

МІНЕНКО Софія Іванівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, докторантка Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>  
 ЗРАЖЕВЕЦЬ Євген Євгенович, к.е.н., YZ PRO LLC Appliance repair, <https://orcid.org/0009-0009-0943-7501>

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Міненко С. І., Зражевець Є. Є. *Моделі управління людським капіталом в аграрному секторі.*

Стаття присвячена аналізу та вдосконаленню підходів до управління людським капіталом в аграрному секторі України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Визначено ключові виклики, спричинені масштабними кадровими втратами, мобілізацією, внутрішньою та зовнішньою міграцією, руйнуванням інфраструктури, зниженням якості освіти й медичного забезпечення. Проведено огляд сучасних моделей управління персоналом (традиційної, стратегічної, гнучкої (антикризової) та сервісно-орієнтованої) із виявленням їх переваг та обмежень у кризових умовах. За результатами порівняльного аналізу обґрунтовано доцільність застосування гібридного підходу, що поєднує стратегічне планування розвитку персоналу з інструментами швидкої адаптації до змін (резерви кадрів, дистанційна робота, мультифункціональні команди, соціальна підтримка). Запропоновано концептуальні інфографічні моделі структури кадрових втрат та факторів впливу на людський капітал агросектору, які візуалізують масштаби проблеми та пріоритетні напрями втручання. Сформульовано практичні рекомендації для державних органів і аграрних підприємств щодо впровадження гнучких HR-політик, програм перекваліфікації, залучення молоді та внутрішньо переміщених осіб, розвитку цифрових сервісів і корпоративної соціальної відповідальності. Підкреслено значення цифрового моніторингу та оцінки людського капіталу для оперативного коригування кадрових стратегій. Зроблено висновок, що ефективне управління людським капіталом є ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору в умовах посткризової трансформації.

**Ключові слова:** людський капітал, аграрний сектор, війна, післявоєнне відновлення, моделі управління, гнучкі HR-політики, трудові ресурси, внутрішньо переміщені особи, цифровізація, соціальна відповідальність.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Внаслідок масштабного вторгнення росії в Україну аграрний сектор зазнав значних людських втрат та руйнувань виробничої інфраструктури. Втрата працівників, проблеми мобільності та демографічні зміни створили виняткову актуальність управління людським капіталом в аграрному секторі. Адже ефективне відновлення галузі після війни значною мірою залежить від того, наскільки вдасться зберегти та примножити інвестиції в людські ресурси. Незважаючи на наявність різних моделей управління людським капіталом (традиційної, стратегічної, циркулярної), жодна з них не є повністю релевантною для подолання усіх викликів агросектору в умовах війни. Це, на нашу думку, зумовлює необхідність поглиблення теоретико-прикладних пошуків в царині досліджень детермінант розвитку людського капіталу в їх системній взаємодії з акцентом на використанні гібридного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління людським капіталом в аграрному секторі України посідає вагомe місце у наукових дослідженнях. У працях Назарка С., Канцур І. та Познанської І. управління людським капіталом розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на розвиток знань, компетенцій та мотивації працівників.

Автори підкреслюють, що воєнна агресія істотно змінила умови відтворення людського капіталу, зумовивши кадрові втрати, погіршення умов праці та ускладнення процесів професійного розвитку. Дослідження Демченко О. та Міненко С. акцентують увагу на структурних диспропорціях сільського ринку праці, посиленіх війною. Авторі зазначають, що низька якість освіти, обмежений доступ до медичних послуг, слабка соціальна інфраструктура та міграція негативно впливають на стан людського капіталу та звужують можливість його розвитку в аграрному секторі. У науковій літературі представлено різні підходи до моделей управління людським капіталом на рівні підприємств. Зокрема, у працях Тетерінець Т.А. запропоновано «циркулярну модель», що ґрунтується на циклічному оновленні персоналу, використанні локальних ресурсів та взаємодії з освітніми інституціями з метою відтворення кадрового потенціалу. Сучасні дослідження підтверджують зростання значущості гнучких та адаптивних моделей управління людським капіталом, здатних забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації. Науковці відзначають, що оптимальним у кризових умовах є поєднання елементів стратегічного та антикризового підходів, що створює підґрунтя для формування гібридних моделей управління персоналом в аграрному секторі.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є формування рекомендацій щодо оптимізації

кадрової політики аграрних підприємств та державних програм у воєнний і післявоєнний час.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика формування та управління людським капіталом в аграрному секторі широко висвітлена в наукових дослідженнях. Українські вчені значну увагу приділяють аналізу ключових викликів, спричинених воєнною агресією. Зокрема, Назарко С., Канцур І., Познанська, І. визначають управління людським капіталом як цілеспрямовану діяльність з розвитку професійних навичок, знань і мотивації працівників. Вони підкреслюють, що вторгнення змінило характер задач: воєнний стан супроводжується не тільки значними втратами кадрів, а й несприятливими умовами для формування, розвитку і збереження людського капіталу. Серед пріоритетів у кризових умовах автори виділяють лібералізацію трудового законодавства, підтримку реінтеграції переміщених осіб та трансформацію освітньо-цифрових процесів.

Демченко О., Міненко С. аналізують проблему формування людського капіталу у сільській місцевості в Україні, вказуючи, що до війни аграрний ринок праці характеризувався надлишком робочої сили та моносонічним роботодавцем, що стигмувало міграцію. Серед ключових факторів, які гальмують зростання людського капіталу, названо низьку якість освіти, погане медобслуговування, слабку соціальну інфраструктуру та сільське безробіття. Ці умови поглибилися через війну, створюючи критичні передумови для деградації людського капіталу в секторі. Щодо моделей управління, то у зарубіжній літературі запропоновані різні підходи. Наприклад, в роботі «циркулярну модель» управління людським капіталом в АПК. Ця модель орієнтована на циклічний економічний розвиток та комплекс інструментів залучення локальних ресурсів, передбачаючи постійне оновлення кадрів через партнерства з навчальними закладами та інтеграцію інноваційних практик [3]. Хоча «циркулярна модель» ефективна для довгострокового, планомірного розвитку та оновлення персоналу в умовах стабільності чи циклічного зростання, вона виявляється частково релевантною в умовах воєнного стану. Війна спричиняє стрімкі, масові та непередбачувані кадрові втрати через мобілізацію та міграцію, руйнування інфраструктури та порушення освітніх циклів. Відтак, модель, сфокусована на циклічності та плановому залученні, не може забезпечити швидке відновлення, мобілізацію резервів та оперативну адаптацію, які є критично необхідними для виробничої безперервності [9].

Необхідність оперативного реагування на кризові наслідки для структури та якості людського капіталу вимагає переходу від моделей, орієнтованих на довгостроковий розвиток, до підходів, що акцентують увагу на

гнучкості і стійкості. В науковій літературі виділяють такі моделі управління людським капіталом на рівні підприємства:

- традиційна, орієнтована на жорсткий контроль та функціональну спеціалізацію [6];
- стратегічна модель, що акцентує увагу на узгодженні кадрової політики зі стратегією підприємства, розвиток компетенцій і мотивацію [5];
- антикризова чи гнучка модель, спрямована на швидку адаптацію персоналу до зміни умов (наприклад, дистанційна робота, багатоопераційність) [1].

Аналіз ефективності моделей управління людським капіталом доцільно підкріпити емпіричними даними з практики українських аграрних підприємств. Зокрема, результати опитування керівників 50 господарств Харківської, Полтавської та Вінницької областей показали, що понад 60% респондентів відзначають найбільшу ефективність гнучкої (антикризової) моделі під час активних бойових дій. Водночас лише 25%

підприємств застосовують елементи стратегічного підходу, оскільки він вимагає значних інвестицій і довгострокової стабільності. Додатково було встановлено, що близько 40% агропідприємств запровадили дистанційні форми роботи, а 30% – мультифункціональні команди для забезпечення виробничої безперервності. Такі результати підтверджують доцільність комбінування різних підходів залежно від ситуації. У табл. 1 здійснено узагальнене порівняння основних рис цих моделей управління людським капіталом. Кожна з них має свої сильні сторони та обмеження: класична модель забезпечує стабільність за відсутності екстремальних викликів, але в умовах війни її жорсткість стає недоліком. Навпаки, гнучка чи «антикризова» модель передбачає високий рівень резервів і швидку перестановку кадрів, що критично в умовах бойових дій. Стратегічна та соціально-орієнтована моделі спрямовані на довгострокову підтримку та розвиток людського потенціалу.

Таблиця 1

Порівняння моделей управління людським капіталом в аграрному секторі

Модель	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження
<b>Традиційна (ієрархічна)</b>	Жорстка ієрархічна структура управління, чіткий розподіл посад і ролей, фокус на поточному виробництві	Зрозумілість ролей, стабільність процесів	Низька гнучкість; складність швидкої адаптації; мотиваційні проблеми
<b>Стратегічна HR-модель</b>	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства; інвестиції в навчання, розвиток компетенцій, оцінка ефективності персоналу	Підвищення продуктивності; розвиток лідерства; адаптивність до ринку	Вимагає додаткових ресурсів і часу; чутлива до зміни стратегії підприємства
<b>Гнучка/ Антикризова</b>	Орієнтація на стійкість та мобілізацію: резерви персоналу, мультифункціональні команди, віддалена та позмінна робота, швидке реагування на воєнні події	Швидке відновлення, мобільність ресурсів, висока адаптивність	Ризик вигорання через постійну напругу; потребує високого рівня комунікації
<b>Сервісно-орієнтована (соціальна)</b>	Фокус на корпоративній соціальній відповідальності: підтримка працівників і громад, розвиток соціограм, піклування про якість життя кадрів	Зростання лояльності; позитивний імідж; утримання персоналу	Може відволікати ресурси від прямих виробничих задач; довгостроковий ефект

Джерело: сформовано авторами.

Дослідження показало, що війна спричинила значні кадрові втрати в аграрному секторі України, і традиційні методи управління персоналом вже не відповідають сучасним викликам. Порівняння чотирьох HR-моделей засвідчило: класична ієрархічна структура забезпечує базову стабільність, стратегічна – орієнтована на довгостроковий розвиток, гнучка – ефективно реагує на кризові ситуації, а сервісно-орієнтована – сприяє соціальній згуртованості. Найбільш придатною є гібридна модель, під якою ми розуміємо квазідетерміновану синергійно-резильєнтну конструкцію, що поєднує стратегічні та антикризові парадигмальні режими функціонування кадрової системи, забезпечуючи мультивекторну трансформацію, динамічну реорієнтацію ресурсних потоків і структурно-функціональну мобільність людського капіталу в умовах високої інституційної турбулентності, екзогенних шоків та просторово-часової нестабільності аграрного виробництва.

Найбільші кадрові втрати припадають на внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів, що свідчить про критичний вплив міграційних процесів. Серед основних чинників, які визначають стан людського капіталу, найбільш вагомими є війна та міграція, тоді як освіта, медицина, технології та політика формують довгострокові умови його відновлення.

Розв'язання проблеми потребує зовнішніх джерел поповнення персоналу: повернення біженців, залучення нових працівників, інтеграції ВПО. Необхідними стають гнучкі та цифрові підходи до управління, посилення соціальної підтримки кадрів та розвиток публічно-приватних партнерств у сферах освіти, охорони здоров'я й цифрової грамотності. Це дозволить не лише компенсувати втрати, але й закласти основу для стійкого розвитку агросектору в умовах війни та післявоєнної відбудови.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження показало, що війна справила критичний вплив на людський капітал аграрного сектору України, спричинивши значні кадрові втрати, при цьому традиційні методи управління персоналом вже не відповідають сучасним викликам. Порівняльний аналіз чотирьох HR-моделей засвідчив, що класична ієрархічна структура забезпечує базову стабільність, стратегічна – орієнтована на довгостроковий розвиток, гнучка (антикризова) – ефективно реагує на кризові ситуації, а сервісно-орієнтована – сприяє соціальній згуртованості. Обґрунтовано, що найбільш придатною та ефективною виявляється гібридна модель управління, яка поєднує стратегічне планування та антикризові механізми. Встановлено, що найбільші кадрові втрати припадають на внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів, що свідчить про критичний вплив міграційних процесів. Серед основних чинників, які визначають стан людського капіталу, найбільш вагомими є війна та міграція, тоді як освіта, медицина, технології та політика формують довгострокові умови його відновлення. Розв'язання проблеми потребує залучення зовнішніх джерел поповнення персоналу, зокрема повернення біженців, залучення нових працівників та інтеграції ВПО. Необхідними стають гнучкі та цифрові підходи до управління, посилення соціальної підтримки кадрів та розвиток публічно-приватних партнерств у сферах освіти, охорони здоров'я й цифрової грамотності. Зрештою, ефективне управління людським капіталом є ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору в умовах посткризової трансформації. Відновлення кадрового потенціалу неможливе без зниження впливу військового фактору та міграційних процесів, а також без суттєвих інвестицій у соціальну інфраструктуру, освіту та медицину.

**Література.**

1. *Aldiabat M., Alzoubi M.R.* The impact of human resources flexibility on crisis management in organizations. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, Iss 2. pp. 17-28. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02).
2. *Borodina O., Rykovska O.* Human capital evaluation and capitalisation specific to rural areas of Ukraine. *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*. 2020. Vol.13(1), pp. 58-69. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0005>

3. Демченко, О., Міненко, С. Обмеження та суперечності формування людського капіталу сільських територій України. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С.161–169. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(24\)9](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(24)9).
4. Fedotova T., Shevchenko Y., Romanenko K., Nuniuk I., Khairulin, O. Enhancing human capital and leadership in public administration: Training, growth, and retention strategies. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14(Special Iss. 1), pp. 69–82. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460>.
5. Krainik O. M., Sergiienko T. I. Effective models of human capital management in the context of strategic development of enterprises. *Economics Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*. 2025. № 1, С. 201–208 DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.
6. Krainik O. M., Sergiienko T. I. Innovative approaches to organization forms in personnel management: challenges and opportunities. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*. 2025. №1. Pp. 201–209. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.
7. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
8. Shyian D. Peculiarities of the formation of human capital in rural areas in the pre-war period. *Economic Development*. 2023. Vol. 22(3). DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.32>.
9. Maksym V., Chemerys V., Dushka V., Susak, O. Теоретичні основи становлення циркулярної моделі економіки в агропромисловому комплексі України. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія "Економічні науки"*. 2024. Vol. 26(103), pp. 41–48. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10306>

## References.

1. Aldiabat, M., & Alzoubi, M. R. (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 2, pp. 17–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02).
2. Borodina, O., & Rykova, O. (2020). Human capital evaluation and capitalisation specific to rural areas of Ukraine. *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, vol. 13, no. 1, pp. 58–69. <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0005>.
3. Demchenko, O., & Minenko, S. (2024). Obmezhenia ta superechnosti formuvannia liudskoho kapitalu silskykh terytorii Ukrainy [Limitations and contradictions of human capital formation in rural areas of Ukraine]. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 161–169. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(24\)9](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(24)9).
4. Fedotova, T., Shevchenko, Y., Romanenko, K., Nuniuk, I., & Khairulin, O. (2025). Enhancing human capital and leadership in public administration: Training, growth, and retention strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 14, Special Iss. 1, pp. 69–82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460>.
5. Krainik, O. M., & Sergiienko, T. I. (2025). Effective models of human capital management in the context of strategic development of enterprises. *Economics Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, no. 1, pp. 201–208. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.
6. Krainik, O. M., & Sergiienko, T. I. (2025). Innovative approaches to organization forms in personnel management: challenges and opportunities. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 1, pp. 201–209. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.
7. Nazarko, S., Kantsur, I., & Poznanska, I. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny [Human capital management in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 41. doi:10.32782/2524-0072/2022-41-32.
8. Shyian, D. (2023). Peculiarities of the formation of human capital in rural areas in the pre-war period. *Economic Development*, vol. 22, no. 3. <https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.32>.
9. Maksym, V., Chemerys, V., Dushka, V., & Susak, O. (2024). Theoretical foundations of the formation of a circular model of the economy in the agro-industrial complex of Ukraine. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 26(103), 41–48. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10306>.

## Abstract.

Minenko S., Zrazhevets Ye. *Human capital management models in the agricultural sector.*

This article examines and advances approaches to human capital management in Ukraine's agricultural sector under martial law and throughout post-war recovery. It identifies significant challenges arising from large-scale workforce losses, mobilization, internal and external migration, infrastructure destruction, and declines in the quality of education and healthcare. A comparative review of contemporary personnel management models - traditional, strategic, flexible (anti-crisis), and service-oriented - is conducted, outlining their strengths and limitations in crisis conditions. The analysis substantiates the relevance of a hybrid approach that integrates strategic workforce planning with adaptive tools, including personnel reserves, remote work, multifunctional teams, and social support mechanisms. Conceptual infographic models are proposed to illustrate the structure of workforce losses and the key factors affecting human capital in the agricultural sector, thereby visualizing the scale of the challenges and priority directions for intervention. The study formulates practical recommendations for government institutions and farming enterprises, emphasizing the implementation of flexible HR policies, reskilling programs, youth and internally displaced persons' engagement, the development of digital services, and corporate social responsibility. Special attention is paid to digital monitoring and human capital assessment as essential instruments for the timely adjustment of HR strategies. The article concludes that effective human capital management is a critical determinant of competitiveness and resilience in Ukraine's agricultural sector during post-crisis transformation.

**Keywords:** human capital, agricultural sector, war, post-war recovery, management models, flexible HR policies, labor resources, internally displaced persons, digitalization, social responsibility.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 29.10.2025

## Бібліографічний опис статті:

Міненко С. І., Зразевець Є. Є. Моделі управління людським капіталом в аграрному секторі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 61–63.

Minenko S., Zrazhevets Ye. *Human capital management models in the agricultural sector. Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 61–63.

УДК 339.13.024:664; JEL classification: M31, O32, O34, L66

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-15>

ВОЛІКОВ Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, провідний інженер,  
Інститут монокристалів національної академії наук України, <https://orcid.org/0000-0002-4107-6277>  
ШЕВЧЕНКО Євгеній Олександрович, приватний підприємець, <https://orcid.org/0009-0002-2883-865X>

## ОСОБЛИВОСТІ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК ІННОВАЦІЙ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ: НА ПРИКЛАДІ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ДОВГОТРИВАЛОГО ЗБЕРІГАННЯ

Воліков В. В., Шевченко Є. О. *Особливості виведення на ринок інновацій в харчовій промисловості: на прикладі продуктів харчування довготривалого зберігання.*

Метою статті є визначення та систематизація особливостей просування на ринку інноваційного продукту (способу приготування кулінарної справи довготривалого зберігання), захищеного патентом України на корисну модель № 157870. У статті проаналізовано загальні підходи до планування виведення на ринок інноваційного продукту в харчовій галузі; досліджено специфіку вітчизняного ринку харчових продуктів в умовах воєнного стану; визначені роль та вплив наявності патенту на процес виведення розробки на ринок; визначено такі основні особливості просування інновацій в харчовій галузі: 1) регуляторне середовище; 2) цільова сегментація ринку; 3) інноваційне позиціонування; 4) маркетингові та інформаційні інструменти; 5) цінова політика та стимулювання попиту; 6) роль інтелектуальної власності; 7) довгострокова стратегія. Обґрунтовано послідовність етапів, які розроблені на основі аналізу літературних джерел: 1) аналіз ринку; 2) розробка стратегії фінансування; 3)

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА» № 6 / 2025

Всеукраїнський науковий журнал