

УДК 005.95/.96:6313
DOI: 10.60022/3(5)-94S

Зось-Кіор Микола Валерійович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Zos-Kior Mykola

Dr. Sc. (Econ), Professor
Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8330-2909

Сасенко Віталій Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Saenko Vitalii

PhD student
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0008-0822-0485

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ПРАКТИК

Анотація. У статті досліджено сучасні підходи до менеджменту кадрового потенціалу агропродовольчих підприємств на основі розвитку корпоративних практик в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та зростання вимог до конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що кадровий потенціал є стратегічним ресурсом забезпечення стійкого розвитку підприємств, а його ефективне використання потребує впровадження компетентнісно орієнтованих моделей управління, цифрових HR-технологій, корпоративного навчання, систем оцінювання персоналу та розвитку корпоративної культури. Проведено порівняльний аналіз фінансово-економічних показників і корпоративних практик провідних агропродовольчих компаній України, що дозволило визначити особливості використання сучасних моделей розвитку персоналу та оцінити їхній вплив на продуктивність праці й ефективність діяльності підприємств. Систематизовано сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу, серед яких компетентнісний, цифрово-освітній, наставницький, результативний, соціально-ціннісний, безпековий, інклюзивно-адаптаційний і системно-регламентований. Доведено, що інтеграція корпоративних практик розвитку персоналу сприяє підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової результативності агропродовольчих підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, агропродовольчі підприємства, корпоративні практики, HR-менеджмент, компетентності, цифрова трансформація, мотивація, управління персоналом.

MODERN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF AGRIBUSINESSES BASED ON THE DEVELOPMENT OF CORPORATE PRACTICES

Abstract. The article examines modern approaches to managing the human resource potential of agri-food enterprises through the development of corporate practices under conditions of digital transformation, economic uncertainty, and wartime challenges. It is substantiated that human resource potential has become one of the key strategic assets determining enterprise resilience, productivity, and long-term competitiveness. The study emphasizes that contemporary human resource management should integrate competency-based approaches, corporate learning systems, digital HR technologies, performance evaluation, talent management, employee motivation, and organizational culture into a comprehensive management framework. The research includes a comparative analysis of the financial and organizational performance of leading Ukrainian agri-food



companies together with an assessment of their corporate human resource development practices. Particular attention is paid to the relationship between personnel development instruments and enterprise performance indicators, including labor productivity, profitability, and organizational efficiency. The analysis demonstrates significant differences in the effectiveness of human resource utilization among enterprises depending on the level of technological development, managerial maturity, and implementation of innovative HR practices. Based on the conducted research, the article identifies the dominant models of human resource development applied in the agri-food sector, including competency-based, digital-oriented, competency-cultural, ecosystem-value, educational-innovative, safety-centered, and system-regulated approaches. Furthermore, the study systematizes modern HR development instruments such as personnel assessment, KPI-based performance management, corporate learning, mentoring, succession planning, employee adaptation, social support, occupational safety, inclusive policies, and educational partnerships. The findings confirm that enterprises implementing integrated corporate HR practices achieve higher organizational adaptability, stronger employee engagement, better knowledge transfer, and improved business performance. It is concluded that the transition from traditional personnel administration to strategic human capital management represents a prerequisite for sustainable development of agri-food enterprises. The proposed systematization of corporate practices may serve as a methodological basis for improving human resource management systems, increasing labor productivity, and strengthening the competitiveness of enterprises operating in a rapidly changing business environment.

Keywords: human resource potential, agri-food enterprises, corporate practices, HR management, competencies, digital transformation, motivation, personnel management.

Постановка проблеми. В умовах трансформації агропродовольчої сфери, що відбувається під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів, посилення конкуренції та воєнних викликів, особливої актуальності набуває проблема формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємств. Динамічні зміни зовнішнього середовища, структурні зрушення на ринку праці, активізація трудової міграції, демографічні дисбаланси, а також зростання вимог до рівня професійних і цифрових компетентностей працівників обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Водночас сучасні агропродовольчі підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності та ризиків, що посилює значення кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу забезпечення їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. У цих умовах особливої ваги набуває впровадження інноваційних HR-практик, орієнтованих на розвиток компетентностей, підвищення продуктивності праці, формування мотиваційних механізмів і забезпечення адаптивності персоналу. Разом із тим спостерігається значна диференціація рівня ефективності використання кадрового потенціалу між підприємствами галузі, що зумовлено відмінностями у масштабах діяльності, рівні технологічності, організаційній структурі та підходах до управління людськими ресурсами. Це обумовлює необхідність проведення системного аналізу сучасних практик розвитку кадрового потенціалу та обґрунтування ефективних підходів до його використання в умовах трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах трансформації економіки та посилення ролі людського капіталу питання розвитку кадрового потенціалу підприємств набуває ключового значення для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості [1, с. 380; 2]. Зокрема, О. Бражко та В. Токарева встановлено, що стратегічне управління кадровим потенціалом аграрних підприємств, засноване на ефективній кадровій політиці та взаємодії з освітнім середовищем, забезпечує їх сталий розвиток і підвищення результативності діяльності [3, с. 341]. У свою чергу, О. Остахов акцентує увагу на тому, що розвиток кадрового потенціалу сучасних аграрних підприємств є синтезом інновацій, цифровізації та орієнтації на сталий розвиток, при цьому важливу роль відіграє формування soft skills працівників [1, с. 381]. Підтримуючи цей підхід, С. Леськова доводить, що застосування компетентнісного підходу дозволяє узгодити знання, навички та результати діяльності персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [4, с. 27]. Водночас Д. Дячков та В. Ткаченко підкреслюють необхідність інтеграції традиційних і сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, зокрема із використанням цифрових технологій та гнучких моделей організації праці [5, с. 249]. Розвиваючи інституційний аспект, М. Слатвінський і Н. Фоменко обґрунтовують доцільність модернізації системи управління кадровим потенціалом через поєднання формальних і неформальних інститутів, а також розвиток цифрових компетентностей працівників [6, с. 249]. Значну увагу мотиваційним чинникам приділяють С. Богуславська та О. Гончар, які доводять, що поєднання класичних теорій мотивації з сучасними інструментами стимулювання забезпечує підвищення продуктивності праці [7, с. 11]. У контексті цифровізації Н. Фоменко також обґрунтовує необхідність

використання цифрових HR-інструментів у поєднанні з компетентнісним підходом для формування гнучкої системи розвитку персоналу [8, с. 183]. Н. Носань та ін. розглядають сучасні методи управління кадровим потенціалом, зокрема управління талантами та цифрові HR-технології, як ключові фактори підвищення стійкості організацій [9]. Важливість розвитку цифрових компетентностей майбутніх фахівців підтверджують Л. Дорогань-Писаренко, які доводять, що формування цифрових навичок є основою підготовки конкурентоспроможного кадрового потенціалу [10]. У свою чергу, О. Венгер та ін. акцентують увагу на необхідності адаптивності систем управління персоналом в умовах воєнних викликів, що впливають на стабільність і ефективність діяльності підприємств [11]. Узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасний розвиток кадрового потенціалу підприємств базується на інтеграції компетентнісного, цифрового, мотиваційного та інституційного підходів, що в сукупності забезпечують підвищення ефективності, адаптивності та стійкості суб'єктів господарювання в умовах динамічного середовища.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, низка аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємств залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування взаємозв'язок між застосовуваними HR-підходами та фактичними показниками ефективності діяльності підприємств, зокрема продуктивністю праці та фінансовими результатами. Недостатньо уваги приділено комплексному поєднанню теоретичних підходів із практикою функціонування агропродовольчих компаній, що ускладнює оцінювання реального впливу інструментів управління персоналом на результати господарської діяльності. Крім того, обмеженням залишається порівняльний аналіз корпоративних моделей розвитку кадрового потенціалу в межах галузі, що не дозволяє повною мірою ідентифікувати найбільш ефективні практики управління людськими ресурсами. Також недостатньо дослідженими є питання кількісного вимірювання ефективності використання кадрового потенціалу на основі інтеграції фінансових та кадрових показників, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації та зростання ролі аналітичних інструментів у HR-менеджменті. Вказані обставини зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на поєднання теоретичних підходів із емпіричним аналізом діяльності підприємств та розробку методичних засад оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу.

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до розвитку менеджменту кадрового потенціалу агропродовольчих підприємств на основі аналізу корпоративних практик та оцінки ефективності їх використання.

Виклад основного матеріалу. Розвиток кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери набуває дедалі більшої значущості у контексті трансформації економічних процесів та зміни підходів до управління людськими ресурсами. Посилення ролі знань, професійних компетенцій та здатності персоналу до адаптації зумовлює переосмислення традиційних підходів до формування та використання трудових ресурсів, що поступово трансформуються у стратегічно орієнтовані системи управління людським капіталом [12]. Еволюція підходів до розвитку кадрового потенціалу проявляється у переході від переважно адміністративних методів управління до комплексних моделей, які поєднують компетентнісні, результативні, цифрові та соціально орієнтовані інструменти. У практиці сучасних підприємств це відображається у впровадженні систем оцінювання персоналу, розвитку корпоративної культури, формуванні кадрового резерву, використанні цифрових платформ навчання та посиленні уваги до добробуту працівників.

Специфіка агропродовольчої сфери додатково ускладнює процес управління кадровим потенціалом, оскільки поєднує сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, технологічну неоднорідність та зростаючі вимоги до ефективності використання ресурсів. У таких умовах особливого значення набуває формування гнучких і адаптивних моделей управління персоналом, здатних забезпечити не лише стабільність виробничих процесів, а й довгостроковий розвиток підприємств [13].

У межах дослідження здійснено аналіз корпоративних практик управління персоналом провідних агропродовольчих підприємств України та проведено оцінку ефективності використання кадрового потенціалу на основі порівняння фінансово-економічних і кадрових показників їх діяльності. Вибір підприємств для аналізу обумовлений їх значною роллю в аграрній економіці, масштабами діяльності, різноманітністю організаційних підходів до управління персоналом, а також доступністю відкритих фінансових і кадрових даних. До вибірки включено такі компанії, як Continental Farmers Group, Kernel, Astarta, НІБУЛОН, ІМК, HarvEast та Укрлендфармінг [14-20], що дозволяє забезпечити репрезентативність дослідження та здійснити міжфірмове порівняння.

Інформаційною базою дослідження стали відкриті дані фінансової звітності підприємств, аналітичні ресурси та показники, що характеризують використання кадрового потенціалу, зокрема дохід, чистий прибуток, рентабельність, активи, чисельність персоналу, рівень оплати праці, а також

інтегральний показник – дохід на одного працівника, який відображає продуктивність праці. З метою визначення ефективності використання кадрового потенціалу проведено порівняльний аналіз фінансових показників та показників продуктивності праці провідних агропродовольчих підприємств України (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фінансових показників та ефективності використання кадрового потенціалу агропродовольчих підприємств у 2024 р.

Continental Farmers	Kernel	Astarta	НІБУЛОН	ІМК	HarvEast	Укрлендфармінг
Дохід, тис грн						
843378	90926416	874334	20263013	19808	58947	8557
Чистий прибуток, тис грн						
14658	5415269	147497	-646381	449	-20245	-4802
Рентабельність, %						
1,74	5,96	16,87	-3,19	2,27	-34,35	-56,12
Активи, тис грн						
645120	59908126	4626701	26468443	4465	731520	2408785
Кількість працівників, осіб						
38	895	330	2842	25	13	178
Середня зарплата в місяць, грн						
20798	182054	78313	34549	–	–	10080
Дохід на працівника, тис грн						
22194	101593	2649	7129	339,6	4534	48

Джерело: складено авторами за даними [21]

Аналіз даних свідчить про суттєву диференціацію фінансових результатів і показників ефективності використання кадрового потенціалу між досліджуваними агропродовольчими підприємствами. Найвищі обсяги доходу характерні для великих інтегрованих агрохолдингів, зокрема Kernel (90926416 тис грн) та НІБУЛОН (20263013 тис грн), що зумовлено масштабами діяльності, вертикальною інтеграцією та високим рівнем капіталізації активів (59908126 тис грн та 26468443 тис грн відповідно). Водночас підприємства середнього рівня, такі як Continental Farmers (843378 тис грн) та Astarta (874334 тис грн), демонструють значно менші обсяги діяльності, проте залишаються важливими учасниками ринку. Показники прибутковості свідчать про нестабільність фінансових результатів у галузі: позитивний фінансовий результат спостерігається у Kernel (5415269 тис грн), Continental Farmers (14658 тис грн), Astarta (147497 тис грн) та ІМК (449 тис грн), тоді як і HarvEast (-20245 тис грн) НІБУЛОН (-646381 тис грн) та Укрлендфармінг (-4802 тис грн) зазнають збитків. Це відображається і на рівні рентабельності, де лише окремі підприємства демонструють позитивні значення (Astarta – 16,87%, Kernel – 5,96%), тоді як для частини компаній характерна від’ємна динаміка (HarvEast – -34,35%, Укрлендфармінг – -56,12%).

Важливим аспектом оцінки є показники використання кадрового потенціалу. Найбільша чисельність персоналу характерна для НІБУЛОН (2842 осіб) та Kernel (895 осіб), що відповідає масштабам їх діяльності. Водночас рівень середньої заробітної плати суттєво варіюється: від 10080 грн у Укрлендфармінг до 182054 грн у Kernel, що може свідчити про різний рівень кваліфікації працівників, структуру зайнятості та фінансові можливості підприємств. Інтегральним показником ефективності використання кадрового потенціалу є дохід на одного працівника. Найвищі значення спостерігаються у Kernel (101593 тис грн) та Continental Farmers (22194 тис. грн), що свідчить про високий рівень продуктивності праці та ефективності організації бізнес-процесів. Значно нижчі показники характерні для інших аналізованих підприємств, що може бути пов’язано з відмінностями у технологічному рівні, структурі виробництва та підходах до управління персоналом. Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію рівня ефективності використання кадрового потенціалу між підприємствами. Найвищі показники продуктивності праці характерні для великих агрохолдингів, що зумовлено масштабами діяльності, рівнем технологічності та впровадженням сучасних управлінських підходів. Водночас встановлено обмеженість доступу до фінансової інформації окремих підприємств, що ускладнює проведення комплексного аналізу та свідчить про необхідність підвищення прозорості галузі.

Для поглиблення аналізу доцільно розглянути підходи до розвитку кадрового потенціалу, що реалізуються у провідних агропродовольчих компаніях (табл. 2).

Таблиця 2

Корпоративні моделі розвитку кадрового потенціалу в агропродовольчих компаніях України

Компанія	Домінуюча модель розвитку кадрового потенціалу	Характеристика моделі
Continental Farmers Group	Компетентнісно-цифрова	Орієнтація на оцінювання персоналу, використання крі, цифрових платформ навчання та формування кадрового резерву
НІБУЛОН	Екосистемно-ціннісна	Поєднання корпоративної культури, соціальної підтримки персоналу та взаємодії з громадами
ІМК	Системно-регламентована	Формалізація hr-процесів через політики, процедури, кодекси та розвиток кадрового резерву
HarvEast	Людиноцентрично-безпекова	Акцент на мотивації персоналу, охороні праці, професійному розвитку та співпраці з освітніми установами
Укрлендфармінг	Освітньо-інноваційна	Розвиток через корпоративне навчання, наставництво, підготовку внутрішнього резерву та впровадження технологічних професій
Astarta	Компетентнісно-результативна	Поєднання моделі компетенцій, оцінювання, внутрішнього навчання та систем операційного вдосконалення
Kernel	Компетентнісно-культурна	Розвиток через корпоративну культуру, модель компетенцій, інклюзивність, адаптацію та оцінювання персоналу

Джерело: складено авторами за матеріалами [14-20]

Аналіз табл. 2 дозволяє ідентифікувати типологію моделей розвитку кадрового потенціалу, що застосовуються у провідних агропродовольчих компаніях України. Встановлено, що домінуючими є компетентнісно орієнтовані підходи, які доповнюються цифровими, культурними та результативними складовими залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Зокрема, для великих інтегрованих структур характерне поєднання компетентнісного підходу з корпоративною культурою та цифровими інструментами, тоді як підприємства середнього рівня частіше використовують регламентовані або освітньо-орієнтовані моделі.

Отримані результати дозволяють констатувати наявність якісних зрушень у підходах до управління персоналом на агропродовольчих підприємствах. Сформовані моделі розвитку кадрового потенціалу відображають перехід від переважно функціонального адміністрування трудових ресурсів до інтегрованих систем управління людським капіталом, які поєднують розвиток компетенцій, стимулювання результативності, формування корпоративного середовища та використання сучасних цифрових інструментів. Зазначені зміни обумовлені потребою забезпечення гнучкості підприємств у мінливих умовах господарювання, підвищення їх конкурентних позицій та активного впровадження технологічних інновацій. У такій парадигмі кадровий потенціал доцільно трактувати як ключовий фактор створення доданої вартості, що визначає здатність підприємства до ефективного функціонування та розвитку. Відтак результативність реалізації відповідних моделей значною мірою залежить від застосовуваного інструментарію управління персоналом, який забезпечує трансформацію наявних трудових ресурсів у стратегічні переваги підприємства.

Реалізація зазначених моделей забезпечується через використання комплексу сучасних HR-інструментів, що охоплюють процеси оцінювання, розвитку, мотивації, адаптації та залучення персоналу (табл. 3).

Таблиця 3

Інструменти розвитку кадрового потенціалу, що використовуються агропродовольчими компаніями

Інструмент розвитку кадрового потенціалу	Зміст, механізм реалізації	Агропродовольчі підприємства, що застосовують інструмент
Оцінювання персоналу	Щорічна оцінка, самооцінка, оцінка компетенцій, оцінка результатів	CFG, Astarta, Kernel
KPI та цілепокладання	Постановка індивідуальних і командних цілей, бонусування за результатами	CFG, ІМК, Astarta, Kernel
Корпоративне навчання	Академії, корпоративні університети, тренінги, вебінари, майстер-класи	CFG, Укрлендфармінг, Astarta, Kernel
Наставництво та внутрішні тренери	Передача досвіду, розвиток внутрішніх експертів	Укрлендфармінг, Astarta
Кадровий резерв і наступництво	Підготовка працівників до ключових посад, вертикальна і горизонтальна ротація	CFG, ІМК, Укрлендфармінг, Astarta

Продовження таблиці 3

Адаптація нових працівників	Програми входження в посаду, адаптаційний супровід	ІМК, Kernel, Укрлендфармінг
Соціальна підтримка і добробут	Медстрахування, матеріальна допомога, підтримка сімей, програми добробуту	НІБУЛОН, ІМК, Kernel
Охорона праці та безпека	Навчання з безпеки, аудити, політики безпечної праці	Harveast, Укрлендфармінг
Інклюзивні та ветеранські програми	Підтримка ветеранів, адаптовані робочі місця, рівні можливості	Kernel, НІБУЛОН, ІМК
Освітнє партнерство	Співпраця з університетами, стажування, практики, залучення молоді	Harveast, НІБУЛОН, Укрлендфармінг

Джерело: складено авторами за матеріалами [14-20]

Аналіз табл. 3 свідчить, що сучасні агропродовольчі підприємства використовують комплексний інструментарій розвитку кадрового потенціалу, який охоплює всі основні етапи управління персоналом – від підбору й адаптації до оцінювання, розвитку, мотивації та утримання працівників. Найбільш поширеними є інструменти оцінювання персоналу та цілепокладання на основі KPI, що забезпечують орієнтацію діяльності працівників на досягнення результатів. Водночас значна увага приділяється корпоративному навчанню, розвитку внутрішніх тренерів і формуванню кадрового резерву, що сприяє безперервності управління та професійному зростанню персоналу.

Важливою складовою сучасних HR-практик є інструменти соціальної підтримки, інклюзії та забезпечення безпечних умов праці, що особливо актуально в умовах підвищених ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Крім того, розвиток освітнього партнерства з університетами та залучення молодих фахівців формують передумови для відтворення кадрового потенціалу та його якісного оновлення. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в агропродовольчій сфері здійснюється на засадах інтеграції інструментів оцінювання, навчання, мотивації, соціальної підтримки та безпеки праці, що забезпечує комплексність і системність управління персоналом.

Отримані результати дали змогу узагальнити сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу, що сформувалися під впливом цифрової трансформації, змін у структурі зайнятості та еволюції управлінських практик у агропродовольчому секторі (табл. 4).

Таблиця 4

Систематизація сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу в агропродовольчій сфері

Сучасний підхід	Сутність підходу	Очікуваний ефект для кадрового потенціалу
Компетентнісний	розвиток працівників на основі моделі компетенцій та оцінювання професійних якостей	підвищення професіоналізму та якості виконання роботи
Цифрово-освітній	використання цифрових платформ, електронного навчання та сучасних форматів розвитку	прискорення навчання і доступність розвитку для різних категорій працівників
Наставницький	передача знань від досвідчених працівників до нових співробітників	збереження критичних знань і швидша адаптація персоналу
Результативний	орієнтація на досягнення цілей, KPI та оцінювання ефективності	зростання продуктивності праці та відповідальності за результат
Соціально-ціннісний	розвиток через підтримку працівників, добробут, корпоративну культуру і довіру	підвищення залученості, лояльності та стабільності персоналу
Безпечовий	забезпечення безпечного робочого середовища та профілактики професійних ризиків	збереження трудового потенціалу і зниження кадрових втрат
Інклюзивно-адаптаційний	створення умов для ветеранів, жінок, молоді, осіб з інвалідністю, новачків	розширення кадрової бази та підвищення стійкості HR-системи
Системно-регламентований	управління персоналом на основі політик, процедур, кодексів і стандартів	прозорість HR-процесів і зниження кадрових ризиків

Джерело: складено авторами

Результати систематизації свідчать про формування багатовекторної моделі розвитку кадрового потенціалу, що поєднує як класичні, так і інноваційні управлінські підходи. Встановлено, що компетентнісний підхід забезпечує узгодження професійних характеристик персоналу зі стратегічними цілями підприємства, тоді як цифрово-освітній підхід розширює можливості безперервного навчання та підвищує гнучкість розвитку персоналу. Водночас наставницький підхід сприяє трансферу знань і збереженню професійного досвіду, що є критично важливим в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, а результативно-орієнтований підхід забезпечує фокусування на досягненні цільових показників

діяльності та підвищенні продуктивності праці. Вагоме значення також мають соціально-ціннісні та безпекові підходи, які формують сприятливе організаційне середовище, підвищують рівень залученості персоналу та сприяють його утриманню. Поряд із цим, інклюзивно-адаптаційний підхід дозволяє розширити кадрову базу підприємств, тоді як системно-регламентований підхід забезпечує стандартизацію HR-процесів і зниження кадрових ризиків.

Аналіз практик провідних агропродовольчих підприємств показує, що орієнтація на розвиток персоналу, впровадження навчальних програм, формування кадрового резерву та застосування сучасних HR-інструментів пов'язані з вищими показниками ефективності діяльності та продуктивності праці.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток кадрового потенціалу в агропродовольчій сфері відбувається в умовах трансформації підходів до управління персоналом – від традиційного кадрового адміністрування до інтегрованих моделей стратегічного управління людським капіталом. Обґрунтовано, що сучасні моделі розвитку поєднують компетентнісні, цифрові, результативні та соціально-орієнтовані підходи, що забезпечує підвищення якості трудових ресурсів та їх адаптивності до змін зовнішнього середовища. За результатами порівняльного аналізу встановлено значну диференціацію рівня ефективності використання кадрового потенціалу між підприємствами, що проявляється у показниках продуктивності праці, рентабельності та фінансових результатів. Доведено, що вищі показники ефективності характерні для підприємств із більшими масштабами діяльності, вищим рівнем технологічності та активним впровадженням сучасних HR-інструментів. Аналіз корпоративних практик дозволив ідентифікувати домінування різних моделей розвитку кадрового потенціалу, зокрема компетентнісно-цифрових, компетентнісно-культурних, екосистемно-ціннісних та інклюзивно-адаптаційних. Встановлено, що їх реалізація забезпечується через комплекс інструментів, які охоплюють оцінювання персоналу, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, мотивацію, соціальну підтримку та забезпечення безпеки праці. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою інтегральних показників оцінювання кадрового потенціалу, поглибленням методичних підходів до вимірювання його ефективності, а також обґрунтуванням інструментів управління персоналом в умовах цифрової трансформації та посилення ризиків функціонування аграрного бізнесу.

Література

1. Остахов О. С. Сучасні підходи, тенденції та напрями розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 379–382. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-68> (дата звернення: 03.01.2026).
2. Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612> (дата звернення: 03.01.2026).
3. Бражко О. В., Токарева В. І. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних підприємств у стратегічній перспективі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 340–350. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)) (дата звернення: 03.01.2026).
4. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (дата звернення: 03.01.2026).
5. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні та традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 248–253. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41> (дата звернення: 03.01.2026).
6. Слатвінський М., Фоменко Н. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255> (дата звернення: 03.01.2026).
7. Богуславська С., Гончар О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15> (дата звернення: 03.01.2026).
8. Фоменко Н. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190> (дата звернення: 03.01.2026).
9. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (дата звернення: 03.01.2026).
10. Dorohan-Pisarenko L., Bezkravnyy O., Pryidak T., Leha O., Yaloveha L., Krasota O. Designing a Tool for Economics Students Digital Competence Measurement. *Communications in Computer and Information Science*. Cham: Springer, 2022. Vol. 1635. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14841-5_21

(дата звернення: 03.01.2026).

11. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. № 19(96). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18> (дата звернення: 11.01.2026).

12. Ганецька Д., Марченко В. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств: стратегічні орієнтири, виклики та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129> (дата звернення: 11.01.2026).

13. Камінський А. Проблемні аспекти формування кадрового потенціалу аграрних підприємств у період повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-66> (дата звернення: 11.01.2026).

14. Continental Farmers Group. Sustainability. URL: <https://cfg.com.ua/sustainability/> (дата звернення 11.01.2026).

15. НІБУЛОН. Кар'єра. URL: <https://www.nibulon.com/kar-iera/> (дата звернення 11.01.2026).

16. ІМС Agro. Персонал. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/personal> (дата звернення 11.01.2026).

17. HarvEast. Кар'єра. URL: <https://harveast.com/uk/page/career> (дата звернення 11.01.2026).

18. ULF. Персонал та розвиток кар'єри. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/career/our-perevahy/personal-and-career-development/> (дата звернення 11.01.2026).

19. Astarta Holding. Програми з розвитку. URL: <https://astartaholding.com/programy-z-rozvytku/> (дата звернення 11.01.2026).

20. Kernel. Вакансії. URL: <https://career.kernel.ua/vacancies/> (дата звернення 11.01.2026).

21. Opendatabot. Аналітична платформа. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення 23.01.2026).

22. Kubitskyi S., Zos-Kior M., Saienko V., Hadzhun I. The concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. *Агросвіт*. 2026. №9. С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.195> (дата звернення: 23.01.2026).

References

1. Ostakhov O. S. (2024). Suchasni pidkhody, tendentsii ta napriamy rozvytku kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpryemstv [Modern approaches, trends and directions of development of human resource potential of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 379–382. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-68> (accessed January 03, 2026).

2. Hatsko A. F., Rudenko S. V., & Kopiikovskiy A. M. (2025). Rozvytok kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpryemstv u tsyfrovoy ekonomitsi [Development of human resource potential of agricultural enterprises in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612> (accessed January 03, 2026).

3. Brazhko O. V., & Tokareva V. I. (2025). Kontseptualni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom ahrarnykh pidpryemstv u stratehichnii perspektyvi [Conceptual principles of human resource potential management of agricultural enterprises in the strategic perspective]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Achievements and Advances in Science*, 9(19), 340–350. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)) (accessed January 03, 2026).

4. Leskova S. V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryemstva [Competency-based approach in human resource potential management of a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 3(03), 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (accessed January 03, 2026).

5. Diachkov D. V., & Tkachenko V. I. (2025). Suchasni ta tradytsiini pidkhody do upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryemstva [Modern and traditional approaches to human resource potential management of an enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(1), 248–253. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41> (accessed January 03, 2026).

6. Slatvinskyi M., & Fomenko N. (2025). Modernizatsiia instytutitsiinoho zabezpechennia upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modernization of institutional support for human resource potential development management in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 203, 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255> (accessed January 03, 2026).

7. Bohuslavskaya S., & Honchar O. (2025). Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpryemstva [Development of human resource potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 200, 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15> (accessed January 03, 2026).

8. Fomenko N. (2025). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu na zasadakh

kompetentnisnoho pidkhotu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Mechanism of human resource potential development management based on a competency approach in the conditions of digital transformation]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 206, 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190> (accessed January 03, 2026).

9. Nosan N., Fenicheva T., & Kisilov O. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stikosti orhanizatsii [Modern methods of human resource potential management to ensure efficiency and sustainability of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (accessed January 03, 2026).

10. Dorohan-Pisarenko L., Bezkrivnyi O., Pryidak T., Leha O., Yaloveha L., & Krasota O. (2022). Designing a tool for economics students digital competence measurement. *Communications in Computer and Information Science*, 1635. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14841-5_21 (accessed January 03, 2026).

11. Venher O., Fursin O., & Horodetska M. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom yak chynnyk staloho rozvytku subiektiv hospodariuvannia [Human resource potential management as a factor of sustainable development of business entities]. *Humanities Studies*, 19(96). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18> (accessed January 11, 2026).

12. Hanetska D., & Marchenko V. (2025). Formuvannia kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv: stratehichni oriientyry, vyklyky ta mizhnarodnyi dosvid [Formation of human resource potential of agricultural enterprises: strategic guidelines, challenges and international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129> (accessed January 11, 2026).

13. Kaminskyi A. (2025). Problemni aspekty formuvannia kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv u period povoiennoho vidnovlennia [Problematic aspects of human resource potential formation of agricultural enterprises in the period of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-66> (accessed January 11, 2026).

14. Continental Farmers Group. (n.d.). Sustainability. Available at: <https://cfg.com.ua/sustainability/> (accessed January 11, 2026).

15. NIBULON. (n.d.). Kariera [Career]. Available at: <https://www.nibulon.com/kar-iera/> (accessed January 11, 2026).

16. IMC Agro. (n.d.). Personal [Personnel]. Available at: <https://imcagro.com.ua/ua/personal> (accessed January 11, 2026).

17. HarvEast. (n.d.). Kariera [Career]. Available at: <https://harveast.com/uk/page/career> (accessed January 11, 2026).

18. ULF. (n.d.). Personal ta rozvytok kariery [Personnel and career development]. Available at: <https://www.ulf.com.ua/ua/career/our-perevahy/personal-and-career-development/> (accessed January 11, 2026).

19. Astarta Holding. (n.d.). Prohramy z rozvytku [Development programs]. Available at: <https://astartaholding.com/programy-z-rozvytku/> (accessed January 11, 2026).

20. Kernel. (n.d.). Vakansii [Vacancies]. Available at: <https://career.kernel.ua/vacancies/> (accessed January 11, 2026).

21. Opendatabot. (n.d.). Analitychna platforma [Analytical platform]. Available at: <https://opendatabot.ua/> (accessed January 23, 2026).

22. Kubitskyi, S., Zos-Kior, M., Saienko, V., & Hadzhun, I. (2026). The concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. *Ahrosvit*, 9, 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.195> (accessed January 23, 2026).

Отримано: 17.04.2026

Прийнято до публікації: 14.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026