

УДК: 331.108:631.11

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ніколаєва Т.С., студентка
Ібатуллін М.І., д.е.н., професор кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
*Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна*

Ефективне управління персоналом аграрних підприємств є важливим чинником не лише їхньої конкурентоспроможності та розвитку, а й економічної стабільності держави загалом. Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці соціальної рівноваги в сільських регіонах. Від ефективної організації, мотивації та збереження трудового потенціалу залежить здатність країни протистояти кризам, відновлювати економіку й забезпечувати сталий розвиток національного господарства.

В умовах сьогодення аграрна галузь в Україні зіткнулася з багатьма безпрецедентними викликами, пов'язаними переважно з повномасштабним вторгненням. Крім основних ризиків, пов'язаних з погодними умовами, нестабільністю цін та сезонністю виробництва, додалися ще і нові: втрати та руйнування, логістичні труднощі, збільшення витрат, міграція населення та мобілізація кваліфікованих кадрів. Ефективне управління персоналом має стратегічне значення, особливо в аграрному секторі, який є ключовим для економічної стабільності та продовольчої безпеки країни. Згідно статистичних даних Інституту демографії, близько 5 мільйонів українців покинули країну, що призвело до дефіциту робочої сили [3].

Таким чином, нинішні умови створюють нові виклики для українських роботодавців, що робить дослідження ефективного управління персоналом в аграрному секторі надзвичайно актуальним.

У період воєнного стану підприємці мають не тільки швидко приймати стратегічні рішення стосовно підприємства, але і адаптувати свою

організаційну структуру для соціально-психологічної підтримки працівників.

Основним викликом, що вимагає негайної управлінської відповіді, є глибокий дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією та міграцією. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 2024 рік, близько 200 тисяч аграріїв мобілізовано до Збройних Сил України, що створило критичну нестачу фахівців, особливо механізаторів, інженерів, водіїв [4].

Для забезпечення безперервності виробничого циклу аграрні підприємства змушені впроваджувати інноваційні та антикризові стратегії управління персоналом. Ці стратегії можна умовно поділити на три ключові напрямки, що стосуються заміщення кадрів, технологічної компенсації дефіциту та переосмислення мотиваційних механізмів.

Перший напрямок зосереджений на адаптації гендерного та вікового складу працівників. Цей процес вимагає від підприємств не лише фізичної адаптації робочих місць, але й розробки прискорених програм навчання та перекваліфікації. Як показує практика, значна кількість жінок вже успішно освоює керування сучасною сільськогосподарською технікою, що частково нівелює дефіцит [1].

Друга група стратегій передбачає технологічну компенсацію дефіциту. Інтенсивна цифровізація виробничих процесів, зокрема впровадження систем точного землеробства (GPS, автопілоти, дрони), дозволяє одному кваліфікованому фахівцю ефективно управляти більшою кількістю техніки та обробляти значніші площі, мінімізуючи вплив нестачі лінійного персоналу.

Паралельно відбувається переосмислення систем мотивації та утримання кадрів. В умовах підвищених ризиків, традиційна система матеріальної винагороди є недостатньою. Управління персоналом розширює соціальний пакет, включаючи елементи соціального пакету безпеки: офіційне бронювання ключових фахівців, страхування життя та здоров'я, надання

фінансової допомоги у разі пошкодження майна та забезпечення безпечного житла. Таким чином, матеріальна мотивація трансформується у мотивацію через безпеку та стабільність.

У період воєнного стану ефективне управління персоналом виходить за межі операційних завдань і набуває виміру кризового менеджменту та психосоціальної підтримки. Постійний стрес, пов'язаний із бойовими діями, руйнуваннями та невизначеністю, негативно позначається на продуктивності та емоційному стані працівників.

Підприємства, що демонструють ефективне управління, впроваджують програми психологічної підтримки та підвищення стресостійкості. Це включає: організацію регулярних внутрішніх тренінгів із кризової комунікації, залучення корпоративних або зовнішніх психологів для анонімних консультацій, а також забезпечення чітких протоколів дій у разі повітряної тривоги чи обстрілів. Прозорість та часта комунікація щодо поточного стану справ підприємства та перспектив роботи є ключовими для зниження тривожності.

В умовах, коли логістика ускладнена, а частини території можуть бути тимчасово недоступними, організаційна структура повинна бути максимально гнучкою та децентралізованою. Управління персоналом передбачає надання більшої автономії регіональним підрозділам та керівникам ланок для оперативного прийняття рішень (наприклад, щодо перенесення посівних чи збиральних робіт через безпекову ситуацію). Також важливим є адаптивний графік роботи, який дозволяє працівникам планувати роботу з урахуванням комендантської години, повітряних тривог та потреби відпочинку.

Отже, успішність управління персоналом аграрних підприємств значною мірою визначає не лише ефективність їхньої діяльності, а й стійкість національної економіки загалом. У період глибоких трансформацій та воєнних викликів саме людський капітал стає головним ресурсом розвитку, здатним забезпечити адаптацію, інноваційність і стабільність виробництва.

Тому гнучкість керівників, їхня здатність оперативно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію працівників і враховувати соціально-психологічні аспекти трудових відносин набувають стратегічного значення.

Лише системний підхід до управління кадрами, що поєднує технологічне оновлення, інвестиції в професійний розвиток і турботу про добробут працівників, дозволить аграрним підприємствам не лише зберегти свою життєздатність, а й зробити вагомий внесок у відновлення та зміцнення економічного потенціалу держави, забезпечуючи її продовольчу безпеку та сталий розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. — К.:КНЕУ, 2005. —347 с.
2. І.В. Кривов'язюк. К82 Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Кондор, 2008. – 366 с.
3. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України (посилання на відповідний звіт).
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України(посилання на офіційні дані).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ЛЕЙБНИЦ-ІНСТИТУТ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ
В КРАЇНАХ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ (НІМЕЧЧИНА)
УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ВАЙЄНШТЕФАН-ТРИЗДОРФ (НІМЕЧЧИНА)
СЛОВАЦЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В НІТРІ (СЛОВАЧЧИНА)
ЛАТВІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ЛАТВІЯ)

Факультет аграрного менеджменту

**Кафедра адміністративного менеджменту та
зовнішньоекономічної діяльності**



МАТЕРІАЛИ

**VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції
студентів, аспірантів та молодих вчених**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

04 листопада 2025 р.



Київ - 2025

УДК 338.43.01/.01 (075.8)

Науково-редакційна колегія:

Організаційний комітет:

ТОНХА Оксана – проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України, д.с.-г.н., професор, голова оргкомітету

ОСТАПЧУК Анатолій – в.о. декана факультету аграрного менеджменту, к.е.н., доцент, співголова оргкомітету

ШЛАУДЕРЕР Ральф – керівник Міжнародної школи Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Міжнародний представник факультету сільського господарства, Представник з питань міжнародних освітніх програм і співпраці, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ГОРСЬКА Єлена – декан факультету економіки та менеджменту Словацького аграрного університету в Нітрі, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ПЕРЕХОЖУК Олександр – старший науковий співробітник Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою, PhD, професор, співголова оргкомітету

ЗЕВЕРТЕ-РІВЗА Сандія – дослідник Латвійського університету наук про життя та технологій, PhD, доцент, співголова оргкомітету

Члени оргкомітету:

КОВТУН Олена – завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент;

БАСЮК Дарія – професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н., професор

ЖЕМОЙДА Олександр – д.е.н., професор

ІБАТУЛЛІН Марат – д.е.н., професор

МОСТЕНСЬКА Тетяна – д.е.н., професор

ГОЛОМША Наталія – к.е.н., доцент

ДАВИДЕНКО Володимир – к.е.н., доцент

ДІБРОВА Лариса – к.е.н., доцент

КОВАЛЕНКО Наталія – к.е.н., доцент

КОЛЕСНИК Максим – к.е.н., доцент

КОСТЮК Ольга – к.е.н., доцент

КУЗЬМЕНКО Сергій – к.е.н., доцент

РАЛКО Олександра – к.е.н., доцент

ТЮРІНА Альона – к.е.н., доцент

ЧОРНЕНЬКА Людмила – к.е.н., доцент

ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – к.е.н., доцент

ФАЙЧУК Олександр – к.е.н., доцент, секретар оргкомітету

МІЩЕНКО Іван – к.е.н., доцент, відповідальний за випуск збірника тез

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (*протокол №4 від 20 листопада 2025 р.*).

«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 04 листопада 2025 р. – К.: НУБіП України, 2025. – 245 с.

У збірнику представлені результати дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Видання розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, практиків і всіх тих, хто цікавиться питаннями сучасних підходів до управління підприємствами і національним господарством.

Матеріали викладені в авторській редакції. Відповідальність за достовірність поданої інформації несуть автори.

© Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, факультет аграрного менеджменту НУБіП України, 2025

© Автори