

УДК 331.101

О. Д. Балан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7082-7157>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.71

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЛОДОООВОЧЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Balan,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economy,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM AS A BASIS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF FRUIT AND VEGETABLE ENTERPRISES

У статті проаналізовано особливості системи управління персоналом, який виступає одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності плодоовочевих підприємств. Проведено порівняння американської, європейської та японської систем управління персоналом. Визначено, що стратегія управління людськими ресурсами в плодоовочевих підприємствах повинна включати вісім ключових етапів (планування; підбір персоналу; розвиток працівників; оцінка ефективності; управління компенсаціями та винагородами; управління конфліктами; реалізація політики та дотримання вимог; управління змінами). Наведено модель, що пов'язує практики управління персоналом з конкурентними перевагами плодоовочевих підприємств. Проаналізовано тенденції зміни рівня середньої й мінімальної заробітної плати в Україні. Визначено особливості галузі плодоовочівництва, що впливають на управління персоналом. Наведено тренди диджиталізації управління персоналом, які можуть бути адаптовані в плодоовочевих підприємствах.

The article analyses the features of the system of personnel management, which is one of the key resources for ensuring competitiveness of fruit and vegetable enterprises. It has been determined that three systems of personnel management are most common in the world today: American, European and Japanese. The study compares them according to the following criteria: organisational structure and management; motivation and remuneration; training and development; career development; working relations. It is determined that the strategy of human resource management in fruit and vegetable enterprises should include eight key stages (planning; recruitment; employee development; performance evaluation; compensation and reward management; conflict management; policy implementation and compliance; change management). A model is presented that links HR practices with the competitive advantages of fruit and vegetable enterprises. It has been found that there is a direct and indirect link between the practice of human resource management and ensuring competitiveness. We believe that one of the key motivational indicators for employees of fruit and vegetable enterprises is salary. Therefore, the study analyses trends in the level of average and minimum wages in Ukraine. The article identifies the peculiarities of the fruit and vegetable industry that affect personnel management, which are systematised into three categories: seasonality and variability of workload (seasonal nature of employment; flexibility

in schedules; dependence on external factors); physical requirements and labour safety (intensity of work, physical fitness; need to comply with safety standards); training and qualification (mastery of special techniques; need to master new technologies). The article presents trends in the digitalisation of personnel management that can be adapted in fruit and vegetable enterprises in the following areas: Big Data and Data analytics; recruiting; search for candidates through social networks; automation of the recruitment process; HR analytics and forecasts; mood monitoring; absence management; digitalisation of interviews; constant communication.

Ключові слова: управління, персонал, конкурентоспроможність, управлінська система, плодоовочеві підприємства.

Key words: management, personnel, competitiveness, management system, fruit and vegetable enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації та швидкого розвитку аграрного сектору, плодоовочеві підприємства зіштовхуються з численними викликами, що впливають на їх конкурентоспроможність. Зміни в потребах споживачів, коливання цін на ринку, сезонність продукції та зростаюча конкуренція вимагають від суб'єктів господарювання не лише ефективного управління ресурсами, але й стратегічного підходу до управління персоналом. Система управління персоналом виступає як ключовий фактор, що визначає здатність підприємства адаптуватися до нових умов і забезпечувати стабільне зростання. Вона включає в себе набір методів і практик, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат. Врахування потреб персоналу, їхня мотивація, розвиток та утримання талантів стають важливими компонентами, які можуть суттєво вплинути на загальну ефективність виробників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців знаходять своє відображення питання управління персоналом. Наприклад, Ю. Котельнікова досліджує формування процесу кадрового забезпечення для сільськогосподарських підприємств та управління кадровими ресурсами з метою підвищення ефективності господарюючих суб'єктів, виявлення основних складових кадрового забезпечення та їх впливу на ефективність діяльності [1]. Л. Сас, Д. Шеленко, О. Левандівський, Н. Слободян наголошують на пріоритетності персоналу як ресурсної складової та необхідності використання інноваційних технологій у процесі управ-

ління персоналом [2]. М. Дзямулич, С. Рогач, О. Шульга, Н. Ступень, А. Тендюк, Л. Стрижес, А. Білоченко проводять аналіз управління ресурсами аграрних підприємств [3]. С. Холод, В. Павлова, А. Спіцина, Ю. Майстренко, О. Ануфрієва, В. Лук'янихін досліджують сутність системи управління персоналом та моделі її побудови [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей системи управління персоналом як основи забезпечення конкурентоспроможності в плодоовочевих підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління людськими ресурсами є однією з ключових складових, яка має вирішальне значення в контексті сучасного бізнесу [5; 6]. Підприємства, які здатні ефективно та результативно впроваджувати управління персоналом, часто мають більшу конкурентну перевагу. Дане явище можна пояснити тим, що працівники вважаються одним з найцінніших активів. Здатність оптимізувати потенціал, продуктивність та відданість людей може мати значний позитивний вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання, допомагаючи створити міцний фундамент для довгострокового зростання та сталого розвитку [7]. У сучасному бізнесі управління персоналом — це не лише управління адміністративними аспектами, а й розвиток культури праці, яка підтримує інновації, безперервне навчання та залучення працівників [8]. Основною метою управління персоналом є досягнення бажаних результатів та оптимізація внеску працівників в успіх підприємства [9].

Як зазначає Ю. Котельнікова системний підхід до ефективного кадрового забезпечен-

Таблиця 1. Системи управління персоналом

Критерій	Системи		
	Американська	Європейська	Японська
Організаційна структура і управління	Зазвичай децентралізована, велика автономія для відділів і менеджерів. Орієнтована на результат і ефективність. Рішення приймаються на рівні вищого керівництва з акцентом на короткострокові цілі.	Часто централізована з тенденцією до децентралізації. Зосереджена на стабільності і соціальній відповідальності. Поширене колективне прийняття рішень.	Зазвичай децентралізована з акцентом на командну роботу. Орієнтована на довгострокову стабільність і корпоративну культуру. Прийняття рішень здійснюється колегіально, з акцентом на консенсус.
Мотивація й винагороди	Включає грошові (бонуси, премії, акції) і негрошові стимули. Зосереджена на результатах і індивідуальних досягненнях.	Стабільні зарплати і соціальні пільги. Баланс між роботою і особистим життям, загальне благополуччя працівників.	Включає основну зарплату і пільги. Лояльність до підприємства, корпоративні цінності, колективна відповідальність.
Навчання й розвиток	Орієнтоване на конкретні навички. Акцент на практичність і швидкий вплив.	Спрямоване на всебічний розвиток і підвищення кваліфікації. Включає теоретичні і практичні аспекти навчання.	Орієнтоване на всебічний розвиток і підвищення кваліфікації. Проводяться систематичні тренінги і стажування.
Кар'єрне зростання	Підтримуються програми наставництва і регулярне оцінювання продуктивності.	Підтримка професійного зростання всередині підприємства. Чіткий план кар'єрного зростання.	Довгострокове навчання і просування по службі всередині підприємства. Чіткий план кар'єрного зростання.
Робочі відносини	Висока мобільність працівників. Контрактна форма працевлаштування.	Висока стабільність зайнятості. Регулюється трудовими угодами і колективними договорами, сильні профспілки.	Висока лояльність і довгострокове працевлаштування. Довгострокові контракти, значні соціальні пільги.

Джерело: побудовано автором.

ня в підприємстві має враховувати кілька ключових умов: підтримка реалізації цілей, завдань та стратегії господарюючого суб'єкта; узгодженість процесу кадрового забезпечення з соціально-економічними, організаційно-виробничими, техніко-технологічними та інформаційними процесами як всередині підприємства, так і за його межами; інтеграція кадрового забезпечення, кадрової політики та системи управління кадрами; дослідження кадрів як у контексті соціального, економічного, демографічного, технологічного, організаційного та інформаційного аспектів розвитку, так і як засобу для цього розвитку [1].

Управління персоналом є критично важливим аспектом для ефективної діяльності будь-якого підприємства, і різні регіони світу мають свої унікальні підходи до даного процесу. Системи управління персоналом в США, Європі та Японії відрізняються в аспектах організаційної структури, мотивації та винагороди, навчання

й розвитку, а також у робочих відносинах. Розуміння цих відмінностей допомагає оцінити, як культурні, економічні й соціальні особливості кожного регіону впливають на управлінські практики.

Нижче наведена зведена таблиця, яка порівнює ключові аспекти управління персоналом у трьох різних системах: американській, європейській та японській, що дозволяє отримати чітке уявлення про те, як кожна з цих систем підходить до управління кадрами, мотивації працівників, їхнього розвитку та формування робочих відносин (Табл. 1).

Система управління персоналом забезпечує основні механізми та практики для управління трудовими ресурсами в підприємстві. Вона включає в себе різноманітні аспекти, такі як організаційна структура, мотивація і винагороди, навчання і розвиток, а також робочі відносини. Дані елементи визначають спосіб, яким господарюючі суб'єкти управляють своїми пра-

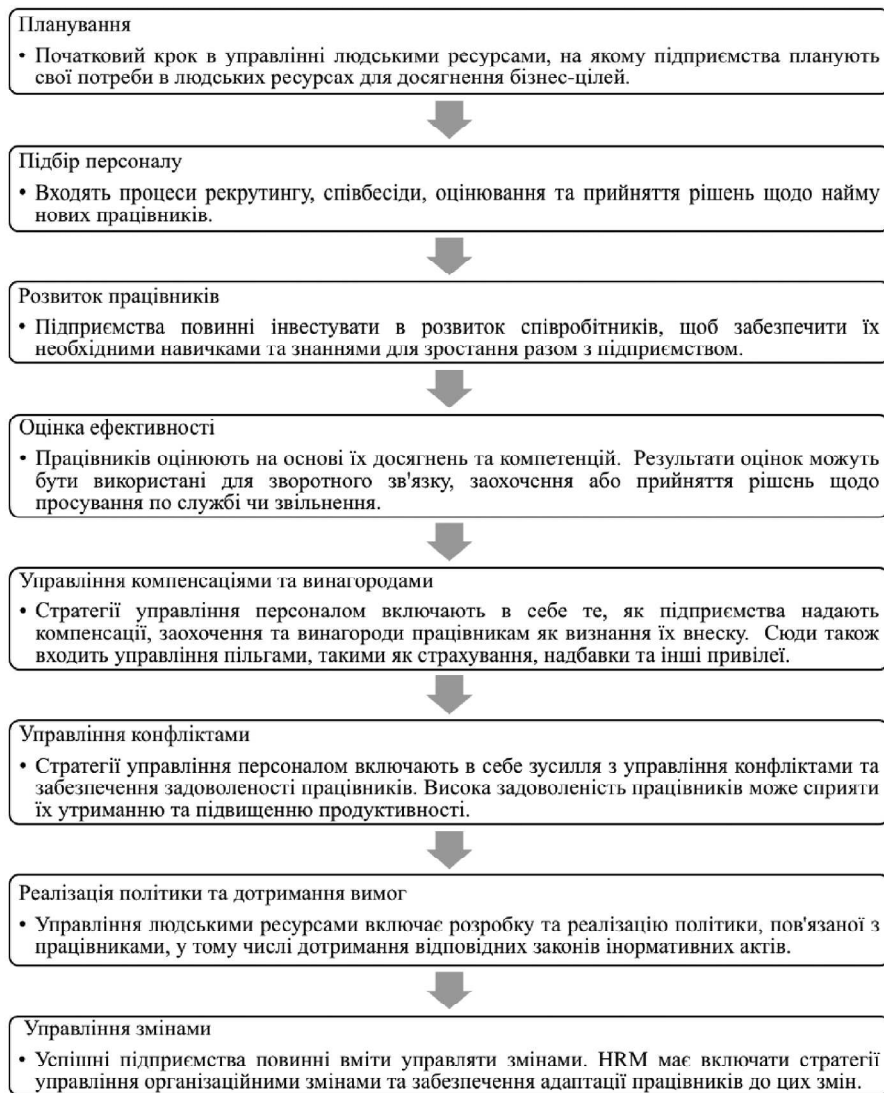


Рис. 1. Елементи стратегії управління людськими ресурсами в плодоовочевих підприємствах

Джерело: побудовано на основі [8].

цівниками і створюють робоче середовище. Однак, для досягнення довгострокових цілей і адаптації до змінюваних умов ринку, їм потрібно вийти за межі поточних практик і перейти до розробки стратегії управління людськими ресурсами, яка забезпечує не лише ефективне функціонування системи управління персоналом, але й інтегрує управлінські практики з загальною стратегією.

Стратегія управління людськими ресурсами в плодоовочевих підприємствах повинна включати декілька етапів (Рис. 1).

Дієва стратегія управління людськими ресурсами допомагає підприємствам досягати поставлених цілей, підвищувати продуктивність і результативність, максимізувати прибутковість і зберегти або покращити ринкову позицію.

Між практикою управління персоналом і забезпеченням конкурентоспроможності існує прямий і непрямий зв'язок (Рис. 2).

У деяких випадках підприємства можуть досягти лідерства за витратами завдяки використанню ефективних практик управління персоналом, які пов'язані з прийняттям, відбором, навчанням тощо. Вони можуть суттєво відрізнитися у різних виробників. Тому ті, хто найкраще справляється з їх контролем, отримують фінансову перевагу над своїми конкурентами [10].

Для прикладу можна взяти два підприємства, що займаються плодоовочівництвом, які виробляють приблизно однакову кількість продукції. При цьому один господарюючий суб'єкт може отримати перевагу у витратах над іншим за рахунок раціоналізації витрат на управління персоналом, не знижуючи при цьому продуктивності. Цього можливо досягти, наприклад, за рахунок зменшення витрат на підбір персоналу, зокрема шляхом пошуку потенційних працівників через інтернет.

Практики управління персоналом фірми можуть також впливати на конкурентні переваги у непрямий спосіб. Результати, орієнтовані на працівника, стосуються компетентності, мотивації та ставлення їх до роботи: компетентність — ступінь володіння знаннями, навичками та вміннями, необхідними для виконання роботи; мотивація — ступінь готовності працівників докладати необхідних зусиль для якісного виконання роботи; ставлення до роботи — ступінь, до якого працівники задоволені своєю роботою та віддані підприємству [10].

Результати, орієнтовані на підприємство, включають залучення та утримання працівників (аналізується плинність кадрів), дотримання законодавства (оцінюється дотримання законів про працю, оплату), імідж підприємства тощо.

За умови, якщо результат орієнтований на працівників і вони компетентні й умотивовані та активно й сумлінно ставляться до роботи, це забезпечує підвищення продуктивності (як за якістю, так і за кількістю). Серед факторів, що сприяють продуктивності та результативності працівників можна виділити: рівень оплати праці, кар'єрне зростання, нефінансові стимули, атмосфера в колективі. За умови, що результати орієнтовані на підприємство досягнути реалізується конкурентна перевага суб'єкта господарювання.

Одним із ключових мотиваційних показників для працівників плодоовочевих підприємств виступає заробітна плата (Рис. 3).

За період з 2009 до 2023 року середня заробітна плата в Україні зросла на 12658 грн або 767,0%. Максимальне підвищення в абсолютному вираженні відбулося в 2021 році (+2653 грн), у відносному — у 2017 (+40%). Протягом 2009—2013 років вона збільшилась на 80,5%, що становило 1329 грн У середньому за даний період вона на 147,0% перевищувала розмір мінімальної заробітної плати, яка для порівняння зросла на 79,3%, Тобто суттєвої відмінності у співвідношеннях середньої і мінімальної заробітної плати не спостерігається.



Рис. 2. Модель, що пов'язує практики управління персоналом з конкурентними перевагами плодоовочевих підприємств

Джерело: побудовано на основі [10].

ся. Протягом 2014—2021 рр. середня заробітна плата зросла на 312,6%, а мінімальна — на 396,0% при цьому їх співвідношення знаходилося на рівні 141,2%. Повномасштабне вторгнення внесло суттєві корективи. Середня заробітна плата у 2023 відносно 2022 зросла на 7,0% (перевищуючи мінімальну на 108,9%); мінімальна — на 2,3%.

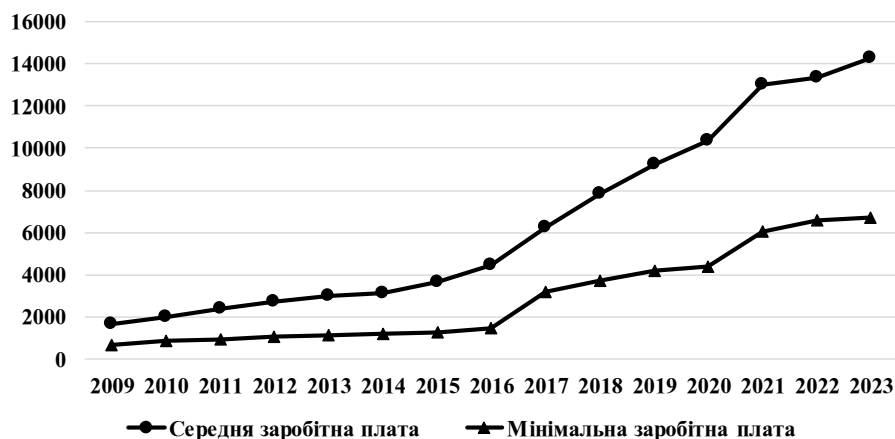


Рис. 3. Рівень середньої та мінімальної заробітної плати в Україні, грн

Джерело: побудовано на основі [11; 12].

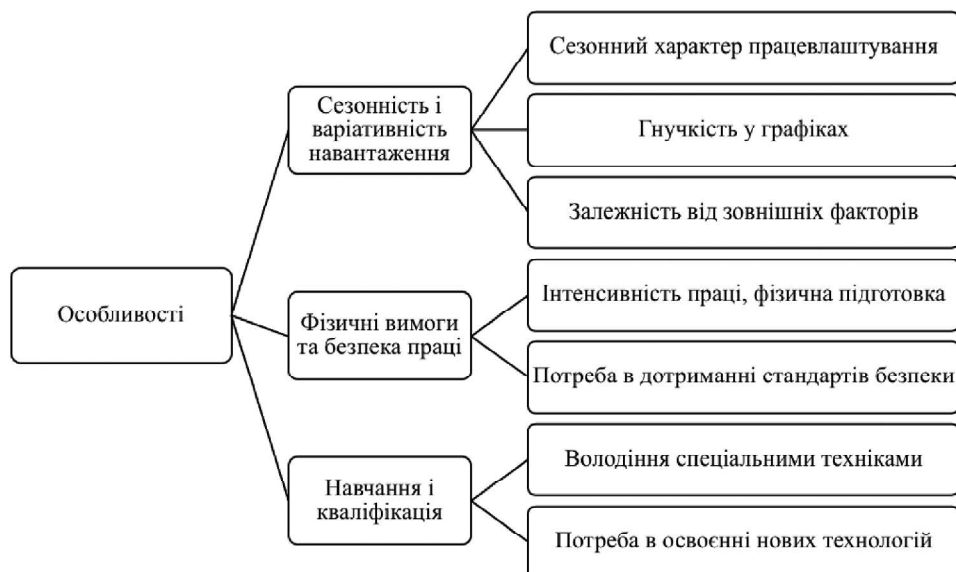


Рис. 4. Особливості галузі плодоовочівництва, що впливають на управління персоналом

Джерело: побудовано автором.

Аналіз 2023 року показує, що в цілому спостерігалася позитивна тенденція за винятком січня, липня та серпня. Максимальне підвищення відбулося в червня 2023 року (+13,5%), максимальне скорочення — у січні (-16,4%) відносно попередніх місяців. За даними I кварталу 2024 року вона становить 15225,38 грн, що на 6,4% вище ніж середня величина за 2023 рік. Мінімальна заробітна плата з 2024 року = 8000 грн.

Варто зауважити, що галузь плодоовочівництва має специфічні характеристики, які впливають на управління персоналом. Вона включає вирощування, збір, обробку та продаж плодів і овочів. Дані процеси формують особливі потреби та виклики для управлінських практик, основні з яких наведено на Рис. 4.

Сезонність обумовлена потребою залучення додаткових працівників під час пікових періодів, таких як збирання врожаю або посадка, що вимагає чіткої організації процесу рекрутингу і адаптації до змін в обсягах роботи. Виникає необхідність створення змінних графіків, що відповідають піковим періодам і низьким навантаженням у деякі сезони, а також можливість коригування робочого часу. Іноді виникає потреба зміни тривалості робочих змін і розподілу робочих годин, щоб забезпечити ефективне використання робочої сили. Для оформлення сезонних працівників краще використовувати контракти з чітким терміном, які, у свою чергу, потребують додаткової уваги до соціальних гарантій для кожної категорії працівників. Рослинництво в цілому характери-

зується залежністю від погодних умов, що впливають на проведення польових робіт та можуть вимагати негайного коригування графіків і змін у плануванні роботи. Ринкові коливання попиту на продукцію також змінюють обсяги навантаження працівників і потребу в персоналі.

Багато робіт у плодоовочівництві є фізично важкими, що вимагає відповідної фізичної підготовки працівників для уникнення втоми та травм. Необхідно організовувати регулярні тренування для покращення фізичної підготовки працівників, щоб підвищити їх ефективність. У роботі важливо дотримуватися норм і стандартів безпеки, включаючи використання захисного обладнання і дотримання техніки безпеки. Проведення регулярних перевірок умов праці, навчання працівників з питань безпеки і здійснення своєчасного ремонту обладнання дозволить підвищити результативність роботи.

Працівники повинні бути навчені специфічним технікам правильного збору врожаю, обробки рослин, використання спеціального обладнання тощо. Тому постійно існує потреба в розробці і реалізації програм навчання для нових працівників, а також регулярному підвищенні кваліфікації для вже працюючих. Також постійного навчання вимагає оновлення технологій вирощування продукції, що сприяє конкурентоспроможності підприємств.

Орієнтуючись на перспективу потрібно розуміти, що система управління персоналом буде піддаватися тенденціям диджиталізації. Експерти розглядають три диджитал-аспекти:

цифрова робоча сила (використання нових управлінських практик, культура інновацій та синхронізація управління великими даними); цифрове робоче місце; цифрова HR (розширена аналітика), яка допомагає підприємствам, з одного боку, навчитися використовувати цифрові технології в процесах, а з іншого — сформува-ти відповідне культурне середовище [4]. Тренди цифровізації управління персоналом наведено в Табл. 2.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система управління персоналом у плодоовочевих підприємствах повинна бути спрямована на підвищення продуктивності праці, оптимізацію внутрішніх процесів, зниження витрат і забезпечення високої якості продукції. Вона включає в себе не лише набір і навчання кадрів, але й розробку ефективних мотиваційних схем, управління конфліктами, побудову корпоративної культури тощо. Найявністю ефективною системою управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності плодоовочевих підприємств, адже вона дозволяє зберігати стабільність і зростання бізнесу та забезпечувати високий рівень адаптивності і інноваційності в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка системи управління персоналом на прикладі окремих регіонів і підприємств, а також порівняння української та європейської систем.

Література:

1. Kotelnikova Iu. M. Formation and Management of the Personnel Provision Process in Agricultural Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 5 (32). Doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330.
2. Сас А. С., Шеленко Д. І., Левандівський О. Т., Слободян Н. В. Управління персоналом у формуванні ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: теоретичний аспект. *International Scientific Journal "Internauka"*.

Таблиця 2. Тренди диджиталізації управління персоналом, які можуть бути адаптовані в плодоовочевих підприємствах

Назва	Характеристика
Big Data і Data-аналітика	Великі дані можуть автоматично збирати та аналізувати інформацію про досвід кандидата без безпосередньої участі рекрутера. Також можна збирати та аналізувати поведінку працівників, щоб виявити модель успішної поведінки в майбутньому.
Рекрутинг	На міжнародній арені існують додатки для пошуку роботи (Switch, JobSnap, Jobr та інші), де рекрутер і кандидат переглядають вакансії та профілі один одного, можуть ставити лайки і лише після цього розпочати спілкування. Деякі з цих додатків дозволяють приховувати особисті дані й розкривати їх майбутньому роботодавцеві лише на вимогу після початку комунікації (в Україні сервіс Djinni має таку функціональність).
Пошук кандидатів через соціальні мережі	Даний тренд є більш усталеним порівняно з попереднім. Пошук в основному відбувається через соціальні мережі, зокрема Facebook. Telegram також почав допомагати у рекрутингу завдяки своїм чатам, каналам і ботам для пошуку роботи.
Автоматизація процесу підбору персоналу	Упровадження системи відстеження кандидатів дозволяє дізнатися, через які канали (веб-сайт підприємства, сайти для пошуку роботи, соціальні мережі, канали і чати) шукачі роботи знаходять суб'єкти господарювання і, як результат, куди краще інвестувати ресурси.
HR-аналітика та прогнози	Аналіз даних може використовуватися для оцінки плинності кадрів, швидкості пошуку працівників тощо. Це дозволяє будувати точні прогнози на майбутнє та виявляти аспекти, які потребують удосконалення.
Моніторинг настрою	HR-фахівці давно знають, що настрій працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність. Цифровізація даного процесу значно полегшує рутину HR-спеціаліста і дозволяє глобально оцінювати дух команди та її залученість.
Управління відсутністю	Йдеться про автоматизацію запитів на відпустку, дистанційну роботу, додаткові вихідні та лікарняні. Даний процес для працівників і HR-менеджерів набагато зручніше виконувати через автоматизовану систему, ніж, наприклад, через дзвінки та письмові заяви.
Цифровізація інтерв'ю	Без особистої зустрічі з кандидатом ви можете надіслати йому тестове завдання, задати питання, що цікавлять, і провести повноцінне інтерв'ю через аудіо- або відеозв'язок, що суттєво зекономить час навіть на етапі підбору персоналу.
Постійна комунікація	Важливо бути онлайн у будь-який час і в будь-якому місці. Тренди в HR-цифровізації ведуть до того, що автоматизована система повинна бути крос-платформною і надавати можливість доступу з будь-якого гаджета та будь-якої операційної системи.

Джерело: побудовано на основі [4].

Series: "Economic Sciences". 2023. № 11. Doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>.

3. Dziemulych M., Rogach S., Shulha O., Stupen N., Tendyuk A., Stryzheus L., Bilochenko A. Management of production resources of agricultural enterprises in ukraine: a case study of Volyn region. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2023. Vol. 23. Is. 1. P. 179—188.

4. Kholod S., Pavlova V., Spitsyna A., Maistrenko Yu., Anufrieva O., Lukiankykhin V. Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39-6. DOI: 10.25115/eea.v39i6.5015.

5. Gadzali S. S., Ausat A. M. A., Mahardhani A. J., Sulton S., Sunarto S., Analysis of Human Capital Development Aspects. *ICEMBA: proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting*. (Tanjungpinang, 17 December 2022). Tanjungpi-

nang, 2023. P. 1—6. Doi: 10.4108/eai.17-12-2022.2333189.

6. Wahyoedi S., Suherlan S., Rijal S., Azzaakiyyah H. K., Ausat A. M. A., Implementation of Information Technology in Human Resource Management. *Al-Buhuts*. 2023. Vol. 19. № 1. P. 300—318. Doi: <https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3407>.

7. Hamadamin H. H., Atan T. The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 20. Doi: 10.3390/su11205782.

8. Kresnawidiansyah A., Pohan A., Zen A., Wiwin A. Malik J. Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. Vol. 1. Is. 2. P. 108—117. Doi: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>.

9. Khan M. Y. H. Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*. 2018. Vol. 2. № 2. P. 66—73. Doi: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018.

10. Human Resource Management and Competitive Advantage. URL: https://he.kendallhunt.com/sites/default/files/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Kleiman_6e_Chapter1.pdf.

11. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.

12. Дані про розмір середньої заробітної плати для обчислення пенсії. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/pokazniki-serednoyi-zarobitnoyi-plat/>.

References:

1. Kotelnikova, Iu. (2020), "Formation and Management of the Personnel Provision Process in Agricultural Enterprises", *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 5 (32). Doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330.

2. Sas, L., Shelenko, D., Levandivskyy, O. and Slobodian, N. (2023), "Personnel management in the formation of resource potential of agricultural enterprises: theoretical", *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences", vol. 11. Doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>.

3. Dziamulych, M., Rogach, S., Shulha, O., Stupen, N., Tendyuk, A., Stryzheus, L. and Bilochenko, A. (2023), "Management of production resources of agricultural enterprises in ukraine: a

case study of Volyn region", *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, vol. 23, is. 1. pp. 179—188.

4. Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Mais-trenko, Yu., Anufrieva, O. and Lukianykhin, V. (2021), "Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes", *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39-6. DOI: 10.25115/eea.v39i6.5015.

5. Gadzali, S. S., Ausat, A. M. A., Mahardhani, A. J., Sulton, S. and Sunarto, S. (2023), "Analysis of Human Capital Development Aspects. ICEMBA", *Management, Business and Accounting, Tanjung-pinang*, pp. 1—6. Doi: 10.4108/eai.17-12-2022.2333189.

6. Wahyoedi, S., Suherlan. S., Rijal, S., Azzaakiyyah, H. K. and Ausat, A. M. A. (2023), "Implementation of Information Technology in Human Resource Management", *Al-Buhuts*, vol. 19, no. 1, pp. 300-318. Doi: <https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3407>.

7. Hamadamin, H. H. and Atan, T. (2019), "The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment", *Sustainability*, vol. 11, no. 20. Doi: 10.3390/su11205782.

8. Kresnawidiansyah, A., Pohan, A., Zen, A., Wiwin A. and Malik J. (2023), "Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration", *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, vol. 1, is. 2, pp. 108—117. Doi: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>.

9. Khan, M. Y. H. (2018), "Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals", *Business Ethics and Leadership*, vol. 2, no. 2, pp. 66—73. Doi: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018.

10. Kendall Hunt Publishing Company (2010), "Human Resource Management and Competitive Advantage", available at: https://he.kendallhunt.com/sites/default/files/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Kleiman_6e_Chapter1.pdf (Accessed 25 July 2024).

11. Minfin Media (2024), "Minimum wage in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (Accessed 16 July 2024).

12. Pension Fund of Ukraine (2024), "Data on the average salary for pension calculation", available at: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/pokazniki-serednoyi-zarobitnoyi-plat/> (Accessed 21 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 05.08.2024 р.