

DOI 10.32782/city-development.2025.2-7

УДК 338.43:658.3:005.96

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЛАНУВАННЯМ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Ковальський Андрій Олександрович

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6627-6589>

Глусь Дарія Сергіївна

студентка
Одеський національний економічний університет

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи до управління кадровим плануванням на підприємствах аграрного бізнесу України в умовах урбанізації, цифровізації та воєнного стану. Проаналізовано ефективність традиційних методів управління персоналом – адміністративних, економічних та соціально-психологічних. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних методів прогнозування потреб у персоналі, розробки адаптивних кадрових стратегій та використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами. Виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на підприємствах аграрного бізнесу та запропоновано шляхи їх вирішення. Представлено авторську модель інноваційного кадрового планування на підприємствах аграрного бізнесу, що враховує специфіку аграрного сектору, демографічні зміни та тенденції ринку праці.

Ключові слова: кадрове планування, аграрний бізнес, підприємства аграрного бізнесу, управління персоналом, інноваційні підходи.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах трансформації аграрного бізнесу України, що зумовлена урбанізацією, цифровізацією та впливом воєнних подій, суттєво ускладнюється процес управління трудовими ресурсами. Традиційні методи кадрового планування вже не відповідають новим вимогам ринку праці, зокрема в частині професійної мобільності, цифрових компетентностей та адаптивності працівників. Це спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання плинності персоналу та зниження конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу. Особливо гостро стоїть проблема відтоку молоді з сільських регіонів, що ускладнює формування сталого кадрового потенціалу. За таких умов виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом, здатних забезпечити ефективну адаптацію підприємств аграрного бізнесу до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних та зарубіжних учених, що досліджують проблематику кадрового планування в аграрному секторі (бізнесі), варто відзначити праці А. Гайдуцького, П. Саблука, А. Мазаракі, М. Маліка, які акцентують увагу на стратегічному управлінні персоналом у підприємствах агро-

бізнесу. Також заслуговують уваги дослідження М. Армстронга та Г. Мінцберга, де розглядаються загальні принципи HR-менеджменту та їх адаптація до різних галузей економіки. Дослідниками наголошується, що сучасне кадрове планування має базуватися на інтеграції цифрових технологій, зокрема інформаційно-аналітичних систем, хмарних сервісів, автоматизації процесів добору та навчання персоналу. Проте, незважаючи на значний доробок у сфері теорії та практики кадрового менеджменту, залишається актуальною проблема адаптації інноваційних підходів до специфіки аграрного бізнесу, що має свої сезонні, територіальні та структурні особливості.

Метою статті є аналіз сучасних інноваційних підходів до кадрового планування в підприємствах аграрного бізнесу України, враховуючи трансформацію ринку праці, демографічні зміни та цифровізацію.

Результати дослідження. Сучасний аграрний бізнес України характеризується низькою забезпеченістю висококваліфікованими кадрами, що становить загрозу для сталого розвитку галузі. Особливий дефіцит кадрів спостерігається у галузях інженерної агрономії, агроінформатики, логістики. Проблемними залишаються питання плинності кадрів, низької мотивації працівників,



старіння персоналу. Причини на наслідки, що виникають через названі проблеми, представлено у табл. 1.

Наявність вказаних проблем спонукає до аналізу та вивчення традиційних та інноваційних методів кадрового планування.

Методи управління персоналом – це інструменти впливу на працівників як індивідуально, так і на колектив загалом, з метою узгодження їхньої діяльності в межах підприємства. Традиційно ці методи поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні [1].

Адміністративні методи управління базуються на засадах ієрархічної підпорядкованості, дисципліни та впливу через владні повноваження. Їх часто називають «методом батога», оскільки вони передбачають жорстку регламентацію дій працівників і контроль за дотриманням установлених правил. Такі методи орієнтуються на внутрішнє почуття обов'язку, потребу дотримання трудової етики, а також бажання працівника бути частиною організації. Застосування адміністративних підходів включає використання нормативно-правових актів (законів, стандартів, положень), посадових інструкцій, норм праці, а також управлінських рішень, таких як накази і розпорядження. Їх основна функція – це створення правової основи для організаційної стабільності та захисту прав усіх учасників трудового процесу [2].

Економічні методи передбачають використання матеріального стимулювання для мотивації працівників. Вони відомі як «метод пряника», оскільки заохочують до продуктивної праці шляхом фінансових винагород. До таких інструментів належать премії, участь у розподілі прибутку, бонусні системи, а також економічні нормативи, що визначають рівень оплати відповідно до результатів роботи. Економічні методи сприяють підвищенню мотивації працівників, впливаючи на їх зацікавленість у досягненні загальних цілей підприємства через особисту вигоду [2].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування внутрішньої мотивації до праці шляхом морального впливу та психологічної підтримки. Їх мета – трансформувати зовнішні завдання керівництва у свідомий особистий обов'язок працівника. Це досягається через створення згуртова-

ного трудового колективу, підтримку позитивного психологічного клімату, задоволення культурних і духовних потреб, а також впровадження соціальних норм поведінки. До інструментів належать моральне заохочення, соціальний захист, особистий приклад керівника та підтримка ініціативи. Такі методи зміцнюють колективну єдність і сприяють гармонійному розвитку персоналу [2].

Незважаючи на те, що названі методи управління й досі застосовуються, у сучасних умовах вони дедалі більше втрачають свою ефективність. Адміністративні методи стримують ініціативу працівників і не відповідають вимогам гнучкості. Економічні методи вже не гарантують утримання кадрів, оскільки зростає роль нематеріальної мотивації: професійного розвитку, визнання, балансу між роботою та життям. Соціально-психологічні методи часто не дають тривалого ефекту через високу плинність персоналу.

Кадрове управління в підприємствах аграрного бізнесу України сьогодні стикається з викликами, які потребують нових рішень. Це вимагає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Серед новітніх підходів до управління кадровим плануванням в підприємствах аграрного сектора (бізнесу) виокремлюють:

- прогнозування на основі big data – аналіз великих масивів даних дозволяє передбачити потребу в кадрах, виявити тренди ринку праці;
 - гнучке планування персоналу – орієнтація не лише на довгострокову перспективу, а й на короткострокові зміни кон'юнктури ринку;
 - інтеграція HR-аналітики – оцінка ефективності кадрових рішень за допомогою цифрових інструментів (HRM-систем, KPI, автоматизованих звітів);
 - аутсорсинг та краудсорсинг – залучення зовнішніх експертів і фахівців на гнучкій основі;
 - управління талантами – формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей.
- Окрему увагу слід приділити управлінню потенціалом (талантами) – цей процес стикається з низкою бар'єрів:
- структурні – умови праці, які складно швидко змінити;
 - зовнішні – економічна або політична нестабільність;

Таблиця 1 – Основні проблеми кадрового забезпечення підприємств аграрного бізнесу

Проблема	Причина	Наслідок
Нестача кваліфікованих кадрів	Відтік молоді, низький престиж професії	Зниження ефективності виробництва
Висока плинність персоналу	Відсутність мотивації, сезонність	Втрата досвіду, витрати на навчання
Старіння кадрів	Невідповідність сучасним вимогам	Складнощі з впровадженням інновацій

Джерело: розробка авторів

- поведінкові – клімат всередині колективу;
- управлінські – стиль управління, який може або допомагати, або гальмувати розвиток.

Інноваційні моделі сучасного кадрового планування в підприємствах аграрного бізнесу включають ряд елементів, які утворюють цілісний, циклічний процес (рис. 1).

Починаючи з прогнозування потреб у персоналі, модель охоплює етапи моделювання, залучення, розвитку та оцінки кадрів, завершуючись коригуванням стратегії відповідно до отриманих результатів. Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність і стратегічну цілеспрямованість управління персоналом в умовах змінного середовища, зокрема в аграрному бізнесі.

Стратегічне планування персоналу є багаторівневим процесом, що дозволяє сільськогосподарській організації адаптуватися до змін, зберігати кадровий баланс, підвищувати ефективність і формувати міцну внутрішню культуру розвитку [3].

Ознайомившись із традиційними та інноваційними підходами до управління кадровим плануванням, доцільно порівняти їх (табл. 2).

На основі аналізу теорії та практики можна запропонувати адаптивну модель кадрового планування для підприємств аграрного бізнесу, яка включає такі етапи:

1. Аналіз стратегічних цілей підприємства.
2. Визначення кадрових потреб з використанням цифрових прогнозних моделей.
3. Формування кадрового резерву на основі компетентнісного підходу.

4. Індивідуалізоване планування кар'єрного росту.

5. Впровадження системи безперервного навчання.

6. Моніторинг та коригування кадрової політики.

На рисунку 2 представлено авторську модель інноваційного кадрового планування для підприємства аграрного бізнесу.

Слід детальніше розглянути основні етапи для запропонованої моделі:

Аналітичний етап – узгодження кадрової політики з довгостроковими завданнями розвитку підприємства агробізнесу. Він включає застосування SWOT-аналізу кадрового складу, вивчення та аналіз бізнес-плану, стратегії розвитку підприємства.

Прогнозний етап – прогноз кількості персоналу та їх навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей. На даному етапі застосовується програмне забезпечення для кадрового прогнозування (HR-аналітика, big data), проводиться аналіз демографічної ситуації, ринку праці, сезонних коливань та розробляються оптимістичні, реалістичні та кризові сценарії.

Формування резервів – забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями. Даний етап включає оцінку потенціалу працівників на основі компетентнісного підходу, індивідуальне планування кар'єри працівників, запровадження менторських програм, внутрішнього навчання співробітників задля підтримки та підвищення рівня кваліфікації.

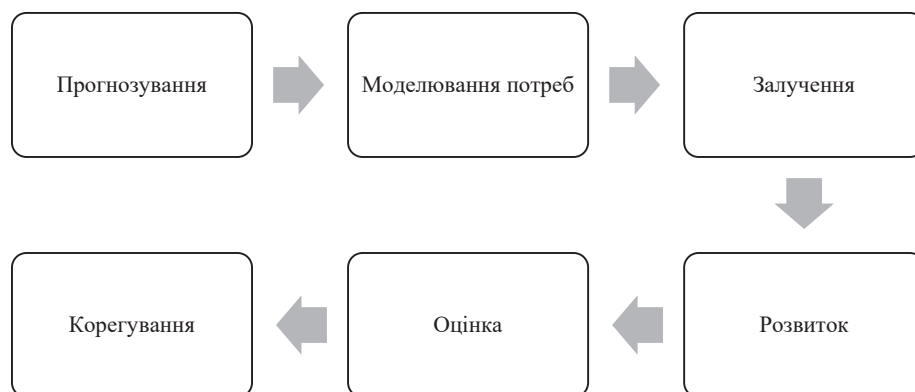


Рисунок 1 – Інноваційні елементи сучасної моделі кадрового планування в підприємстві аграрного бізнесу

Джерело: розробка авторів

Таблиця 2 – Порівняння традиційного та інноваційного кадрового планування

Критерій	Традиційне планування	Інноваційне планування
Орієнтація	Поточна потреба	Стратегічна перспектива
Інструменти	Кадрові звіти, штатний розпис	HR-аналітика, цифрові платформи
Гнучкість	Обмежена	Висока
Участь персоналу	Мінімальна	Активна участь у плануванні кар'єри
Освіта і розвиток	Епізодичне навчання	Безперервний розвиток через онлайн-ресурси

Джерело: розробка авторів

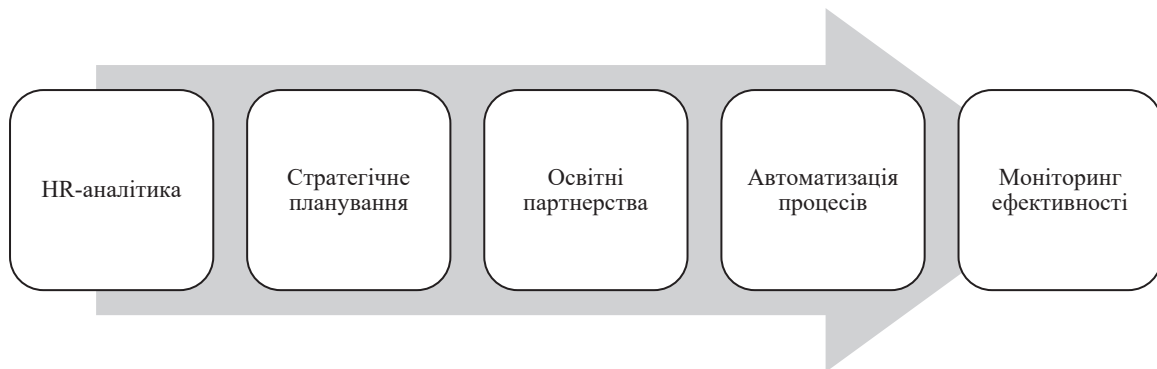


Рисунок 2 – Модель інноваційного кадрового планування для підприємства аграрного бізнесу

Джерело: розробка авторів

Моніторинг – спостереження та оперативне реагування на зміни в потребах підприємства та/або зовнішньому середовищі. На даному етапі проводиться регулярний аудит кадрової політики, застосовується KPI для оцінки ефективності прийнятих рішень щодо кадрової політики та коригування стратегій на основі аналітики отриманих даних та показників продуктивності.

Використання запропонованої адаптивної моделі кадрового планування для підприємств аграрного бізнесу дозволяє узгоджувати кадрову політику та стратегічні цілі підприємства, відповідно вирішувати проблему дефіциту кваліфікованих кадрів та підвищувати гнучкість підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Серед переваг застосування даної моделі можна виділити наступні:

- можливість розробляти прогнози із врахуванням актуальних потреб в кадрах та динаміки ринку праці, використовуючи такі цифрові інструменти, як HR-аналітика та big data;
- гарантія наявності кваліфікованих працівників, що відповідають поточним та майбутнім потребам агропідприємства, завдяки застосуванню компетентнісного підходу;
- підтримка мотивації персоналу, підвищення його продуктивності та зниження плинності кадрів завдяки застосуванню індивідуального планування кар'єрного зростання співробітників та системи безперервного навчання;
- підвищення гнучкості та адаптивності підприємства завдяки постійному моніторингу кадрової політики, що дозволяє відслідковувати тенденції та коригувати політику щодо працівників відповідно до наявних потреб.

Висновки. Трансформації системи кадрового планування в аграрному бізнесі України є особливо необхідною в умовах урбанізації, цифровізації та військової агресії. Проведений аналіз традиційних методів управління персоналом доводить їх обмежену ефективність у сучасних умовах, зокрема через зростання плинності кадрів, старіння персоналу, нестачу кваліфікованих працівників і недостатню адаптивність до змін.

Результати дослідження свідчать про доцільність впровадження інноваційних підходів до кадрового планування, серед яких ключовими є використання big data, гнучке планування, HR-аналітика, аутсорсинг та краудсорсинг, управління талантами. Особливої уваги потребує формування кадрового резерву та системи безперервного навчання, що мають ґрунтуватися на компетентнісному підході та розробці шляхів індивідуального кар'єрного росту.

На основі проведеного аналізу було запропоновано адаптивну модель кадрового планування, яка поєднує стратегічний аналіз, цифрові прогнозні інструменти, розвиток кадрового потенціалу та постійний моніторинг кадрової політики. Ця модель забезпечує гнучкість, інтеграцію персоналу в стратегічні цілі підприємства та дозволяє підприємствам аграрного бізнесу швидко та ефективно реагувати на зміни.

Таким чином, інноваційне кадрове планування є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу, що сприяє не лише ефективному управлінню персоналом, а й забезпеченню сталого розвитку підприємств агробізнесу у складних соціально-економічних умовах.

Бібліографічний список:

1. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету: економіка знань, інноваційна економіка*. 2022. № 53. С. 47–52.
2. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2012. №102. С. 494–498.

3. Квасній Л. Г., Щербан О. Я., Шульжик Ю. О. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 6.
4. Похиленко Н. М., Гайдучий А. П. Перспективи розвитку системи сільськогосподарського дорадництва: кадрове забезпечення. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6. С. 76–86.
5. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2016. № 9. С. 34–42.
6. Mazaraki A., Duginets G. Economic recovery mechanisms in wartime. *Agora International Journal of Economical Sciences (AIJES)*. 2023. № 17. С. 83–92.
7. Малік М. Й. Тіньова економіка та агропромисловий сектор України: виклики та можливості. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 1. С. 81–96.
8. Armstrong's handbook of human resource management practice. URL: <https://www.advisory21.com.mt/wp-content/uploads/2022/11/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-11th-edition.pdf>
9. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. URL: <https://archive.org/details/mintzbergonmanag0000mint/page/n9/mode/2up>

References:

1. Chaban G., Chaban V. (2022) Innovatsiini pidkhody v upravlinni personalom [Innovative approaches in HR management]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu: ekonomika znan, innovatsiina ekonomika – University Economic Bulletin: knowledge economy, innovation economy*, vol. 53, pp. 47–52.
2. Bulhakova A. (2012) Suchasni metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva [Modern methods of personnel management in hotel enterprises]. *Naukovo-tekhichniy zbirnyk "Komunalne hospodarstvo mist" – Scientific and technical collection "Communal services of cities"*, vol. 102, pp. 494–498.
3. Kvasnii L., Shcherban O., Shulzhyk Y. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho kadrovoho planuvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Features of strategic human resource planning in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 33, 6 p.
4. Pokhilenko N., Gaidutskyi A. (2024) Perspektyvy rozvytku systemy silskohospodarskoho doradnytstva: kadrove zabezpechennia [Prospects of the development of the agricultural extension system: staffing]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, vol. 6, pp. 76–86.
5. Sabluk P. (2016) Innovatsiina model rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy ta rol nauky v yii stanovlenni [Innovative model of development of the agrarian sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seriya : Ekonomika ta menedzhment – Problems of innovation and investment development. Series: Economics and Management*, vol. 9, pp. 34–42.
6. Mazaraki A., Duginets G. (2023) Economic recovery mechanisms in wartime. *Agora International Journal of Economical Sciences (AIJES)*, vol. 17, pp. 83–92.
7. Malik M. (2024) Tinova ekonomika ta ahropromyslovyi sektor Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti [Shadow economy and the agro-industrial sector of Ukraine: challenges and opportunities]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – Journal of Management, Economics and Technology*, vol. 1, pp. 81–96.
8. Armstrong's handbook of human resource management practice. Available at: <https://advisory21.com.mt/wp-content/uploads/2022/11/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-11th-edition.pdf>
9. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. Available at: <https://archive.org/details/mintzbergonmanag0000mint/page/n9/mode/2up>

INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL PLANNING MANAGEMENT IN AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES

Andriy Kovalskyi

PhD in Economics,
Senior Lecturer at the Department of Management of Organizations
Odesa National Economic University

Dariia Glus

Student
Odesa National Economic University

Summary. The article reveals the theoretical and methodological principles of innovative personnel planning at agrarian business enterprises of Ukraine in the conditions of deep socio-economic transformations, digitalization, urbanization and martial law. The critical importance of human capital for the stability and development of agricultural production is emphasized, especially

in view of the growing shortage of qualified personnel in rural regions, labor migration, demographic aging of the population and low attractiveness of the agrarian sphere for young people. The current problems of staffing agricultural enterprises have been analyzed, limitations of traditional models of personnel management have been identified, such as administrative, economic and socio-psychological, which are focused mainly on administrative regulation and do not take into account modern challenges. The necessity of transition to an innovative model of personnel planning, based on the principles of flexibility, strategic orientation, digital support of management decisions and involvement of personnel in the processes of enterprise development, have been substantiated. The use of modern tools, including HR analytics, big data, crowdsourcing and outsourcing, has been proposed. Particular attention is paid to the formation of a talent pool, talent management, and individual career planning and motivational strategies in agribusiness. The author's innovative model of innovative personnel planning is described, including the stages of needs analysis, forecasting, strategic planning, and formation of personnel reserves and monitoring of results. The results of the study have both theoretical and practical value. The proposed model can be used by agrarian business enterprises of various scales to increase the efficiency of personnel management, adapt to changes in the external environment and ensure sustainable development. It is concluded that innovative personnel planning is not only a tool to increase labor productivity, but also a factor of long-term competitiveness of the agrarian business enterprises in the new economic reality.

Keywords: human resources planning, agrarian business, agrarian business enterprises, human resources management, innovative approaches.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025