

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.19>

УДК: 338.43:331.5:631.115.1

Г. Є. Павлова,

*д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

В. Г. Лопатовський,

к. е. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи,

Хмельницький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ФЕРМЕРСЬКИХ
ГОСПОДАРСТВ ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ
КАПІТАЛОМ**

H. Pavlova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and
Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University*

V. Lopatovskyi,

*PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic and Teaching
Affairs, Khmelnytskyi National University*

**REALIZATION OF ECONOMIC INTERESTS OF FARM ENTERPRISES
THROUGH EFFECTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

Обґрунтовано механізм реалізації економічних інтересів фермерських господарств через трансформацію управління людським капіталом в умовах воєнного стану. Доведено зміщення пріоритетів агробізнесу від максимізації прибутку до забезпечення виживання та збереження активів. Виявлено критичні загрози: дефіцит кадрів, що сягає 80%, та структурну деформацію пропозиції робочої сили. Аргументовано необхідність переходу від екстенсивного найму до стратегії внутрішнього відтворення ресурсів.

Визначено дієві інструменти адаптації кадрової політики: впровадження програм перекваліфікації (Reskilling), гендерну диверсифікацію із залученням жінок на нетипові посади, системну реінтеграцію ветеранів та цифровізацію бізнес-процесів для компенсації нестачі персоналу. Доведено, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів інвестиції у розвиток персоналу стають безальтернативним інструментом забезпечення економічної безпеки. Запропоновано людиноцентричну модель господарювання як основу відновлення платоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору в умовах перманентної кризи.

The full-scale military aggression and the subsequent introduction of martial law have acted as catalysts for fundamental structural changes in the agricultural sector of Ukraine. While the industry has suffered colossal material losses estimated at over 80 billion USD due to the destruction of infrastructure, logistics chains, and production assets, the most critical barrier to recovery has proven to be the acute shortage of human resources. This article provides a comprehensive analysis of the transformation of the economic interests of farm enterprises under wartime conditions, substantiating that the effective management of human capital has shifted from a supporting function to the primary mechanism for ensuring business survival and economic security.

The study is based on a retrospective analysis of labor market dynamics during 2023–2025, utilizing data from analytical reports ("Labor Market Barometer" by EBA and GRC.UA), state statistics, and practical cases of leading agribusinesses. The

research identifies a radical shift in the hierarchy of economic interests among farm owners: the priority has moved from maximizing profitability and expanded reproduction of capital to the physical survival of the business, preservation of the land bank, and maintenance of asset liquidity. It is proven that in conditions where traditional investment in technology is limited by financial constraints, human capital becomes the only available lever for adapting to the crisis.

The article presents a detailed diagnosis of the structural crisis in the agricultural labor market. The findings reveal a catastrophic deepening of the workforce deficit: the share of enterprises reporting a critical shortage of personnel has risen from 55% in 2023 to a projected 80% in 2025. The study highlights the "price scissors" effect, where forced nominal wage growth (projected at 18–22% in 2025) driven by inflation and competition does not correspond to productivity growth, thereby increasing production costs and eroding profitability. The analysis confirms that the average time to close a vacancy has extended to over 8 weeks, which poses a direct threat to the continuity of seasonal technological processes in farming.

A significant portion of the research focuses on the transformation of HR strategies. The author demonstrates a paradigm shift from the "buying" model (external hiring) to the "building" model (internal reproduction of resources). Statistical data confirms a twofold increase in investments in reskilling and professional development programs. The article argues that providing education to employees has become an economically more viable strategy than competing for overpriced specialists on an overheated market.

The study identifies and substantiates specific mechanisms for personnel adaptation that ensure the realization of economic interests. Firstly, the strategy of gender diversification is analyzed as a forced economic necessity rather than just a corporate social responsibility trend. The research cites successful cases, such as the MHP holding, where over 700 women were retrained for "male" professions (tractor drivers, loader operators), allowing the company to stabilize logistics and production cycles during mobilization. Secondly, the integration of veterans is examined. The

presence of well-being and rehabilitation programs is defined as a key competitive advantage in the struggle for talent, directly correlating with the reduction of production risks. Thirdly, the digitalization of business processes is presented as a tool to compensate for the physical shortage of hands. The automation of accounting and the introduction of precision farming technologies allow farms to reduce dependence on low-skilled labor and optimize the use of existing resources.

The article concludes that the harmonization of the economic interests of employers and employees is now the foundation of enterprise economic security. The transition to a human-centric management model is no longer optional but is the only alternative for avoiding the degradation of the sector's economic potential. The practical value of the study lies in the formulation of a set of recommendations for farm managers regarding the implementation of flexible employment forms, investment in digital competencies, and the creation of an inclusive working environment. These measures are proven to be strategic investments with a high return on investment (ROI) in the form of business stability and resilience.

Ключові слова: *реалізація, економічні інтереси, фермерські господарства, людський капітал, трансформація, управління персоналом, розвиток, ринок праці, воєнний стан, економічна безпека.*

Keywords: *realization, economic interests, farm enterprises, human capital, transformation, personnel management, development, labor market, martial law, economic security.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Економічні інтереси виступають рушійною силою розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Їхня успішна реалізація забезпечує прибутковість бізнесу та розширене відтворення виробництва. В умовах воєнного стану механізм задоволення цих потреб зазнав суттєвих деформацій. Фермерські господарства зіткнулися з необхідністю кардинальної перебудови стратегій виживання. Головним

обмежувальним фактором стало не лише руйнування інфраструктури, а й критичні зміни у ресурсному забезпеченні.

Аграрний сектор зазнав колосальних матеріальних збитків через бойові дії та окупацію територій [5]. Проте найбільш відчутним бар'єром для відновлення став дефіцит трудових ресурсів. Масштабні демографічні зміни та відтік працездатного населення спричинили глибоку кризу на ринку праці [1, 2]. Брак кваліфікованого персоналу унеможливорює ефективне використання наявних технічних засобів. Це створює безпосередню загрозу економічній безпеці та платоспроможності господарств.

У цьому контексті людський капітал трансформується з допоміжного ресурсу у ключовий актив агробізнесу. Здатність персоналу адаптуватися до нових умов стає гарантією стабільної роботи підприємства. Інвестиції у збереження та розвиток кадрів напряму впливають на фінансові результати діяльності. Відтак, ефективне управління людським капіталом перетворюється на єдиний дієвий інструмент реалізації економічних інтересів власників. Вирішення цього завдання потребує нових підходів до менеджменту в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис формування економічних інтересів ґрунтовно висвітлено у працях вітчизняних науковців. Мельник С.І. систематизував класифікацію інтересів та розкрив їхню ієрархічну природу [9]. У дослідженнях Лазебник Л.Л. поглиблено розуміння механізмів державного впливу на реалізацію цих потреб [7]. Міщук Є.В. розглядає інтереси стейкхолдерів у контексті економічної безпеки підприємства [10]. Проте більшість цих досліджень зосереджено на макроекономічному рівні або загальних питаннях управління. Потребує уточнення специфіка узгодження інтересів власників фермерських господарств та найманих працівників у кризових умовах.

Розвиваючи думку про суб'єктів реалізації інтересів, варто зазначити, що роль персоналу як ключового фактору розвитку бізнесу аналізується у низці сучасних публікацій. Кісь С.Я. із співавторами доводять необхідність

інвестицій у людський капітал для забезпечення життєздатності підприємства [6]. Лесюк В.С. обґрунтовує пряму залежність між якістю управління кадрами та економічною ефективністю агровиробництва [8]. Поліщук Д.В. інтегрує управління людським капіталом у загальну стратегію розвитку [11]. Водночас у цих працях людський ресурс розглядається переважно як об'єкт управління. Недостатньо розкрито механізм перетворення людського капіталу на інструмент безпосереднього задоволення економічних очікувань власників.

Окрім внутрішніх управлінських процесів, значний вплив на формування кадрового потенціалу здійснюють зовнішні чинники цифровізації та євроінтеграції. Птащенко О.В. акцентує на трансформації вимог до працівників в умовах цифрової економіки [12]. Стрижак О.О. пов'язує розвиток персоналу з адаптацією до стандартів ЄС [17]. Однак наявні розробки часто ігнорують фактор критичного дефіциту кадрів через війну. Існує необхідність поєднати питання реалізації економічних інтересів із практичними інструментами збереження кадрового ядра. Це вимагає формування цілісної моделі управління людським капіталом як основи економічної стійкості фермерів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування механізму реалізації економічних інтересів фермерських господарств шляхом трансформації стратегій управління людським капіталом. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань. Насамперед необхідно оцінити вплив диспропорцій ринку праці на економічну безпеку та ресурсний потенціал агробізнесу. Наступним етапом є аналіз динаміки інструментів кадрової політики роботодавців протягом 2023–2025 років. Фінальним кроком стане визначення дієвих механізмів адаптації персоналу. Їх впровадження має гарантувати відновлення платоспроможності та сталий розвиток господарств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система економічних інтересів аграрних підприємств є динамічною категорією, що

трансформується під впливом екзогенних факторів. У стабільних умовах господарювання пріоритетом виступає розширене відтворення капіталу та максимізація рентабельності виробництва. Втім, в умовах воєнного стану відбулася зміна вектору економічної поведінки суб'єктів господарювання. Домінуючим інтересом стало забезпечення економічної безпеки підприємства, збереження земельного банку та підтримка ліквідності активів. Забезпечення безперервності операційної діяльності в умовах невизначеності є базовою умовою для подальшого відновлення галузі.

Аграрний сектор зазнав суттєвих матеріальних втрат, що негативно позначилося на фінансовій стійкості виробників. За оцінками міжнародних експертів, сукупна вартість прямих збитків та непрямих втрат галузі перевищує 80 млрд доларів США [5]. Руйнування логістичних ланцюгів та фізична втрата частини виробничих потужностей обмежили можливості техніко-технологічної модернізації. В умовах дефіциту інвестиційних ресурсів людський капітал набуває статусу критичного фактору виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів стає визначальним важелем адаптації господарств до кризових умов функціонування.

Реалізація економічних інтересів агровиробників ускладнюється структурною кризою на ринку праці. Спостерігається гострий дефіцит персоналу, що унеможливує дотримання технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур [1, 2]. Проблема кадрового забезпечення еволюціонувала від неможливості селективного відбору висококваліфікованих фахівців до фізичної відсутності персоналу необхідних виробничих професій. Це створює ризики порушення агротехнічних термінів та зниження валового збору продукції, що прямо загрожує економічній результативності господарювання.

Ретроспективний аналіз аналітичних даних за 2023–2025 роки дозволяє констатувати поглиблення диспропорцій між попитом на робочу силу та її пропозицією. Роботодавці втрачають домінуючу позицію у трудових відносинах, що змушує їх адаптувати кадрову політику до наявних обмежень.

Для комплексної характеристики стану трудового потенціалу галузі нами систематизовано ключові індикатори, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Індикатори стану кадрового забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану (2023–2025 рр.)

Індикатори	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень дефіциту трудових ресурсів (% суб'єктів господарювання)	55%	74%	>80%
Динаміка номінальної заробітної плати (річний приріст)	10–15%	15–20%	18–22%
Тривалість лагу закриття вакантної позиції	3–4 тижні	4–6 тижнів	>8 тижнів
Рівень конкуренції за трудовий ресурс	Помірний	Високий	Критичний

Джерело: розраховано та узагальнено автором за даними [1], [2], [3], [13], [16].

Дані таблиці 1 свідчать про критичне загострення проблеми забезпечення персоналом: частка підприємств, що фіксують дефіцит кадрів, зростає з 55% у 2023 році до прогнозованих 80% у 2025 році [1, 2, 3]. Це вказує на системний характер кризи, яка охоплює більшість суб'єктів господарювання незалежно від їхнього розміру чи регіональної приналежності. Збільшення середнього терміну закриття вакансії до 8 тижнів і більше є критичним для сільського господарства з огляду на сезонність виробничих процесів [13].

Вимушене номінальне підвищення заробітних плат (на рівні 18–22% у 2025 році) є реакцією роботодавців на інфляційні процеси та конкуренцію за обмежений трудовий ресурс [16]. Проте таке зростання витрат на оплату праці не супроводжується адекватним підвищенням продуктивності, що призводить до зростання собівартості продукції та зниження рентабельності. Економічний інтерес власника щодо мінімізації витрат вступає у протиріччя з необхідністю утримання кадрового ядра.

Критичний дисбаланс на ринку праці спонукає аграрні підприємства до кардинального перегляду стратегій управління персоналом. Екстенсивний шлях залучення кадрів через просте підвищення заробітних плат вичерпав свій ресурс. Фінансові можливості фермерських господарств обмежені рівнем рентабельності виробництва, який суттєво знизився через логістичні витрати. Це змушує власників шукати внутрішні резерви підвищення

ефективності праці. Акцент зміщується з зовнішнього найму на якісну трансформацію наявного людського капіталу.

Аналіз даних за 2023–2025 роки виявляє чітку тенденцію до диверсифікації інструментів кадрової політики. Якщо на початку повномасштабного вторгнення домінували матеріальні стимули, то наразі зростає вага інвестицій у навчання та адаптацію [2, 3]. Роботодавці усвідомлюють, що утримати працівника виключно грошима в умовах безпекових ризиків неможливо. Формується нова модель трудових відносин, базована на довгостроковій лояльності та взаємних зобов'язаннях. Динаміку зміни пріоритетів у виборі інструментів адаптації наочно відображено на рисунку 1.

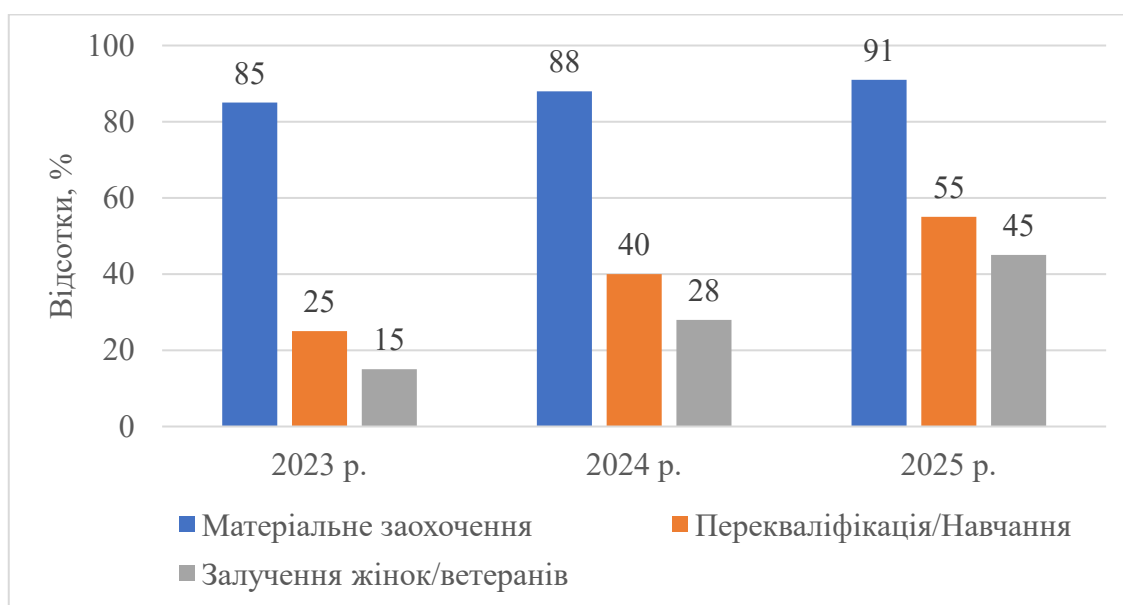


Рисунок 1. Динаміка інструментів адаптації кадрової політики фермерських господарств (2023–2025 рр.)

Джерело: сформовано авторами на основі [1], [2], [3].

Графічні дані демонструють, що матеріальне стимулювання залишається базовим гігієнічним фактором для 91% господарств у 2025 році [2, 3]. Проте темпи приросту використання цього інструменту сповільнилися. Натомість частка підприємств, що впроваджують програми перекваліфікації (Reskilling), зросла більш ніж удвічі [1, 3]. Це свідчить про перехід до стратегії внутрішнього відтворення кадрів. Фермеру економічно доцільніше

навчити власного співробітника новій спеціальності, ніж шукати готового фахівця на перегрітому ринку.

Суттєву позитивну динаміку демонструє залучення до агровиробництва нових категорій працівників. Показник використання праці жінок на нетипових посадах та ветеранів зріс з 15% до 45% [1, 2, 3]. Це є прямим наслідком дефіциту чоловічої робочої сили призовного віку. Руйнування гендерних стереотипів у галузі стає вимушеною економічною необхідністю. Інвестиції в адаптацію робочих місць для цих категорій розглядаються як плата за стабільність виробничого процесу.

Вибір конкретних інструментів адаптації зумовлений специфікою бар'єрів, з якими стикаються роботодавці. Розуміння природи цих перешкод є ключовим для формування ефективної кадрової стратегії. Вони мають не лише кількісний, але й якісний структурний характер. Для ідентифікації найгостріших проблем нами проранжовано ключові виклики 2025 року, що представлені на рисунку 2.

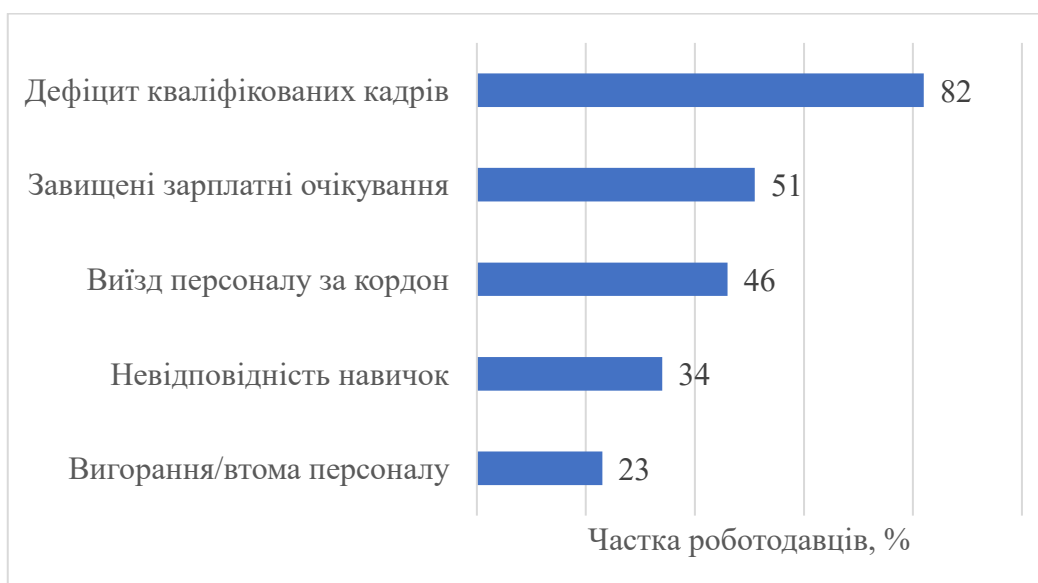


Рисунок 2. Рейтинг ключових викликів у кадровому забезпеченні фермерських господарств (2025 р.)

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

Домінуючим викликом для 82% респондентів залишається фізичний дефіцит кваліфікованих кадрів. Цей показник корелює з даними таблиці 1 і підтверджує системність кризи пропозиції. Другу позицію посідають

завищені зарплатні очікування кандидатів (51%) [2, 3]. Виникає ефект вартісної диспропорції, коли вимоги щодо оплати праці не відповідають рівню фактичної кваліфікації претендента. Це створює додатковий тиск на фонд оплати праці та знижує рентабельність бізнесу, змушуючи власників переплачувати за трудовий ресурс низької якості.

Значним дестабілізуючим фактором виступає зовнішня міграція персоналу (46%). Втрата підготовлених кадрів через виїзд з країни призводить до знецінення попередніх інвестицій у людський капітал. Невідповідність навичок (34%) вказує на розрив між потребами сучасного агровиробництва та якістю професійної освіти [3]. Фермери змушені витратити додаткові фінансові та часові ресурси на донавчання персоналу безпосередньо на робочому місці, виконуючи невласливу для бізнесу освітню функцію.

Комплексний аналіз наведених даних свідчить про формування нової парадигми економічних інтересів у сфері праці. Власники фермерських господарств переходять від моделі екстенсивного залучення трудових ресурсів до моделі їх внутрішнього розвитку та системного утримання. Економічна ефективність досягається не мінімізацією витрат на утримання персоналу, а максимізацією віддачі від інвестицій у його професійний розвиток. Такий підхід дозволяє знизити залежність підприємства від зовнішньої кон'юнктури ринку праці та дефіциту пропозиції.

Подолання структурних диспропорцій на ринку праці вимагає від фермерських господарств мобілізації прихованих резервів робочої сили. Найбільш перспективним напрямом є залучення жінок до виконання робіт, які традиційно класифікувалися як технологічно складні або фізично важкі. Економічна доцільність такого кроку переважає витрати на організаційну та ергономічну адаптацію виробничих процесів. Руйнування гендерних стереотипів перестає бути питанням соціальної відповідальності, трансформуючись у безальтернативну умову виживання бізнесу. Господарства інвестують у переобладнання техніки та покращення санітарно-побутових умов для залучення нових категорій персоналу.

Практичну ефективність стратегії гендерної диверсифікації підтверджують кейси провідних агрохолдингів. Компанія МХП успішно реалізувала проєкт із навчання жінок професіям водіїв навантажувачів, трактористів та операторів котелень. За даними звіту «Барометр ринку праці», понад 700 жінок опанували нові спеціальності та інтегрувалися у виробничий цикл [2]. Це дозволило підприємству нівелювати ризики зупинки логістичних та виробничих ланцюжків. Масштабування цього досвіду на рівень фермерських господарств забезпечить їм необхідну кадрову стійкість та безперервність операційної діяльності.

Паралельним вектором кадрової стратегії виступає системна робота з реінтеграції ветеранів. Адаптація демобілізованих працівників потребує впровадження спеціалізованих програм ментальної підтримки та фізичної реабілітації. Згідно з дослідженнями, наявність пакетів Well-being стає конкурентною перевагою роботодавця у боротьбі за людський капітал [3]. Психологічна стабільність колективу прямо корелює з показниками виробничого травматизму та мінімізацією браку продукції. Інвестиції у здоров'я персоналу розглядаються власниками як інструмент страхування активів від ризиків людського фактору.

Окрім організаційних заходів, важливу роль відіграє технологічна модернізація виробництва. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє частково компенсувати фізичний дефіцит працівників. Впровадження систем точного землеробства та автоматизованого управління парком техніки знижує потребу в низькокваліфікованій праці. Автоматизація облікових та логістичних операцій вивільняє людський ресурс для виконання більш складних аналітичних завдань. Птащенко О.В. зазначає, що цифрова трансформація змінює саму структуру попиту на компетенції в аграрному секторі [12].

Інтеграція цифрових технологій висуває нові вимоги до якості людського капіталу фермерських господарств. Зростає потреба у фахівцях, здатних керувати безпілотними системами та аналізувати великі масиви даних (Big Data). Професійна підготовка такого персоналу вимагає тісної

співпраці бізнесу з закладами профільної освіти. Формування цифрових компетенцій стає невід'ємною складовою інвестиційних програм розвитку підприємств, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

Економічні інтереси власників у сучасних умовах можуть бути реалізовані виключно через механізм ефективного управління людським капіталом. Витрати на оплату праці, навчання та соціальну підтримку трансформуються з категорії поточних видатків у категорію стратегічних інвестицій. Рентабельність цих вкладень вимірюється не лише фінансовим прибутком, а й збереженням життєздатності господарської системи. Лише комплексний підхід до розвитку персоналу дозволяє агробізнесу адаптуватися до перманентних кризових явищ воєнного часу.

Управлінська парадигма зміщується від експлуатації трудового ресурсу до партнерства та спільного створення доданої вартості. Гармонізація інтересів роботодавця та найманого працівника стає фундаментом економічної безпеки підприємства. Власник отримує мотивований персонал та гарантію виконання виробничих планів. Працівник отримує гідні умови праці, можливості професійного розвитку та соціальні гарантії.

Синергія технологічних інновацій та сучасних HR-стратегій формує нову модель ефективності аграрного виробництва. Вона базується на інтенсивному використанні інтелектуального потенціалу співробітників. Здатність до навчання та адаптивності стає головним активом фермерського господарства. В умовах воєнного стану саме якість людського капіталу визначає межу між банкрутством та сталим розвитком. Ігнорування проблем відтворення трудових ресурсів веде до незворотної деградації економічного потенціалу агросектору. Реалізація економічних інтересів фермерів можлива лише за умови пріоритетного розвитку людського фактору. Успіх цього процесу залежить від гнучкості менеджменту та готовності до впровадження нестандартних управлінських рішень.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах

воєнного стану механізм реалізації економічних інтересів фермерських господарств зазнав докорінної трансформації. Пріоритети власників змістилися від максимізації прибутку до забезпечення фізичного виживання бізнесу та збереження активів. Головним ресурсом, здатним забезпечити адаптацію підприємств до кризових умов, став людський капітал. Ефективність управління цим активом є визначальним фактором економічної безпеки та платоспроможності агровиробників.

Аналіз диспропорцій ринку праці засвідчив формування критичних загроз для ресурсного потенціалу галузі. Виявлена тенденція до зростання дефіциту кадрів до рівня понад 80% унеможлиблює використання екстенсивних моделей господарювання. Інфляційне зростання номінальних заробітних плат без адекватного підвищення продуктивності праці створює надмірний тиск на собівартість продукції. Структурна деформація попиту та пропозиції вимагає відмови від традиційних методів конкуренції за працівника виключно ціновими інструментами.

Дослідження динаміки інструментів кадрової політики виявило зміну управлінської парадигми аграрних підприємств. Відбувся перехід від стратегії зовнішнього найму до стратегії внутрішнього відтворення трудових ресурсів. Статистичні дані підтверджують двократне зростання інвестицій у програми перекваліфікації та професійного навчання персоналу протягом 2023–2025 років. Власники господарств розглядають витрати на освіту працівників як безальтернативний спосіб нівелювання кадрових ризиків.

Визначено, що дієвими механізмами адаптації персоналу є гендерна диверсифікація та цифровізація бізнес-процесів. Залучення жінок до виконання технологічних операцій на нетипових посадах дозволяє стабілізувати виробничий цикл в умовах мобілізації. Інтеграція цифрових рішень компенсує фізичну нестачу робочої сили та підвищує загальну продуктивність праці. Комплексне застосування цих підходів забезпечує гармонізацію економічних інтересів роботодавців та найманих працівників.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у розробці методики оцінки окупності інвестицій (ROI) у людський капітал фермерських господарств. Особливої уваги потребує дослідження довгострокового впливу програм реінтеграції ветеранів на корпоративну культуру та економічну ефективність агробізнесу. Актуальним залишається питання формування галузевих стандартів цифрових компетенцій для працівників аграрної сфери.

Література

1. Барометр ринку праці 2023. Прогнози на 2024. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/research/barometr-rynku-pratsi-2023-prognozu-na-2024/>
2. Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік. *GRC.UA*. URL: <https://grc.ua>
3. Барометр ринку праці 2025-2026: дослідження grc.ua. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/barometr-rynku-pratsi-2025-2026-grc>
4. Жіноче підприємництво. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/women-entrepreneurs-2024>
5. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. *KSE Institute*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf
6. Кісь С. Я., Малиновська Г. В., Іваночко Р. В., Береговський Ю. С. Людський капітал як необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 52-61. DOI: 10.31521/modecon.V42(2023)-08.
7. Лазебник Л. Л. Економічні інтереси в системі механізмів державного впливу на економіку. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 18-28. DOI: 10.33271/ev/66.018.
8. Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 97-104. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.97.

9. Мельник С. І., Горбан І. М., Цуп М. Ю. Сутність і класифікація наукових економічних інтересів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2014. Вип. 1. С. 57-66.

10. Міщук Є. В. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(70). С. 132-138. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-2-20.

11. Поліщук Д. В. Управління людським капіталом як невід’ємна складова стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 377-381. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-64.

12. Птащенко О. В., Шершенюк О. М. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 2. С. 56-64. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.6.

13. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293>

14. Розум О. О. Методи та інструменти стимулювання економічного розвитку суб’єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.7.94.

15. Соболева Г. Г. Система економічних пріоритетів та інтересів регіонального управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8, ч. 4. С. 162-165. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/201.pdf

16. Статистика зарплат в Україні: Сільське господарство, агробізнес. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/stat/>

17. Стрижак О. О., Пономаренко О. О., Клок О. П. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в контексті інтеграції України в ЄС. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 116-123. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.116.

18. Титикало В. С. Детермінанти державного регулювання економічних інтересів підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 96-102. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-96-102.

References

1. European Business Association (2023), "Labor Market Barometer 2023. Forecasts for 2024", available at: <https://eba.com.ua/research/barometr-rynku-pratsi-2023-prognozy-na-2024/> (Accessed 03 January 2026).
2. GRC.UA (2024), "Labor Market Barometer 2024. Forecasts for 2025", available at: <https://grc.ua> (Accessed 03 January 2026).
3. Happy Monday (2025), "Labor Market Barometer 2025-2026: grc.ua research", available at: <https://happymonday.ua/barometr-rynku-pratsi-2025-2026-grc> (Accessed 03 January 2026).
4. Opendatabot (2024), "Women's entrepreneurship", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/women-enterepreneurs-2024> (Accessed 03 January 2026).
5. KSE Institute (2024), "Damages, losses and needs of agriculture due to the full-scale invasion", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed 03 January 2026).
6. Kis, S.Ya. Malynovska, H.V. Ivanochko, R.V. and Berehovskiy, Yu.S. (2023), "Human capital as a necessary condition for ensuring enterprise development", *Modern Economics*, vol. 42, pp. 52-61.
7. Lazebnyk, L.L. (2019), "Economic interests in the system of mechanisms of state influence on the economy", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 2, pp. 18-28.
8. Lesiuk, V.S. (2021), "Ensuring economic efficiency of personnel management of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 21-22, pp. 97-104, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/15.pdf (Accessed 03 January 2026).
9. Melnyk, S.I. Horban, I.M. and Tsyp, M.Yu. (2014), "Essence and classification of scientific economic interests", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 1, pp. 57-66.
10. Mishchuk, Ie.V. (2019), "Economic interests of the enterprise and its stakeholders in the context of their economic security", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 2 (70), pp. 132-138.

11. Polishchuk, D.V. (2024), "Human capital management as an integral part of the strategic development of an agricultural enterprise", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 1, pp. 377-381, available at: <https://ujae.org.ua/en/human-capital-management-as-an-integral-part-of-the-strategic-development-of-an-agricultural-enterprise/> (Accessed 03 January 2026).
12. Ptashchenko, O.V. and Shersheniuk, O.M. (2024), "Development of human capital of agricultural enterprises in the conditions of transformational changes of the digital economy", *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 2, pp. 56–64, available at: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1563> (Accessed 03 January 2026).
13. State Employment Service (2024), "Labor market in conditions of full-scale war: results of national research and forecast for 2026", available at: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293> (Accessed 03 January 2026).
14. Rozum, O.O. (2024), "Methods and tools for stimulating the economic development of small business entities under martial law", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: DOI 10.32702/2307-2105.2024.7.94.
15. Sobolieva, H.H. (2014), "System of economic priorities and interests of regional management", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 8, no. 4, pp. 162-165, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/201.pdf (Accessed 03 January 2026).
16. Work.ua (2025), "Salary statistics in Ukraine: Agriculture, agribusiness", available at: <https://www.work.ua/stat/> (Accessed 03 January 2026).
17. Stryzhak, O.O. Ponomarenko, O.O. and Klok, O.P. (2024), "Development of human capital of agricultural enterprises in the context of Ukraine's integration into the EU", *Ahrosvit*, vol. 23, pp. 116-123, available at: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34693/1/A%2B23-2024_St15.pdf (Accessed 03 January 2026).
18. Tytykalo, V.S. (2021), "Determinants of state regulation of economic interests of enterprises", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 96-102.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026 р.