидів, які заборонені у країнах ЄС чи США через їх негативний вплив на довкілля. У Південно-Східній Азії інтенсивне вирощування пальмової олії призводить до масштабного використання пестицидів і гербіцидів, що забруднюють ґрунти та воду. Це завдає шкоди місцевим екосистемам, здоров'ю населення та знижує довгострокову продуктивність земель, перешкоджає побудові національного кліматично оптимізованого сільського господарства. В Аргентині та Бразилії розширення вирощування сої для експорту спричиняє виснаження земель через постійне застосування хімічних добрив. Це знижує родючість ґрунтів і створює залежність від сировинної економіки. Ґрунтуючись висновках проведеного дослідження, Associate Professor Amalia Leguizamón наголошує, що модель експорту сільськогосподарської продукції на основі ГМ-сої, яка зараз існує в Аргентині, є соціально та екологічно нестійкою моделлю національного розвитку. Аргентина повністю прийняла ГМ-насіння разом із моделлю промислового сільськогосподарського виробництва сої на експорт. Сьогодні це головна економічна стратегія уряду і фермери продовжують розширювати сільськогосподарські кордони, тоді як більшість наукового співтовариства та основних ЗМІ відзначають переваги біотехнології. Однак ці заходи є частковими та обмеженими рішеннями для покращення засобів до існування не в останню чергу тому, що модель не може підтримуватися протягом тривалого часу, оскільки вона поступово вичерпує природну основу, на яку спирається [11].

Надмірна інтенсифікація сільського господарства через виснаження ґрунтів призводить до деградації земель, що ускладнює їх відновлення. У результаті країни стають залежними від імпорту добрив, а також стикаються з необхідністю збільшення площ оброблюваних земель, що часто здійснюється за рахунок вирубування лісів. У Гані виробництво какао для експорту призводить до вирубування лісів, втрати природного середовища та надмірного використання пестицидів, що шкодять здоров'ю місцевих фермерів і їхніх громад [9]. У країнах, що розвиваються, через глобалізацію стимулюється вирощування монокультур, таких як кава, какао, банани чи соя, які експортуються в розвинені країни. Така практика призводить до зменшення біорізноманіття, втрати продовольчої безпеки для місцевого населення і, водночас, збільшення екологічних ризиків через руйнування природних екосистем. Розвинені країни вдало оперують своїми екологічними стандартами у вигляді сертифікацій продукції, яку вони імпортують та обмежують небажаний імпорт. Однак фермери в країнах, що розвиваються, не завжди мають фінансові чи технічні ресурси для дотримання цих стандартів, що ще більше посилює їхню економічну вразливість і унеможливорює експортні можливості. Прикладами кліматично орієнтованих технологій ведення сільського господарства [12], які можуть сприяти адаптації до кліматичних змін та усуненню негативного впливу на навколишнє середовище є впровадження технології мінімального чи нульового обробітку ґрунту, точне землеробство, кліматично-орієнтована система зрошення, розвиток тепличного господарства, агротуризм, органічне землеробство [13], що вимагає наявності персоналу відповідної кваліфікації. Зважаючи на те, що територія України розташована у помірному кліматичному поясі перехідного від морського до континентального типу, що є сприятливим для вирощування більшості сільськогосподарських культур, зміни клімату для нашої країни наразі варто розглядати насамперед як можливості для розвитку аграрного сектора і, відповідно, стійкості агропродовольчої системи.

Українські аграрні підприємства мають розробляти стратегії зменшення дисбалансу між екологічною відповідальністю та економічною вигодою шляхом формування свідомого і обізнаного людського ресурсу. Ця проблема потребує вирішення через глобальні зусилля зі справедливого

розподілу екологічного навантаження, що може включати фінансову підтримку країн, що розвиваються, для впровадження стійких практик, зменшення експортної залежності та сприяння диверсифікації місцевої економіки, підвищення відповідальності міжнародних корпорацій за екологічні наслідки їх діяльності. Лише інтегрований підхід дозволить уникнути екологічної несправедливості, спричиненої глобалізацією. Українському АПК варто максимізувати органічні і стійкі проекти та не допустити переміщення зон забруднення сільськогосподарських земель шляхом поширення монокультур, інтенсифікації при відсутності сівозмін, безконтрольного внесення хімічних добрив, засобів захисту рослин, що призводить до зниження родючості ґрунтів і поширенню сировинного експорту.

Обов'язковим екологічним обґрунтуванням та супутніми заходами є моніторинг та оцінювання результатів економічного зростання аграрного сектору, підвищення ефективності використання ресурсів, кваліфікації працівників та розвитку їх професіоналізму, посилення опірності та зниження ризиків, пов'язаних зі удосконалення режимів зрошення і впровадження інноваційних способів поливу, оптимізації систем удобрення й захисту рослин з обов'язковим екологічним обґрунтуванням та заходами збереження навколишнього природного середовища. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку, зокрема міграція населення, зростання нерівності умов життєдіяльності та урбанізація екосистем потребують переосмислення підходів до формування кадрового потенціалу. Ці явища все більше залежать від впливу кліматичних змін і нерівномірності розподілу природних ресурсів. Розвиток кадрового потенціалу має базуватися на таких ключових аспектах, як підготовка фахівців для адаптації до кліматичних змін, розвиток знань і навичок у сферах екологічного менеджменту, раціонального використання ресурсів та відновлення екосистем. Освіта з питань зміни клімату, адаптація громад до нових умов життєдіяльності та управління природними ризиками призведе до формування компетенцій у галузі сталого виробництва та споживання та реалізації екологічно збалансованих моделей аграрної економіки України.

Створення програм, що сприяють посиленню стійкості економіки через інноваційні екологічні рішення потрібно розпочинати з підвищення кваліфікації працівників для підтримки життєзабезпечення територіальних громад, залежних від природних екосистем, навчання управлінців і спеціалістів роботі в умовах високої мобільності населення та нерівномірності соціально-економічного розвитку. Розробка інтегрованих стратегій для балансування впливу демографічних змін на довкілля потребує залучення молоді до цих екологічних ініціатив. Розвиток людського потенціалу в умовах кліматичних змін потребує комплексного підходу, який об'єднує знання в галузі екології, управління ресурсами та соціально-економічного розвитку. Цей підхід дозволить забезпечити стійкість економіки, адаптацію громад і відновлення природної рівноваги екосистем, створюючи базу для довгострокового процвітання.

Інтенсифікація сільського господарства через надмірне використання хімічних речовин у сукупності з відсутністю належних правових та економічних механізмів, які стимулюватимуть розвиток екологічно чистих технологій та систем призводить до незадовільного рівня існуючих об'єктів екологічної діяльності і екологічного контролю, що посилює економічну залежність від сировинного експорту і вказує на негативний вплив таких агротехнологій на навколишнє середовище, як монокультуризація сільгоспвиробництва, вирощування технічних та олійних культур, які є менш ресурсозатратними, але посилюють екологічне навантаження на земельні ресурси.

Державним пріоритетом повернення населення до мирного життя і працевлаштування в аграрному секторі на наше переконання є програми відродження одноосібних, фермерських та малих господарств. Агрохолдинги мають власний ресурс для зростання і потребують тільки прозорого оподаткування діяльності і збільшення пропозицій з експорту. Разом із цим, важливою умовою реалізації таких потенційних можливостей є протидія наростанню впливу воєнних ризиків, що посилює дефіцит кадрового потенціалу для відновлення та адаптації агросектора України. Повномасштабна війна завдала значних втрат як сільськогосподарському виробництву, так і природно-ресурсному потенціалу агросектора України. Воєнні дії спричинили втрату агровиробничого потенціалу, забруднення земель, руйнування інфраструктури та послаблення здатності галузі до адаптації в умовах змін клімату. У цих умовах розвиток кадрового потенціалу стає критично важливим для реалізації сучасної аграрної політики, спрямованої на забезпечення сталого виробництва, збереження біорізноманіття та впровадження кліматично орієнтованих практик. За таких умов напрями розвитку кадрового потенціалу можливі лише на засадах стійкості, кліматичної орієнтованості, органічності, циркулярності, зменшення глобальної екологічної

вразливості, що має на меті формування відповідних компетенцій для адаптації до соціально-економічних та кліматичних змін. Розвиток навичок управління ризиками, пов'язаними з кліматичними змінами, включаючи моніторинг стану ґрунтів, оптимізацію сівозмін та впровадження інноваційних методів удобрення, навчання ґрунтозберігаючим практикам і кліматично орієнтованим технологіям з впровадженням автоматизованого управління виробничими процесами, систем зрошення та цифрових рішень для агробізнесу у відповідності до стандартів Європейського зеленого курсу.

Для аналізу специфіки розвитку аграрних підприємств в умовах екологічних змін слід враховувати склад команди цих суб'єктів господарювання, оскільки їхні дії визначаються конкретними інтересами, мотивацією та рівнем соціальної відповідальності. Зокрема, ресурсним виснаженням, оскільки довгострокова традиційна лінійна модель сільськогосподарського виробництва (виробництво – споживання – утилізація) призводить до погіршення природних ресурсів, зокрема ґрунтів, води та енергоресурсів. Циркулярна економіка дозволяє створювати замкнуті цикли використання ресурсів, що зменшує навантаження на довкілля та підвищує стійкість аграрних систем та зменшення кількості відходів та забруднення. У сільському господарстві генеруються значні обсяги органічних відходів, які, за умови неправильного управління, можуть спричинити серйозні екологічні проблеми, а екостратегії дозволяють не лише зменшувати кількість відходів, але й ефективно їх використовувати, наприклад для виробництва біогазу або органічних добрив. Використання циркулярних моделей може знижувати витрати на енергію, добрива, воду та інші ресурси. Це дає можливість агропідприємствам стати більш конкурентоспроможними на ринку завдяки зниженню собівартості продукції та підвищенню її екологічної цінності, зростанням попиту на екологічно чисту продукцію. Сучасні споживачі все більше віддають перевагу продуктам, виготовленим із дотриманням принципів екологічної сталості. Впровадження циркулярної економіки дозволяє підприємствам вийти на нові ринки та задовольнити потреби більш вимогливих клієнтів;

Для забезпечення конкурентоспроможності та посилення своєї позиції на цільовому ринку агропідприємство має постійно працювати над впровадженням стратегічного підходу в наявний організаційно-економічний механізм, що в перспективі забезпечить ефективне довгострокове господарювання. Це формує відповідний потенціал для пошуку та реалізації бізнес-можливостей, які забезпечать сталий розвиток у період трансформації економіки. Розвиток персоналу під час впровадження принципів стійкості та циркулярної економіки на аграрних підприємствах вимагає певних організаційно-економічних підходів, що забезпечують ефективність адаптації працівників до нових умов роботи. Основними напрямками розвитку системи менеджменту персоналу з урахуванням специфіки діяльності можуть стати:

- освітній та професійний розвиток, що полягає в перепідготовці, підвищенні кваліфікації та встановленні партнерства з науковими установами. За таких умов працівники мають опанувати нові навички у сфері сталого управління ресурсами, переробки відходів, використання екотехнологій та цифрових інструментів (точне землеробство). Це вимагає інвестицій в освітні програми, тренінги та навчання на робочому місці. Своєю чергою, співпраця з університетами та дослідницькими інститутами може бути реалізована для розробки навчальних програм з циркулярної економіки та впровадження новітніх аграрних практик, що дозволить підтримувати високий рівень знань і навичок.

- організаційна культура та управління змінами, що передбачає формування культури інновацій та культури безпеки персоналу, яка складається з комплексу заходів, спрямованих на забезпечення захисту життя, здоров'я працівників та стабільність роботи підприємства в умовах небезпеки. Для успіху організаційно необхідно створити середовище, яке заохочує інноваційне мислення та ініціативність серед працівників (внутрішні конкурси на інноваційні пропозиції, програми підтримки стартапів усередині підприємства, винагороди за впровадження циркулярних практик). Також необхідно залучати професіоналів, які вміють керувати змінами на підприємствах, мотивуючи працівників адаптувати нові підходи. Це може включати створення команд із спеціалістів, відповідальних за впровадження циркулярної економіки.

- економічні стимули та мотивація працівників. Якщо вести мову про матеріальну мотивацію, то доцільним стає запровадження фінансових стимулів для працівників, які активно залучені в впровадження цифрової економіки (бонуси за економію ресурсів, за оптимізацію процесів переробки тощо) та програм кар'єрного розвитку, які формуються для тих працівників,

які опанують нові компетенції в галузі сталого розвитку та управління ресурсами, що дозволить їм просуватися по службі.

- технологічна підтримка та цифровізація. Для того, щоб працівники могли ефективно виконувати завдання за принципами циркулярної економіки, підприємства повинні інвестувати в технологічні інструменти, зокрема автоматизацію процесів, цифрові платформи для моніторингу й управління ресурсами, тобто опікуватися впровадженням нових технологій. Але, з іншого боку, працівники мають бути навченими новітнім технологіям, які дозволяють ефективно працювати в рамках циркулярної економіки. Навчання з використання технологій включає володіння IT-інструментами, агротехнологіями та системами управління відходами.

- дослідження соціальних наслідків та екологічної відповідальності. При цьому важливим є підвищення обізнаності працівників щодо екологічної відповідальності та соціальних переваг циркулярної моделі розвитку, таких як зменшення викидів та збереження ресурсів. Актуальним для України є залучення місцевих громад до вирішення соціальних питань. Працівники агропідприємств можуть бути залучені до взаємодії з місцевими громадами, сприяючи розвитку регіональних ініціатив з переробки відходів і сталого управління природними ресурсами.

- фінансові інструменти для розвитку кадрового потенціалу працівників. Інвестиції в людський капітал і свідомий вплив на кадрові навички в сучасних реаліях стають стратегічним ресурсом для успіху агробізнесу. При плануванні витрат важливо передбачити фінансування для навчальних програм і розвитку нових навичок, яке може надходити як від держави у вигляді субсидій, так і від приватних інвестицій чи міжнародних грантових програм. Також перспективним є розвиток цифрової компетенції та екологічне виховання.

Вони мають бути спрямовані на досягнення ефективного використання ресурсів, зменшення відходів та максимальне повторне використання матеріалів. Комплексне впровадження елементів організаційно-економічного механізму впровадження циркулярної економіки у функціонуванні аграрного підприємства дозволяє ефективно реалізувати її принципи в аграрній справі, що приведе до зменшення негативного впливу на довкілля, економічної стійкості та соціального розвитку регіонів, де розташовано бізнес. Якби не розглядалися елементи механізму, провідне місце відводиться команді та розвитку людських ресурсів, що, зокрема, відображає комплекс компетентностей, необхідних для того, щоб перехід на принципи циркулярної економіки був успішним і ефективним. До основних компетентностей працівників агропідприємства слід віднести такі:

- 1) аналітичне мислення, що характеризує здатність аналізувати великий обсяг даних і пропонувати оптимальні рішення в період змін;

- 2) гнучкість та адаптація, тобто вміння персоналу швидко адаптуватися до нових технологій в агросфері та ринкових умов;

- 3) комунікаційні навички, які розвивають здатність ефективно спілкуватися та передавати знання іншим працівникам, клієнтам і громадам;

- 4) інноваційне мислення, без чого буде утрудненою здатність знаходити нові підходи до традиційних завдань, а також розробити радикально нові рішення на основі циркулярного мислення;

- 5) командна робота, що характеризує вміння працювати в колективі для досягнення загальних цілей екостратегії.

Як доводить практика, далекоглядні компанії сьогодні активно застосовують екостратегії та водночас приділяють значну увагу розвитку кадрового потенціалу своїх працівників. Сучасні агропідприємства під час війни поєднують екологічні інновації зі створенням сприятливих умов для розвитку кадрів, що сприяє довготривалій стабільності бізнесу, підкреслюючи необхідність підготовлених кадрів для успішного впровадження принципів циркулярної економіки в сільському господарстві. Ключовими аспектами удосконалення системи кадрового потенціалу агропромислових підприємств є підготовка працівників до використання екотехнологій та цифрових інструментів. Підвищення обізнаності щодо екологічних переваг циркулярної моделі співробітників та партнерів, співпраця з місцевими громадами для розробки регіональних ініціатив, залучення міжнародних грантів для розвитку компетенцій персоналу формує кліматично орієнтовану та стійку екостратегію в умовах трансформації. Основними компетенціями працівників за таких умов мають бути: аналітичне мислення, адаптивність, комунікаційні навички, інноваційне мислення, вміння працювати в команді.

Сучасні агропідприємства повинні інтегрувати екологічні інновації з розвитком кадрів. Це сприятиме довготривалій стабільності бізнесу навіть у складних умовах воєнного стану. Інвестування в освіту та розвиток персоналу стане ключовим кроком для досягнення сталого розвитку агробізнесу. Методичне забезпечення трансформації має забезпечити конкурентні переваги, посилюючи зв'язок між екологічними цілями та ефективністю персоналу. Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу працівників аграрних підприємств стають ключовим фактором цього процесу, оскільки саме люди забезпечують упровадження нових технологій і практик, які сприяють підвищенню ефективності, збереженню ресурсів та зниженню екологічного навантаження. Інвестування в освіту і розвиток персоналу аграрного сектора є одним із найважливіших кроків для забезпечення сталого та прибуткового ведення господарства на основі принципів циркулярної економіки.

Таблиця 1.

**Матриця чинників впливу на зростання продуктивності праці у агропромисловому підприємстві**

Природно- біологічні	Соціально-економічні та психологічні
клімат	удосконалення матеріального і морального стимулювання праці
родючість земель	виховання громадської свідомості та відтворення до праці
географічне середовище сезонність	зростання політичної і трудової активності працюючих
стать, вік, стан здоров'я	підвищення кваліфікації працівників дисципліна праці
фізичні і розумові здібності	ліквідація плінності кадрів
Техніко-економічні	Організаційно- економічні
удосконалення техніки і технології	спеціалізація і концентрація виробництва удосконалення організації виробництва і праці
ліквідація простоїв через технічні причини	удосконалення технічного нормування праці ліквідація простоїв через організаційні причини
підвищення питомої ваги основних виробничих операцій за рахунок механізації і автоматизації підготовчих і допоміжних робіт	скорочення термінів ремонту, контроль за якістю роботи і продукції
впровадження інноваційних технічних засобів управління персоналом	скорочення чисельності обслуговуючого персоналу

\*розроблено авторами

Ефективність управління персоналом підвищується при зростанні темпів продуктивності праці у відсотках до базисного періоду, а в кожному наступному році – у відсотках до попереднього року. На зростання продуктивності впливають чинники, згруповані у матриці: природно-біологічні; соціально-економічні та психологічні; техніко- економічні; організаційно-економічні. Перші найбільш впливові на продуктивність праці, особливо в рослинництві, в агропереробці природний чинник пов'язаний з сезонністю. Другі – пов'язані з поліпшенням використання потенціалу робочої сили, організації виробництва і праці на основі удосконалення виробничих відносин. Треті – впливають безпосередньо з об'єктивних потреб розвитку продуктивних сил та зумовлені інноваційним розвитком. Четверті – пов'язані з тим, що на кожній стадії розвитку виробництва є певні організаційні умови, використання яких стає необхідністю. Для аграрного підприємства із вищезазначених груп актуальними є особливості у формуванні заходів, які органічно поєднують природу, біологічні активи, техніку, технологію, трудові ресурси, управління та організацію виробництва.

Зменшення чисельності працівників в агропромислових підприємствах може бути обґрунтоване за рахунок підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій, оптимізації організаційно-виробничих процесів та адаптації до сучасних економічних викликів. Основні аргументи та заходи для забезпечення ефективного зменшення чисельності персоналу наведені нижче. Ефективність персоналу залежить від забезпечення умов для зростання продуктивності праці:

- використання техніко-економічних чинників: впровадження сучасної техніки та автоматизації, що дозволяє виконувати більший обсяг роботи меншою кількістю працівників;
- інновації в аграрному секторі: застосування новітніх технологій у рослинництві та тваринництві для підвищення врожайності та продуктивності;



- сезонна оптимізація робочих місць: забезпечення ефективного розподілу навантаження протягом сезону, використання тимчасового найму у пікові періоди.

Оптимізація організаційно-економічних процесів:

- аналіз процесів: проведення реінжинірингу бізнес-процесів для усунення дублювання функцій і непотрібних операцій;
- впровадження цифрових інструментів управління: автоматизація управлінських функцій (планування, облік, моніторинг). Це знижує потребу в адміністративному персоналі;
- фокус на ключових компетенціях: зосередження зусиль на основних бізнес-процесах, делегування другорядних функцій підрядним організаціям або аутсорсинг.

Раціональне використання персоналу:

- навчання та підвищення кваліфікації персоналу: спрямування працівників на більш складні та продуктивні завдання за рахунок навчання;
- застосування методів мотивації: стимулювання працівників до ефективнішої роботи через впровадження гнучких систем оплати праці (преміювання за результати);
- залучення IT-рішень: управління персоналом через цифрові платформи для аналізу продуктивності та планування робочого часу.

Зменшення чисельності персоналу повинно супроводжуватися програмами підтримки, такими як перекваліфікація, допомога у працевлаштуванні, пенсійні програми. Переваги зменшення чисельності працівників: скорочення витрат на оплату праці, що є суттєвим фактором у збереженні рентабельності під час кризи, підвищення конкурентоспроможності, оптимізація витрат дозволяє підприємству інвестувати у модернізацію, підвищення адаптивності: зменшення чисельності працівників сприяє швидкій реакції на зовнішні виклики. Управління персоналом у сучасних умовах передбачає адаптацію до економічних викликів і вимог ринку через реорганізацію структури підприємства, впровадження інновацій та оптимізацію трудових ресурсів. Важливим завданням є забезпечення балансу між підвищенням продуктивності та дотриманням соціальної відповідальності перед працівниками.

Важливим елементом роботи з персоналом аграрного підприємства є програми оцінки працівників. Оцінка включає такі аспекти, як ефективність індивідуальної роботи, трудова дисципліна, рівень професійних знань, організаторські здібності, здатність планувати та контролювати роботу, а також вміння знаходити ефективні рішення у нетипових ситуаціях. На основі результатів оцінки керівники комплексно оцінюють професіоналізм працівників і розробляють рекомендації щодо шляхів і напрямків удосконалення. У разі незадовільних результатів можуть застосовуватися штрафні санкції, такі як позбавлення премії на наступний квартал, або, при систематичних негативних оцінках, розглядається питання про звільнення. Основний пріоритет у кадровій стратегії – безперервний професійний розвиток і навчання персоналу, підвищення його кваліфікації як основа успішної діяльності підприємства в нових умовах господарювання. Однак, разом з потенціалом для досягнення успіхів, персонал також може становити значний ризик для підприємства. Персонал, у час нестабільності та війни виступає як фактор ризику для підприємства, утворює потенційну загрозу його стабільності та ефективності. Загалом, ризик визначається як можлива небезпека втрати ресурсів або доходів у порівнянні з альтернативним сценарієм, який передбачає раціональне використання ресурсів у даному контексті підприємницької активності. Таким чином, ризик для підприємства означає загрозу зазначених втрат або доходів нижче, ніж передбачено. Щодо кадрових ризиків, вони виражаються в ймовірності втрат, пов'язаних із управлінням персоналом, що означає втрати через низьку кваліфікацію працівників, їхню нестабільність або низьку лояльність до компанії, а також інші чинники, які можуть вплинути на ефективність та стабільність штату. Отже, аналізуючи персонал як ризик, важливо враховувати широкий спектр факторів, що можуть вплинути на ефективність та стабільність підприємства, та розробляти відповідні стратегії управління для мінімізації таких ризиків.

Будь-яке вдосконалення діяльності підприємства напряму пов'язане з кадровими ризиками. Управління кадровими ризиками виявляється складним завданням, оскільки більшість з них виявляються неочевидними, їх важко ідентифікувати та оцінити через непередбачуваність дій і бездіяльності людських ресурсів. Такі ризики засновані на природі та сутності особистості, що робить їх найскладнішим об'єктом управління. Серед факторів, які впливають на виникнення кадрових ризиків, можна виділити ризик низького рівня мотивації та залученості працівників; ризик плинності кадрів; ризик виникнення конфліктів у колективі. Постановка проблеми. Ризики воєнного стану вимагають перегляду оцінювання персоналу, системи HR менеджменту, критеріїв



та методів, способів та інструментів, процедур та принципів. Якісне управління персоналом з використанням цифрових технологій є ключовим фактором для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Важливим елементом є комплексний підхід, який включає аналіз рекрутингу, адаптації, розвитку професійних якостей, акумуляції поведінкових характеристик та результатів діяльності співробітників, що дозволяє створити системний підхід до управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Наявність соціальної відповідальності апарату управління та персоналу є елементом конкурентної переваги та репутаційним здобутком.

Розглянемо структуру антикризових заходів агропромислового підприємства та визначимо можливості їх застосування.

Таблиця 2.

### Оперативні та стратегічні заходи управління персоналом агропромислового підприємства під час війни

Оперативні заходи	Стратегічні заходи
<p>Підтримка персоналу. Надавання матеріальної допомоги та психологічної підтримки.</p> <p>Впровадження гнучкого графіка роботи залежно від умов регіону. Організація тимчасового житла для співробітників і їхніх родин.</p> <p>Забезпечення безперервності роботи.</p> <p>Залучення тимчасових працівників для компенсації втрат кадрів. Навчання працівників для їх багатофункціонального залучення. Використання аутсорсингових послуг з виконання критичних завдань.</p>	<p>Розробка довгострокової кадрової стратегії.</p> <p>Формування резерву ключових працівників.</p> <p>Залучення молодих спеціалістів через програми стажування та партнерство з навчальними закладами.</p> <p>Соціальна відповідальність.</p> <p>Активна участь у відновленні регіонів та підтримці місцевих громад. Підтримка ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим від війни. Інвестиції в навчання та розвиток.</p> <p>Проведення тренінгів з управління в кризових умовах.</p> <p>Навчання персоналу сучасним технологіям і цифровим інструментам.</p>
<p>Кадрові зміни. Забезпечення безпеки працівників.</p> <p>Організація евакуації та створення безпечних умов праці. Облаштування укриттів на території підприємства. Забезпечення засобами індивідуального захисту.</p>	<p>Оптимізація витрат на персонал.</p> <p>Розробка програм стимулювання працівників із фокусом на результативність.</p> <p>Перегляд витрат на управлінський апарат для збалансування ресурсів.</p>
<p>Комунікація з персоналом.</p> <p>Регулярне інформування співробітників про стан підприємства.</p> <p>Впровадження цифрових каналів зв'язку для швидкого реагування.</p>	<p>Збереження мотивації. Впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання заслуг, кар'єрні перспективи та індивідуальний підхід. Забезпечення стабільної заробітної плати навіть у складних умовах. Підвищення стійкості організації.</p> <p>Впровадження автоматизації та цифровізації процесів для мінімізації залежності від людського фактору.</p> <p>Розробка антикризового плану управління персоналом на майбутнє.</p>

Джерело: розроблено авторами

Реалізація оперативних та стратегічних заходів допоможе аграрним підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, а й забезпечити кадрову стабільність, зменшити ризики збоїв у виробництві та створити передумови для відновлення й подальшого розвитку після завершення війни. З урахуванням кризової ситуації, яка склалась, пропонуємо застосувати внутрішні резерви покращення показників діяльності досліджуваного підприємства. З цією метою необхідним є постійне відстеження економічної безпеки, на рівень якої впливає ефективність управлінських рішень, гнучкість управління, вибір системи керування, а також кваліфікація працівників. Враховуючи всі фактори, вважаємо найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства застосовувати стратегію концентрованого зростання, яка дозволить поступово нарощувати обсяги постачання, із використанням власних внутрішніх ресурсів.

Проект стратегії концентрованого зростання персоналу аграрного підприємства передбачає цілеспрямоване підвищення професійної компетентності, ефективності та мотивації працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Ключові принципи проекту конкурентоспроможної стратегії – це:

- цілеспрямованість: зосередження на підвищенні кваліфікації ключових працівників і формуванні кадрового резерву;
- системність: взаємопов'язаний підхід до навчання, розвитку, мотивації та адаптації персоналу;
- гнучкість: адаптація стратегічних кроків до мінливих умов аграрного ринку та внутрішніх викликів;

- інноваційність: впровадження сучасних методик управління персоналом, автоматизації та цифровизації HR-процесів.

Основні напрями проекту концентрованого зростання:

- навчання та розвиток персоналу;
- організація постійних програм підвищення кваліфікації (курси, тренінги, майстер-класи);
- співпраця з аграрними навчальними закладами для впровадження стажувань і дуальної освіти;
- розвиток цифрових компетенцій, зокрема робота з аграрними IT-сервісами та автоматизованими системами управління;
- залучення та утримання талантів;
- формування конкурентної системи оплати праці, що включає бонуси за результативність;
- створення програми кар'єрного росту для молодих спеціалістів;
- впровадження політики «work-life balance» для підвищення лояльності працівників.

Мотивація та стимулювання містить розробку гнучких мотиваційних схем, що враховують індивідуальні потреби працівників, визнання досягнень працівників через нагороди, подяки та корпоративні заходи, розробку соціального пакету, який може включати страхування, допомогу з житлом, транспорт.

Оптимізація організаційної та управлінської структури персоналу:

- визначення ключових позицій і зон відповідальності для кожного працівника;
- впровадження автоматизованих систем управління персоналом для аналізу ефективності;
- усунення дублювання функцій і спрощення комунікацій між відділами;
- формування кадрового резерву;
- визначення перспективних співробітників для підготовки до керівних посад;
- створення індивідуальних програм розвитку для резервістів.
- регулярна оцінка компетенцій і прогресу працівників.

Інструменти реалізації: HR-аналітика, сформована з використання даних для оцінки ефективності працівників та визначення потреб у навчанні, безпосередньо цифрові платформи навчання, використання онлайн-курсів і віртуальних симуляторів для підготовки персоналу, проведення атестацій та аналізу KPI для моніторингу прогресу. Реалізація запропонованих стратегічних заходів сприяє підвищенню кваліфікації працівників та зростання їхньої продуктивності, зменшенню плинності кадрів через покращення умов праці та мотиваційних програм, формуванню кадрової стійкості підприємства завдяки підготовленому резерву.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Формування організаційно-економічного механізму впровадження циркулярної економіки на аграрних підприємствах є актуальним у розрізі факторів, що стосуються як екологічно економічних аспектів розвитку аграрного сектора, так і соціально відповідальних аспектів інтелектуалізації людських ресурсів. У всьому світі циркулярна економіка спрямована на максимальне збереження ресурсів, повторне їх використання та мінімізацію відходів, що дозволяє досягати сталого розвитку. У сільському господарстві, де ресурси (земля, вода, енергія) відіграють критичну роль, впровадження в роботу підприємств екостратегії на засадах соціальної відповідальності, стійкості та циркулярності стає важливим інструментом для поліпшення ефективності та зменшення негативного впливу на довкілля. Таким чином, питання трансформації бізнесу на засадах формування кліматично орієнтованої економіки з урахуванням факторів нестабільного середовища є актуальним і таким, що спричиняє потребу в кадрових змінах. Слід зазначити, що в нових реаліях успіх упровадження та засвоєння технологій циркулярного виробництва залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів та дій, спираючись на специфіку ведення бізнесу в сучасних умовах з урахуванням екологічних викликів. У такому контексті необхідним є чітке оцінювання й обґрунтування практичних питань реалізації процесу навчання та професійного розвитку працівників агропідприємств у системі їх менеджменту. Розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою для адаптації агросектора України до викликів воєнного часу та змін клімату. Інвестиції у фахівців дозволять не лише відновити

виробничий потенціал, але й забезпечити сталий розвиток сільського господарства через впровадження інновацій, інтеграцію з міжнародними ринками та ефективне використання природно-ресурсного потенціалу.

Перспективи подальших досліджень мають гуртуватися навколо еко стратегій концентрованого і одночасного зростання ресурсного і людського персоналу аграрного підприємства, що передбачає цілеспрямоване підвищення професійної компетентності, ефективності та мотивації працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного і зростаючого агропродовольчого ринку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Антонюк, В. П. (2024). Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Economy of Ukraine*, 65(8), 20–33. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>
2. Галушка, З. (2024). Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 292–300. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-35>
3. Ситник, Й., & Захарчин, Г. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79. <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>
4. Коцур, А., Острроверхов, В., & Бортник, О. (2022). Features of personnel management activities in the conditions of war. *Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine*, 27, 58–64.
5. Захарчин, Г. (2023). Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>
6. Залознава, Ю., & Азьмук, Н. (2022). Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
7. Замлинський, В., Камара, Б. М., & Близнюк, Т. (2024). Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 475–484. <https://heralds.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1287/1312>
8. Скрипник, Н. А., Гуральська, В. В., & Шаркова, Г. І. (2021). Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, 21–23. <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306>
9. Boateng, K. O., Dankyi, E., Amponsah, I. K., Awudzi, G. K., Amponsah, E., & Darko, G. (2023). Knowledge, perception, and pesticide application practices among smallholder cocoa farmers in four Ghanaian cocoa-growing regions. *Toxicology Reports*, 10, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.toxrep.2022.12.008>
10. Самборська, О., Воскобийник, С., & Шевченко, Д. (2023). Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>
11. Leguizamón, A. (2014). Modifying Argentina: GM soy and socio-environmental change. *Geoforum*, 53, 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.04.001>
12. Кліматично-орієнтоване сільське господарство в Україні. <https://propozitsiya.com/ua/klimatychnooriyentovane-silke-gospodarstvo-v-ukrayini>
13. Condrón, L. M., Cameron, K. C., Di, H. J., Clough, T. J., Forbes, E. A., McLaren, R. G., & Silva, R. G. (2000). A comparison of soil and environmental quality under organic and conventional farming systems in New Zealand. *New Zealand Journal of Agricultural Research*, 43(4), 443–466. <https://doi.org/10.1080/00288233.2000.9513442>
14. Крюкова, І., Замлинський, В., & Власенко, Т. (2023). Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Економіка АПК*, 30(2), 38–48. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
15. Замлинський, В., Жук, Н., Оськ, С., & Мартіянова, М. (2023). Modern business diagnostics: Digital maturity and ecosystem recovery. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 18–25. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2>
16. Близнюк, Т. П., Шевченко, В. В., Федака, В. В., & Циктор, В. Ю. (2024). Стійкість і соціальна відповідальність людських ресурсів як глобальна репутаційна тенденція конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(3), 383–391.

17. Овадюк, В. О., & Драган, О. І. (2024). Збереження і розвиток персоналу компаній харчової промисловості під час війни. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 30(3), 38–47. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/46487>
18. Бездушна, Ю. С., Лівінський, А. І., & Замлинська, О. В. (2022). Аналіз рівня капіталізації в управлінні аграрним підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(3), 81–86.

## REFERENCES:

- Antonuk, V. P. (2024). Vraty liudskogo kapitalu vnaslidok viyny yak zahroza povoyennii modernizatsii ekonomiky Ukrainy. [Human Capital Losses as a Threat to Post-War Modernization of Ukraine's Economy], 65(8 (729), 20–33. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>
- Halushka, Z. (2024). Liudskiy kapital ekonomiky Ukrainy: vplyv viyny ta potentsial pislivoyennogo vidnovlennia. [Human Capital of Ukraine's Economy: Impact of War and Potential for Post-War Recovery], 328(2), 292–300. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-35>
- Sytnyk, Yo., & Zakharchyn, H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. [HR Management of Enterprises in the Context of Martial Law: Socio-Cultural and Technological Challenges], 11(1), 67–79. doi: 10.56318/eem2024.01.067.
- Kotsur, A., Ostroverhov, V., & Bortnyk, O. (2022). Features of personnel management activities in the conditions of war. [Features of Personnel Management in Wartime Conditions], 27, 58–64.
- Zakharchyn, H. (2023). Potentsial rozvytku personalu v suchasnykh umovakh. [Development Potential of Personnel in Modern Conditions], (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>
- Zaloznova, Yu., & Az'muk, N. (2022). Liudskiy kapital Ukrainy v umovakh viyny: vtraty ta zdobutky. [Human Capital of Ukraine in the Conditions of War: Losses and Gains], (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
- Zamlynskyi, V., Kamara, B. M., & Blyzniuk, T. (2024). Reputatsiina skladova stiikosti ta konkurentospromozhnosti ahropromysloвого pidpriemstva. [Reputational Component of the Stability and Competitiveness of Agribusiness Enterprises], 336(6), 475–484. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1287/1312>
- Skrypnyk, N. A., Huralska, V. V., & Sharkova, H. I. (2021). Adaptatsiia i rozvytok kadrovoho potentsialu yak instrumentu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii. [Adaptation and Development of Human Resources Potential as a Tool to Increase Organizational Competitiveness], 6/2, 21–23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306>
- Boateng, K. O., Dankyi, E., Amponsah, I. K., Awudzi, G. K., Amponsah, E., & Darko, G. (2023). Knowledge, perception, and pesticide application practices among smallholder cocoa farmers in four Ghanaian cocoa-growing regions. [Knowledge, Perception, and Pesticide Application Practices Among Smallholder Cocoa Farmers in Ghana], 10, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.toxrep.2022.12.008>
- Samborska, O., Voskobiiuk, S., & Shevchenko, D. (2023). Zberezhennia liudskogo potentsialu v umovakh viyny. [Preserving Human Potential in Wartime], 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>
- Leguizamón, A. (2014). Modifying Argentina: GM soy and socio-environmental change. [Modifying Argentina: GM Soy and Socio-Environmental Change], 53, 149–160. doi:10.1016/j.geoforum.2013.04.001
- Climate-oriented agriculture in Ukraine. [Climate-Oriented Agriculture in Ukraine]. URL: <https://propozitsiya.com.ua/klimatychnooryentovane-silske-gospodarstvo-v-ukrayini>
- Condron, L. M., Cameron, K. C., Di, H. J., Clough, T. J., Forbes, E. A., McLaren, R. G., & Silva, R. G. (2000). A comparison of soil and environmental quality under organic and conventional farming systems in New Zealand. [A Comparison of Soil and Environmental Quality Under Organic and Conventional Farming Systems in New Zealand], 43(4), 443–466. <https://doi.org/10.1080/00288233.2000.9513442>
- Kryukova, I., Zamlynskyi, V., & Vlasenko, T. (2023). Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. [Architecture of Corporate Reporting on Sustainable Development in the Agrarian Sector], 30(2), 38–48. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
- Zamlynskyi, V., Zhuk, N., Osyk, S., & Martiyanova, M. (2023). Modern business diagnostics: Digital maturity and ecosystem recovery. [Modern Business Diagnostics: Digital Maturity and Ecosystem Recovery], 8(3), 18–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2>
- Blyzniuk, T. P., Shevchenko, V. V., Fedaka, V. V., & Tsyktor, V. Yu. (2024). Stiikist' i sotsial'na vidpovidal'nist' liudskykh resursiv yak holovna reputatsiina tendentsiia konkurentospromozhnosti. [Stability and Social Responsibility of Human Resources as a Key Reputation Trend of Competitiveness], 9(3), 383–391.
- Ovadyuk, V. O., & Dragan, O. I. (2024). Zberezhennia i rozvytok personalu kompaniy kharchovoi promyslovosti pid chas viyny. [Preservation and Development of Personnel in Food Industry Companies During the War], 30(3), 38–47. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/46487>
- Bezдушна, Yu. S., Livynskiy, A. I., & Zamlyns'ka, O. V. (2022). Analiz rivnia kapitalizatsii v upravlinni ahrarnym pidpriemstvom. [Analysis of Capitalization Levels in Agribusiness Management], 7(3), 81–86.

---

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

ZAMLYNSKYI Viktor<sup>1</sup>, SKRYPNYK Nataliia<sup>2</sup>, FEDAKA Viktor<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Odesa National University of Technology

<sup>2</sup>National University «Odessa Polytechnic»

*The article examines the essence and trends in the development of the human resource potential of agricultural enterprises in conditions of increased risk of martial law. The article aims to form practical tools for maintaining the current state and strengthening resource provision, developing a strategy for countering risks, and restructuring the existing HR model of an agricultural enterprise. Human resources are the human resource potential of the country's economy and a strategic priority for the success of agro-industrial enterprises in critical conditions, without which they lose their viability. A significant and stable resource of experienced and motivated personnel plays a leading role in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises, however, technological advances optimize processes and lead to the transfer of personnel to more attractive positions, therefore this should be taken into account in coaching programs, retraining and obtaining related professions, therefore it is necessary to focus on the development of reputational skills and promoting adaptation and long-term employment. In the agricultural sector, there is an urgent need for radical changes in personnel policy at all levels, especially in martial law and post-war reconstruction, when the importance of efficiency and effectiveness of labor resource management is increasing. In rural regions of Ukraine, there is an annual deterioration of the demographic situation against the background of shortages and rising food prices and the forecast of increased competition between agricultural producers, which will depend on the fertility of land resources and access to water resources. Integrating sustainable technologies into personnel development significantly changes strategies, but their impact on the efficiency of use and availability of resources remains controversial. Modern professional activity is characterized by the ability to adapt to the realities of current socio-economic, technological, and digital requirements of a global and regional nature, is high-risk, flexible, and sometimes without alternative, but with effective mechanisms, it increases employee productivity and enterprise efficiency, ensuring rhythmic functioning. Without organizational culture and reputational interaction, diversity, and inclusion, the impact on staff retention is significantly reduced by their search for more favorable working and career conditions.*

**Keywords:** *agricultural enterprise, human resource potential, risks of resource depletion, HR technologies, martial law, eco-strategies, formation of climate-oriented and sustainable personnel.*