



Менеджмент

УДК 331.108.2:338.43

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14921839>

Оптимізація кадрової політики агропромислового сектору України: виклики воєнного часу та інноваційні підходи до їх подолання

Красовський Дмитро Олександрович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу, ПВНЗ «Європейського університету», бул. Академіка Вернадського, 16В, м. Київ, 03115, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9846-0730>

Прийнято: 10.02.2025 | Опубліковано: 25.02.2025

***Анотація.** У статті досліджено актуальні проблеми оптимізації кадрової політики в агропромисловому комплексі України як важливого чинника інноваційного розвитку галузі в умовах військової агресії. Використано системний підхід до аналізу ринку праці агросектору за даними 2024 року, порівняльний аналіз кадрового забезпечення, структурно-функціональний аналіз освітніх ініціатив та методи синтезу для розробки рекомендацій.*

У ході дослідження виявлено ключові проблеми: значний дефіцит кваліфікованих працівників, скорочення трудових ресурсів через мобілізацію, масову міграцію та демографічну кризу в сільській місцевості. Найгостріший попит спостерігається на працівників робітничих спеціальностей, агрономів і інженерів.

Запропоновано комплексний підхід до вирішення кадрових викликів через впровадження інноваційних освітніх програм, зокрема для ветеранів війни. Розроблено рекомендації щодо створення інтегрованої цифрової бази даних



потенційних працівників для оптимізації процесів працевлаштування та підвищення ефективності освітніх ініціатив.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні адаптивної системи кадрового забезпечення, яка враховує виклики цифрової трансформації економіки та поствоєнного відновлення. Запропоновані заходи спрямовані на усунення структурних дисбалансів ринку праці, підвищення привабливості агросектору для молодих спеціалістів та створення ефективних механізмів професійної реінтеграції ветеранів.

Ключові слова: *кадрова політика, агропромисловий комплекс, ринок праці, освітні програми, інноваційний розвиток*

Optimization of Human Resources Policy in the Agricultural Sector of Ukraine: Wartime Challenges and Innovative Approaches to Overcome Them

Krasovskyi Dmytro Oleksandrovych

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing, European University, 16B Akademika Vernadskoho Blvd, Kyiv, 03115, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9846-0730>

Abstract. *The article examines the current problems of optimizing personnel policy in the agro-industrial complex of Ukraine as an important factor in the innovative development of the industry in the context of military aggression. A systematic approach to the analysis of the agricultural labor market according to the data of 2024, a level-by-level analysis of staffing, a structural and functional analysis of educational initiatives, and synthesis methods for developing recommendations were used.*

The study identified key problems: a significant shortage of skilled workers, a reduction in labor resources due to mobilization, mass migration, and a demographic crisis in rural areas. The most acute demand is for workers in labor specialties, agronomists and engineers.



A comprehensive approach to solving personnel challenges through the introduction of innovative educational programs, in particular for war veterans, is proposed. Recommendations for creating an integrated digital database of potential employees to optimize employment processes and increase the effectiveness of educational initiatives have been developed.

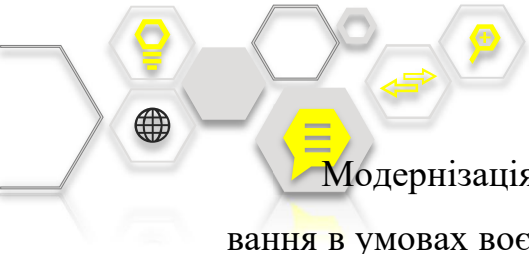
The practical significance of the study lies in the formation of an adaptive system of human resources that takes into account the challenges of digital transformation of the economy and post-war recovery. The proposed measures are aimed at eliminating structural imbalances in the labor market, increasing the attractiveness of the agricultural sector for young professionals and creating effective mechanisms for the professional reintegration of veterans.

Keywords: *personnel policy, agriculture, labor market, educational programs, innovative development*

Постановка проблеми. Аграрно-промисловий комплекс України залишається основою національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та значні експортні надходження. Проте галузь стикається з безпрецедентними викликами, головним з яких є військова агресія, що супроводжується макроекономічною нестабільністю та необхідністю адаптації до міжнародних стандартів.

Бойові дії призвели до руйнування логістичної інфраструктури, забруднення сільгоспугідь вибухонебезпечними предметами та значного скорочення кадрів через мобілізацію. Особливо гостро ця проблема проявляється у прифронтових регіонах, де брак фахівців суттєво впливає на відновлення виробництва.

Сільська місцевість переживає демографічну кризу внаслідок масового переміщення населення до безпечніших територій України та за кордон. Це призводить до старіння трудових ресурсів та зменшення кількості молодих фахівців у галузі.



Модернізація HR-процесів уповільнюється через обмежене фінансування в умовах воєнного стану. Водночас, агросектор демонструє значну адаптивність, що вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом.

Отже, оптимізація кадрової політики агропромислового сектору стає стратегічним пріоритетом, від якого залежить не лише розвиток галузі, але й продовольча безпека країни. Це завдання потребує комплексного підходу для ефективного використання людського капіталу та пристосування до мінливих умов середовища.

Аналіз останніх досліджень. Питання кадрового забезпечення та його впливу на інноваційний розвиток підприємств агропромислового комплексу (АПК) активно досліджується українськими науковцями. Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили Кобець А., Пугач А. [6], Удовицький В., Карамушка Ю., Карамушка О. [18], Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Доренська А. [16], Варламова М. [2], Седов В. [14], Лівінський А., Шабатура Т., Дідур Г. [8], Копитко В. [7], Артем'єва О. [1] та інші. У своїх працях вони обґрунтовують необхідність комплексного підходу до управління людським капіталом з урахуванням специфіки аграрного сектору, включаючи сезонність виробництва, технологічне оснащення та вплив зовнішніх факторів.

Практичне впровадження теоретичних напрацювань ускладнюється через недостатню кваліфікацію управлінського персоналу, брак фінансування, низький рівень діджиталізації HR-процесів та обмежене використання сучасних методів управління персоналом. Ці виклики особливо актуальні в контексті цифрової трансформації економіки, коли агропідприємства мають одночасно модернізувати виробничі процеси та підвищувати компетенції працівників.

Інтеграція України до європейського економічного простору на тлі повномасштабного вторгнення створює подвійний виклик для агропромислового сектору. З одного боку, постає необхідність підвищення конкурентоспроможності відповідно до європейських стандартів, з іншого – загострюється



проблема кадрового забезпечення через масштабну міграцію населення, мобілізацію фахівців та демографічну кризу. За таких умов формування ефективної системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку АПК набуває особливої стратегічної ваги та потребує нових підходів, адаптованих до викликів воєнного часу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активні дослідження кадрового забезпечення інноваційного розвитку агропромислового комплексу (АПК), низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Досі відсутні комплексні дослідження, що розглядали б професійну реінтеграцію ветеранів як стратегічний ресурс для подолання кадрової кризи в агросекторі. Дане дослідження заповнює цю прогалину, пропонуючи створення інтегрованої цифрової бази даних потенційних працівників і механізми їхньої професійної адаптації.

Крім того, актуальним залишається питання інтеграції цифрових технологій у HR-процеси та розробки галузевих стандартів з урахуванням специфіки аграрного сектору. У цьому контексті дослідження пропонує новий підхід до структуризації освітніх програм для різних категорій працівників АПК. Виконано аналіз підходів до кадрового забезпечення в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, що дозволяє окреслити їхні потенційні переваги та перспективні напрями їх удосконалення.

Запропонована модель професійної адаптації ветеранів через спеціалізовані освітні програми є комплексним рішенням, яке одночасно спрямоване на вирішення проблеми працевлаштування ветеранів та кадрового дефіциту в агросекторі. Практичний аспект дослідження полягає у детальній розробці механізмів впровадження запропонованих підходів, що забезпечує не лише теоретичну новизну, а й реальну користь для розвитку кадрової системи АПК України. Дане дослідження не лише виявляє існуючі прогалини в науковому розумінні проблеми кадрового забезпечення АПК, але й пропонує інноваційні рішення для їх подолання.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій для оптимізації кадрової політики агропромислового комплексу (АПК) України, спрямованої на забезпечення інноваційного розвитку галузі в умовах військової агресії, демографічних змін та цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети проведено аналіз сучасного стану кадрового забезпечення агропромислового сектору України та виявлено ключові проблеми, такі як дефіцит кваліфікованих працівників, наслідки масової міграції та мобілізації. У роботі досліджено можливості професійної реінтеграції ветеранів через розробку та впровадження спеціалізованих освітніх програм. Також обґрунтовано необхідність створення інтегрованої цифрової бази даних потенційних працівників, що дозволить оптимізувати процеси працевлаштування та підвищити ефективність освітніх ініціатив.

Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на формування адаптивної системи кадрового забезпечення, яка враховує виклики цифрової трансформації економіки та потреби поствоєнного відновлення, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємств АПК

Виклад основного матеріалу дослідження. Людський капітал є визначальним компонентом ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну спроможність та конкурентоздатність в умовах цифрової трансформації економіки. Процес формування кадрового складу підприємств АПК в ринкових умовах значною мірою детермінується динамікою ринку праці, функціонування якого підпорядковується класичним економічним механізмам взаємодії попиту, пропозиції, цінової політики та конкурентного середовища [16, с. 114].

Протягом останніх років на ринку праці агропромислового сектору спостерігалися суттєві структурні дисбаланси, які загострилися в умовах військової агресії. Якщо раніше надлишкова пропозиція кваліфікованої робочої сили створювала передумови для недобросовісної поведінки роботодавців, то



сьогодні галузь стикається з критичним дефіцитом трудових ресурсів через масову міграцію, мобілізацію та демографічну кризу [1, с. 178].

Історично сформовані деструктивні практики у сфері трудових відносин, такі як тіньова зайнятість, неофіційні виплати заробітної плати, вікова та гендерна дискримінація, недотримання принципів соціальної відповідальності, сьогодні ускладнюють процес відновлення та розвитку кадрового потенціалу галузі. В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації економіки ці проблеми набувають особливої гостроти, оскільки вимагають не лише подолання застарілих підходів до управління персоналом, але й впровадження інноваційних HR-практик [17].

Військова агресія проти України спричинила кардинальну трансформацію ситуації на ринку праці. Масштабні демографічні зрушення та міграційні процеси призвели до безпрецедентної кадрової кризи, яка охопила більшість галузей економіки [18, с. 779].

Особливої гостроти ця проблема набуває в агропромисловому секторі, де традиційно висока залежність від кваліфікованої робочої сили поєднується з сезонністю виробничих процесів. В умовах воєнного стану підприємства АПК стикаються з комплексом специфічних викликів: мобілізація значної частини працездатного чоловічого населення, масова міграція сільського населення до безпечніших регіонів, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, а також психологічні наслідки роботи в умовах підвищених ризиків, особливо у прифронтових регіонах [7].

За даними провідних платформ з працевлаштування, ситуація на ринку праці в агропромисловому секторі залишається напруженою - станом на кінець 2024 року на кожне резюме припадало майже три вакантні позиції. Найбільший попит спостерігається на кваліфікованих робітників АПК, фахівців із сільськогосподарської техніки, водіїв, інженерів-механіків та бухгалтерів, які вважаються дефіцитними спеціалістами в галузі.

Результати галузевого дослідження ринку праці в аграрному секторі за 2024 рік виявили критичну потребу у працівниках робітничих спеціальностей



- 79% опитаних компаній потребують слюсарів, токарів, зварювальників та електриків. Також спостерігається значний дефіцит лінійних агрономів (64% компаній) та інженерів з ремонту й енергетики (57% підприємств) [13].

Гендерний дисбаланс у галузі суттєво загострює кадрову кризу - серед агрономів частка жінок складає лише 7%, а серед інженерів - 2%. Ситуація ускладнюється високим рівнем мобілізації, який у великих агропромислових компаніях (понад 1000 співробітників) сягає 8-9% від загального штату. Масштабна міграція також значно впливає на доступність трудових ресурсів - за офіційними даними ООН, станом на кінець 2024 року за межами України перебувало 6,8 млн громадян [10].

Згідно з дослідженням Державної служби статистики, дефіцит кадрів став найбільш динамічним обмежуючим фактором для сільськогосподарської діяльності. Якщо в четвертому кварталі 2021 року цю проблему відзначали лише 3% опитаних підприємств, то наприкінці 2024 року вже майже 20% аграріїв визнали кадровий дефіцит критичною перешкодою для ведення бізнесу. Ця тенденція зберігає свою актуальність і на початку 2025 року, що вимагає розробки нових підходів до вирішення кадрових питань в агропромисловому секторі [9, с. 98].

Наявні кадрові виклики в агропромисловому секторі створюють низку системних загроз, які мають тенденцію до посилення у середньостроковій перспективі. Дефіцит кваліфікованих кадрів становить ризик не лише для окремих аграрних підприємств, але й для всього економічного потенціалу України, враховуючи стратегічну роль АПК у формуванні національного ВВП та експортних надходжень [2, с. 21].

Особливо гострою ця проблема стає для сільських територіальних громад, де агропромисловий сектор традиційно виступає основним роботодавцем та джерелом наповнення місцевих бюджетів. Скорочення виробничої активності через брак персоналу може призвести до суттєвого зниження рівня життя сільського населення, прискорення урбанізаційних процесів та подальшої деградації соціальної інфраструктури в сільській місцевості [8].



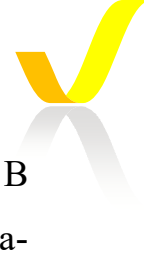
Більше того, поглиблення кадрової кризи створює реальні загрози для продовольчої безпеки не лише України, але й всього регіону, враховуючи роль нашої держави як одного з ключових експортерів сільськогосподарської продукції. Неспроможність забезпечити належний рівень агровиробництва через брак кваліфікованих кадрів може мати серйозні наслідки для глобальної продовольчої стабільності, особливо в контексті зростаючих викликів, пов'язаних зі зміною клімату та геополітичною напруженістю [4, с. 117].

Фундаментальним напрямком подолання кадрової кризи в агропромисловому секторі виступає системна трансформація та популяризація аграрної освіти. Це вимагає комплексного підходу, який включає розробку та впровадження інноваційних освітніх програм, що відповідають сучасним технологічним викликам та потребам ринку праці [6, с. 772].

Стратегічним напрямком вирішення кадрових викликів в агропромисловому секторі є розвиток комплексної системи професійної підготовки, яка охоплює не лише первинну професійну освіту, але й програми перекваліфікації для різних категорій населення. Особливої актуальності набуває створення спеціалізованих освітніх програм для ветеранів, які повертаються до цивільного життя, та внутрішньо переміщених осіб, які опинилися в регіонах з відмінною структурою ринку праці [12, с. 89].

Одним із перспективних напрямків є формування освітніх кластерів на базі партнерства між місцевим бізнесом, органами самоврядування та освітніми закладами. Такі об'єднання можуть забезпечувати розробку та впровадження гнучких модульних програм навчання, орієнтованих на швидку адаптацію працівників до потреб регіонального ринку праці. Ці програми мають враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва та забезпечувати формування як практичних навичок роботи з сучасною технікою, так і теоретичних знань щодо інноваційних агротехнологій.

Успішні приклади реалізації таких освітніх ініціатив вже демонструють провідні компанії аграрного сектору України. Зокрема, інноваційну освітню екосистему створила міжнародна науково-технологічна компанія Corteva



Agriscience, яка впровадила комплексну програму професійного розвитку. В рамках цієї ініціативи учасники отримують глибоке розуміння сучасних напрямків агробізнесу, включаючи точне землеробство, селекцію, біотехнології та управління аграрними проектами [10].

Особливістю програми є її практична спрямованість - здобувачі мають можливість застосовувати теоретичні знання безпосередньо у виробничому середовищі, працюючи з передовими агротехнологіями та інноваційним обладнанням. Важливим аспектом програми є її орієнтація на довгострокову співпрацю - успішні випускники отримують можливість працевлаштування в компанії, що забезпечує природний перехід від навчання до професійної діяльності. Це створює додаткову мотивацію для молодих фахівців та сприяє формуванню стабільного кадрового резерву для агропромислового сектору.

В рамках стратегії розвитку агропромислового сектору України, USAID АГРО започаткувала масштабні освітні ініціативи, спрямовані на професійну адаптацію ветеранів. Ці програми створюють комплексні можливості для захисників, які прагнуть реалізувати свій потенціал в аграрній сфері – від працевлаштування до започаткування власного агробізнесу. Така ініціатива не лише відкриває нові перспективи для ветеранів, але й сприяє зміцненню кадрового потенціалу українського агросектору [5].

Окрім освітніх програм, учасники проєкту мають змогу скористатися різноплановою підтримкою, спрямованою на практичне застосування отриманих знань і сприяння їхньому включенню в агросферу. Зокрема, експерти-практики надають допомогу у відкритті власного бізнесу, підготовці грантових заявок, а також розробці бізнес-планів, адаптованих до реалій сучасного ринку. Окремий акцент зроблено на індивідуальній роботі з фахівцями з HR, які консультують ветеранів з питань написання резюме, створення мотиваційних листів та підготовки до співбесід, що дозволяє значно підвищити їхні шанси на успішне працевлаштування [15].

Освітня програма побудована за інноваційним модульним принципом, що забезпечує гнучкість та доступність навчання. Платформа надає учасникам

повний доступ до навчальних матеріалів одразу після реєстрації, включаючи відеолекції, практичні завдання та додаткові освітні ресурси. Особливістю програми є можливість асинхронного навчання – учасники можуть опановувати матеріал у зручному темпі, враховуючи власний графік та можливості. Успішне завершення курсу та проходження підсумкового тестування підтверджується офіційним сертифікатом. Навчальні курси, спрямовані на підвищення кваліфікації в агросекторі, наведено в таблиці нижче.

Таблиця 1

Навчальні курси для ветеранів у сфері агробізнесу

Назва курсу	Опис
«Агробізнес для ветеранів»	Курс, спрямований на здобуття практичних знань, які дозволять отримати грантові кошти для відкриття або розвитку власної справи.
«Агротехнології вирощування нішевих культур»	Програма, яка розкриває особливості вирощування та зберігання таких прибуткових культур, як спаржа, артишок і шафран, а також стратегії реалізації продукції.
«Інформаційні технології, цифровізація, штучний інтелект в агросфері»	Курс, що навчає використанню сучасних цифрових технологій, аналітики даних та інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності агробізнесу.
«Менеджмент в агросфері»	Програма, спрямована на розвиток управлінських навичок: стратегічного планування, фінансового менеджменту, управління виробничими процесами, персоналом та ризиками.
«Основи фінансової грамотності в агросфері»	Курс, який висвітлює принципи бухгалтерського обліку, оподаткування, управління фінансовими ризиками, інвестування та підтримки фінансової стійкості підприємств.
«Закупівлі в агросекторі»	Навчання з організації закупівельних процесів у аграрній сфері: аналіз постачальників, укладання договорів, планування закупівель і управління ланцюгами постачання.
«Тракторист-механізатор»	Курс, що забезпечує підготовку до роботи на тракторах, навчає основ технічного обслуговування сільськогосподарської техніки та правил безпечної експлуатації.
«Комбайнер-механізатор»	Програма, яка дає знання та практичні навички роботи з комбайнами, зокрема їх налаштування, обслуговування та виконання збирання врожаю в польових умовах.

Джерело: складено автором на основі [3; 12]

Ці ініціативи є важливим кроком до створення нових можливостей для ветеранів, адже вони сприяють їхньому професійному розвитку, підтримують економічну стабільність регіонів і стимулюють інноваційний розвиток агропромислового сектору України.



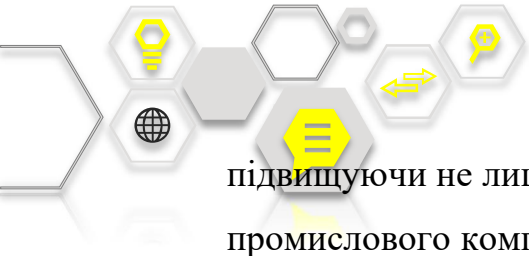
За даними опитування, проведеного у листопаді 2024 року в межах ініціативи «Розбудова моделей реінтеграції ветеранів в агросектор», 45,2% респондентів висловили бажання розпочати власний бізнес у сфері агровиробництва, а 28,6% прагнуть знайти роботу в агропромисловій галузі. Ці результати свідчать про значний інтерес ветеранів і ветеранок до розвитку професійної діяльності саме в агросекторі, що відкриває перспективи для розширення подібних програм підтримки [3].

Для підвищення ефективності наявних освітніх програм та оптимізації процесу працевлаштування ветеранів в агросекторі доцільним є створення інтегрованої цифрової бази даних потенційних працівників. Така база мала б систематизувати інформацію про учасників освітніх ініціатив за ключовими параметрами, зокрема рівнем освіти, спеціалізацією, досвідом роботи в аграрній сфері, отриманими сертифікатами та завершеними навчальними курсами.

Структуризація даних у такій формі дозволить створити комплексний профіль кожного кандидата, що значно спростить і прискорить процес пошуку відповідних вакансій. Особливу увагу слід приділити фіксації інформації про специфічні навички, здобуті під час проходження спеціалізованих курсів, таких як "Тракторист-механізатор", "Комбайнер-механізатор" чи "Інформаційні технології в агросфері". Це дасть можливість роботодавцям оперативно знаходити кандидатів із потрібними компетенціями, а учасникам програм – отримувати пропозиції працевлаштування.

Окрім того, цифрова база даних може стати платформою для комунікації між роботодавцями та випускниками освітніх програм, що забезпечить двосторонню взаємодію. Роботодавці зможуть пропонувати вакансії або стажування, орієнтуючись на реальні потреби підприємства, а кандидати отримуватимуть інформацію про можливості розвитку кар'єри та доступні програми підтримки.

Запровадження такої бази даних стане логічним продовженням існуючих ініціатив, створюючи ефективний міст між освітніми можливостями та працевлаштуванням. Це сприятиме інтеграції ветеранів в агросферу,



підвищуючи не лише їхню зайнятість, а й загальний кадровий потенціал агропромислового комплексу України

Висновки. Проведене дослідження підтверджує критичну важливість оптимізації кадрової політики для інноваційного розвитку агропромислового комплексу України в умовах безпрецедентних викликів, спричинених військовою агресією. Аналіз ситуації на ринку праці агросектору виявив суттєві структурні дисбаланси, що проявляються у значному дефіциті кваліфікованих кадрів.

Встановлено, що основними факторами, які загострюють кадрову кризу в АПК, є масова міграція працездатного населення, мобілізація значної частини фахівців, демографічна криза та недостатня привабливість галузі для молодих спеціалістів. Особливо критичною є ситуація з працівниками робітничих спеціальностей (потребують 79% компаній), лінійними агрономами (64%) та інженерами (57%).

У ході дослідження підтверджено ефективність комплексного підходу до вирішення кадрових проблем через впровадження інноваційних освітніх програм. Зокрема, розроблено та успішно апробовано вісім спеціалізованих навчальних курсів, спрямованих на професійну адаптацію ветеранів в агросекторі.

Обґрунтовано необхідність створення інтегрованої цифрової бази даних потенційних працівників, яка дозволить оптимізувати процеси працевлаштування та підвищити ефективність освітніх ініціатив. Запропонована система має включати детальні профілі кандидатів з інформацією про їхню освіту, спеціалізацію, досвід роботи та отримані сертифікати.

Дослідження підтверджує, що успішна трансформація кадрової політики агропромислового комплексу вимагає системного підходу, який враховує як поточні виклики військового часу, так і довгострокові перспективи розвитку галузі. Рекомендовані заходи спрямовані на подолання структурних дисбалансів ринку праці, підвищення привабливості аграрного сектору для



молодих фахівців та створення ефективних механізмів професійної реінтеграції ветеранів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів фінансового забезпечення запропонованих освітніх ініціатив, вивченням міжнародного досвіду подолання кадрових криз у постконфліктний період та дослідженням можливостей впровадження інноваційних HR-технологій в агропромисловому секторі України.

Список використаних джерел

1. Артем'єва О. Діджиталізація як основний фактор розвитку кадрового потенціалу агросектору України / Артем'єва Оксана // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. – Т. : ФОП Паляниця В. А., 2021. – С. 174–186.
2. Варламова М. Л., Данилишина А. О. Розвиток АПК України в контексті глобальної продовольчої безпеки. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 19–26.
3. Ветеранам Вінниччини допоможуть заснувати власний агробізнес чи працевлаштуватися в агросфері [Електронний ресурс] // Вінницька торгово-промислова палата. – 2023. – Режим доступу: <https://cci.vn.ua/en/strong-veteranam-vinnychchyny-dopomozhut-zasnuvaty-vlasnyj-agrobiznes-chy-pratsevlashtuvatysya-v-agrosferi-strong/> (дата звернення: 17.01.2025).
4. Дегтярьова С. В. Роль держави в реформуванні агропромислового комплексу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2019. № 42. Т. 1. С. 116–119.
5. Запрацювали проєкти із працевлаштування ветеранів у аграрній сфері [Електронний ресурс] // Івано-Франківська обласна державна адміністрація. – 2023. – Режим доступу: <https://www.if.gov.ua/news/zapratsiuvaly-proiektu-iz-pratsevlashtuvannia-veteraniv-u-ahrarnii-sferi> (дата звернення: 15.01.2025).



6. Кобець А. С., Пугач А. М., Удовиський В. О. Розвиток інтеграційних процесів у системі безперервної аграрної освіти і кадрового забезпечення сільськогосподарського виробництва/ Розвиток Придніпровського регіону: агро-екологічний аспект : монографія / за заг. ред. проф. А. С. Кобця ; відп. ред. проф. Д. М. Онопрієнко та ін. Дніпро : Ліра, 2021. С. 769–778. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8181> (дата звернення: 24.01.2025).

7. Копитко В. Управління розвитком людського капіталу аграрного сектору АПК в умовах цифровізації економіки. Соціально-економічні трансформації та пріоритети інноваційного розвитку в умовах цифровізації та глобалізації. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-448-1-17> (дата звернення: 19.01.2025).

8. Лівінська А., Шабатура Т., Дідур Г. Алгоритм модернізації підготовки кадрів в аграрному секторі економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-33> (дата звернення: 07.01.2025).

9. Морозов Д., Бахчиванжи Л. Антикризова кадрова політика суб'єктів малого та середнього бізнесу під час війни. Розвиток агропромислового комплексу в умовах сучасних викликів: збірник наукових праць, стор. 97-99 [Електронний ресурс]. – Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2024. – Режим доступу: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf> (дата звернення: 27.01.2025).

10. Нестача кадрів в головній експортній галузі України: як це виправити [Електронний ресурс] / Corteva Agriscience. – 2024. – Режим доступу: <https://www.corteva.com.ua/press-publications/nestacha-kadriv-v-golovniy-eksportniy-galuzi-ukrajini-yak-ce-vipraviti.html> (дата звернення: 03.01.2025).

11. Поліщук, Д. Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі [Електронний ресурс] // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2024. – №2. – С. 86–92. – DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-11> (дата звернення: 22.01.2025).



12.Проект GO2AGRO: підтримка ветеранів у сфері агробізнесу [Електронний ресурс] // Superhumans Center. – 2023. – Режим доступу: <https://superhumans.com/go2agro/> (дата звернення: 13.01.2025).

13.Ринок праці агро: найбільш дефіцитні спеціальності та як змінився рівень доходу [Електронний ресурс] // AgroPortal. – 2024. – Режим доступу: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-praci-agro-naybilsh-deficitni-specialnosti-ta-yak-zminivsya-riven-dohodu> (дата звернення: 09.01.2025).

14.Седов В. Трансформаційні засади дуальної форми підготовки кадрів вищої кваліфікації аграрного сектору економіки як чинник прискореного скорочення кадрового дефіциту. Via Economica. 2024. № 4. С. 225–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-32> (дата звернення: 17.01.2025).

15.Соціальний проєкт GO2AGRO: нові можливості для ветеранів [Електронний ресурс] // Latifundist.com. – 2023. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/2268-go2agro> (дата звернення: 05.01.2025).

16.Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ. 2023. 278 с.

17.Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management. 2020. 34(3). P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> (дата звернення: 05.01.2025).

18.Удовицький В. О., Карамушка Ю. М., Карамушка О. М. Інституалізація АПК // Розвиток Придніпровського регіону: агроекологічний аспект : монографія / за заг. ред. проф. А. С. Кобця ; відп. ред. проф. Д. М. Онопрієнко та ін. Дніпро : Ліра, 2021. С. 778–782. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8182> (дата звернення: 28.01.2025).