

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04>
УДК 331.108.2:631.11

Мирослав Олегович Козік

магістр економіки, здобувач наукового ступеня доктора філософії

Державний торговельно-економічний університет,

вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна

m.kozik@knute.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-7197-6396>

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств у сучасних умовах воєнного стану, глобалізаційних викликів, демографічних змін, трудової міграції та прискореної цифровізації економіки. Обґрунтовано, що кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо визначає конкурентоспроможність і стійкість аграрних підприємств. Визначено його сутність як багатокомпонентної системи, що охоплює кількісні, якісні, організаційні, соціально-психологічні та інноваційні характеристики персоналу. У процесі дослідження проведено критичний огляд наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, що дозволило узагальнити підходи до трактування поняття «кадровий потенціал», виділити основні фактори його формування та використання, а також виявити брак комплексних моделей інтеграції кадрових стратегій у бізнес-процеси аграрних підприємств. Особливу увагу приділено аналізу об'єктивних чинників, які зумовлюють необхідність розвитку кадрового потенціалу: структурні дисбаланси на ринку праці, вплив воєнних і кризових викликів, технологічні зміни та цифровізація виробництва, а також регіональні відмінності у доступі до трудових ресурсів. На основі системного підходу запропоновано модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат», яка дозволяє забезпечити логічний перехід від стратегічних завдань до конкретних економічних і соціальних результатів. Очікуваними ефектами впровадження моделі є зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності виробництва, зменшення плинності кадрів, формування кадрового резерву, розвиток цифрових компетенцій, зміцнення корпоративної культури та покращення іміджу підприємств у громадах. Практична значущість результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики аграрних підприємств, формування стратегій їхнього сталого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності українського агробізнесу на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Ключові слова: кадровий потенціал, аграрні підприємства, стратегія розвитку, цифровізація, конкурентоспроможність.

JEL Classification: J24; M12; Q13.

Як цитувати: Козік, М. О. (2025). Розвиток кадрового потенціалу в аграрному підприємстві: від стратегії до результату. *Соціальна економіка*, 71, 35–44. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04

Вступ. Розвиток кадрового потенціалу в аграрному підприємстві є однією з найважливіших передумов сталого розвитку галузі та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глибоких трансформацій українського суспільства та економіки. В сучасних умовах воєнного стану,

демографічних викликів, трудової міграції та прискореної цифровізації аграрні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованої робочої сили. Висока плинність кадрів, низька мотивація працівників, сезонний характер зайнятості та потреба в інноваційних компетенціях стають систем-

ними бар'єрами для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Це зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом, орієнтованих не лише на економічний результат, але й на соціальну відповідальність бізнесу.

Загалом питання кадрового потенціалу аграрних підприємств не є новим для науки й практики. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців підтверджують, що розвиток людського капіталу є ключовим чинником конкурентоспроможності. Однак у більшості праць кадровий потенціал розглядається або з позицій загального менеджменту, або як частина соціально-економічної політики. Недостатньо уваги приділено специфіці саме аграрного сектору, що характеризується сезонністю, підвищеними ризиками та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Попри значний доробок у сфері дослідження людського капіталу, актуальним залишається питання розробки стратегій розвитку кадрового потенціалу в аграрному підприємстві з урахуванням сучасних викликів: воєнного стану, глобальної конкуренції, цифрових трансформацій та соціальних очікувань. Недостатньо опрацьованими є практичні механізми реалізації таких стратегій та оцінка їхнього впливу на економічні й соціальні результати підприємств. Бракує також комплексних моделей, які поєднують стратегічний, організаційний та мотиваційний аспекти управління персоналом.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу в аграрному підприємстві на основі стратегічного підходу «від стратегії до результату». Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та структуру кадрового потенціалу аграрних підприємств;
- визначити основні чинники, що зумовлюють необхідність його розвитку;
- охарактеризувати стратегічні напрями та інструменти реалізації політики розвитку персоналу;
- запропонувати модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат»;
- окреслити очікувані ефекти для аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, стратегічні напрями та

практичні механізми розвитку кадрового потенціалу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Огляд літератури. У працях вітчизняних науковців підтверджено, що розвиток кадрового потенціалу безпосередньо впливає на ефективність аграрних підприємств та визначає їхню конкурентоспроможність (Собчишин та ін., 2024). В умовах воєнного стану кадрова політика потребує особливої гнучкості та швидкої адаптації до змін середовища (Пліско, 2024). Сезонність і висока плинність кадрів розглядаються як головні чинники зниження стабільності виробництва в аграрній сфері (Носань & Артеменко, 2021). Паралельно акцент робиться на інноваційних змінах, що формують потребу у нових компетенціях та сучасних HR-системах (В'юник, 2023; Колеватова та ін., 2024). У наукових розвідках обґрунтовується також взаємозв'язок розвитку агробізнесу та соціальної відповідальності, де саме кадрові практики виступають ключовим індикатором ефективності (Липовий, 2025). Корпоративна соціальна відповідальність визначається одним із важливих факторів збереження людського капіталу в аграрній сфері (Горлачук & Ковальчук, 2024). У контексті євроінтеграційних процесів підкреслюється необхідність підготовки працівників із цифровими та інноваційними компетенціями (Демченко, 2024; Стрижак та ін., 2024). Важливість кадрового забезпечення аграрного сектору також підтверджується численними дослідженнями закордонних науковців: (Qorri, Pergéné Szabó, Felföldi, & Kovács, 2024; Faskhutdinova, Amirova, Safiullin, & Ibragimov, 2020; Mambetova, Fursov, & Sulumov, 2024; Ptashchenko & Shersheniuk, 2024; Liu, & Rodríguez, 2024; Nedeljković, Zečević, & Zečević-Stanojević, 2023; Klonowska-Matynia, 2022; Matthew et al., (2022; Obedkova, Opeikina, Korobkina, & Belikina, 2020; Huang, 2021). Отже, сучасні дослідження одноставно підтверджують важливість розвитку кадрового потенціалу для аграрного підприємства, однак недостатньо розробленими залишаються практичні механізми інтеграції стратегії розвитку персоналу в загальні бізнес-стратегії аграрних підприємств.

Методологія дослідження. У дослідженні використано поєднання теоретичних і прикладних методів аналізу. Теоретичний рівень представлено методами аналізу, синтезу, індукції та дедукції, які застосовано для узагальнення підходів до трактування сутності та структури кадрового потенціалу аграрних підприємств. Порівняльний метод дозволив зіставити

Таблиця 1. Структура кадрового потенціалу аграрних підприємств
Table 1. Structure of personnel potential of agricultural enterprises

Блок / Block	Зміст/ Content	Ключові елементи/ Key elements
Кількісний/ Quantitative	Чисельність та структура персоналу/ Number and structure of personnel	загальна чисельність; віковий і статевий склад; рівень освіти; частка сезонних працівників / total number of employees; age and gender composition; education level; share of seasonal workers
Якісний/ Qualitative	Рівень кваліфікації та професійної підготовки/ Level of qualification and professional training	компетенції; досвід; професійні навички; цифрові вміння/ competencies; experience; professional skills; digital abilities
Організаційний/ Organizational	Ефективність управління та інтеграції персоналу у виробничі процеси/ Efficiency of management and personnel integration into production processes	командна робота; лідерство; корпоративна культура; система мотивації/ teamwork; leadership; corporate culture; motivation system
Соціально- психологічний/ Socio- psychological	Стан соціального клімату та добробут працівників / Efficiency of management and personnel integration into production processes	рівень довіри; взаємодія у колективі; соціальна відповідальність підприємства/ teamwork; leadership; corporate culture; motivation system
Інноваційний/ Innovative	Готовність персоналу до змін та впровадження нових технологій/ Readiness of personnel for changes and implementation of new technologies	цифрові компетенції; адаптивність; інноваційна активність/ digital competencies; adaptability; innovation activity

Джерело: систематизовано автором на основі (Собчишин та ін., 2024; Носань & Артеменко, 2021; Пліско, 2024)

Source: compiled by the author based on (Sobchyshyn et al., 2024; Nosan & Artemenko, 2021; Plisko, 2024)

різні наукові підходи до оцінки кадрового потенціалу та визначити їх сильні й слабкі сторони. Метод системного підходу використано для побудови авторської моделі взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат». Для ідентифікації об'єктивних чинників розвитку кадрового потенціалу застосовано логіко-аналітичний метод у поєднанні зі структурно-функціональним аналізом.

Основні результати. Кадровий потенціал аграрного підприємства у науковій літературі визначається як сукупність якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Він охоплює професійні знання, навички, компетенції, мотивацію та здатність персоналу адаптуватися до нових викликів (Носань & Артеменко, 2021). На відміну від трудового потенціалу, що здебільшого фокусується на фізичних і професійних можливостях працівника, кадровий потенціал має стратегічний характер, оскільки визначає перспективи розвитку підприємства (Пронько, 2022). Важливо, що саме кадровий потенціал виступає посередником між ресурсними можливостями агробізнесу та його конкурентоспроможністю. У цьому контексті дослідження В. Собчишина та ін. (2024)

підтверджують, що інвестиції у розвиток персоналу прямо корелюють із зростанням ефективності виробничих процесів. Отже, кадровий потенціал – це не лише «кількість працівників», а насамперед їхня якість та здатність до саморозвитку.

Структура кадрового потенціалу зазвичай розглядається через три основні блоки: кількісний, якісний та організаційний (табл. 1). Кількісний блок включає чисельність працівників, їх вікову, освітню та статеву структуру (Собчишин та ін., 2024). Якісний блок охоплює компетенції, професійний досвід, рівень кваліфікації та мотивацію до праці (В'юник, 2023). Організаційний блок пов'язаний із тим, наскільки ефективно персонал інтегрований у виробничі та управлінські процеси, чи є система командної роботи, корпоративної культури та лідерства (Колеватова та ін., 2024). В умовах аграрного виробництва ця структура ускладнюється сезонністю та залежністю від природних чинників, що вимагає гнучких HR-систем. Як зазначає В. Пліско (2024), у кризових умовах важливим елементом стає здатність персоналу швидко мобілізуватися і виконувати функції поза межами своїх основних обов'язків, що означає кадровий потенціал – має розглядатися як динамічна, а не статична система.

Особливістю кадрового потенціалу аграрних підприємств є висока залежність від сезонних коливань у потребі робочої сили, що створює ризики нестабільності й підвищує значення таких елементів, як кадровий резерв та програми залучення молоді (Носань & Артеменко, 2021). На думку Л. Кушнір та ін. (2024), саме розвиток інноваційних процесів вимагає від підприємств підготовки персоналу до роботи з новими технологіями, що посилює значення якісного блоку кадрового потенціалу. Водночас С. Горлачук і О. Ковальчук (2024) підкреслюють соціальний аспект: підприємства повинні дбати про збереження людського капіталу через впровадження принципів соціальної відповідальності. У результаті структура кадрового потенціалу в аграрному секторі виходить за межі класичних параметрів і включає соціально-психологічний вимір та необхідним розгляд кадрового потенціалу не лише з позицій економічної ефективності, а й із точки зору суспільної цінності.

Отже, кадровий потенціал аграрних підприємств доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що включає кількісні, якісні, організаційні та соціально-психологічні характеристики персоналу. Від його рівня залежить не лише ефективність виробничого процесу, а й здатність підприємства адаптуватися до криз, інтегрувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Наступним кроком розглянемо основні чинники, що зумовляють необхідність розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, адже саме вони визначають рамки й умови формування ефективної стратегії управління персоналом. Одним із ключових чинників є структурні зміни в економіці та на ринку праці. Як зазначає В. Коваль¹, сучасні підприємства стикаються з проблемою дисбалансу між наявними трудовими ресурсами та потребою у кваліфікованих кадрах. Аграрний сектор вимагає високого рівня компетентності у сферах агротехнологій, логістики та цифрових інструментів, однак пропозиція праці не відповідає цим запитам. Відтік молоді до міст та за кордон поглиблює проблему, посилюючи дефіцит спеціалістів на сільських територіях, що робить розвиток кадрового потенціалу не лише завданням

підприємства, а й питанням національної безпеки, адже брак кваліфікованих кадрів стримує впровадження сучасних технологій та знижує ефективність виробництва.

Важливим чинником також виступає вплив кризових умов та непередбачуваних зовнішніх шоків. На думку О. Остахова (2024), аграрні підприємства відзначаються особливою вразливістю до кліматичних змін, воєнного стану та логістичних обмежень. За цих умов персонал повинен бути здатним швидко адаптуватися до нових викликів, що можливе лише за умови постійного підвищення кваліфікації та професійної мобільності. Наявність компетентних кадрів забезпечує підприємству гнучкість і здатність функціонувати навіть у кризових умовах. Якщо кадровий потенціал не розвивається, агропідприємство ризикує втратити ефективність і конкурентні переваги навіть у короткостроковій перспективі. Тому розвиток персоналу слід розглядати як захисний механізм проти нестабільності середовища та ключ до стійкості бізнесу.

Ще одним об'єктивним чинником виступає технологічна трансформація аграрного виробництва, яка тісно пов'язана з процесами цифровізації. О. Бінерт і А. Балаш (2025) підкреслюють, що сучасні комунікаційні та освітні інструменти стають невід'ємною частиною HR-процесів, адже безперервне навчання і цифровізація управління персоналом визначають конкурентоспроможність бізнесу. Використання систем точного землеробства, автоматизованих технологій, електронного рекрутингу та дистанційних платформ для підготовки кадрів вимагає від працівників нових знань і навичок. Технологічний прогрес змушує підприємства інвестувати у розвиток персоналу так само, як у техніку чи обладнання, адже від рівня компетенцій працівників залежить ефективність використання інноваційних технологій. Отож, без розбудови кадрового потенціалу неможливо забезпечити модернізацію аграрного виробництва й успішно інтегруватися в цифрову економіку.

Не менш важливим чинником є макроекономічні та регіональні відмінності. І. Юрескул (2024) зазначає, що розвиток агробізнесу в різних регіонах України супроводжується нерівномірним доступом до ринків збуту, ресурсів та інфраструктури, що безпосередньо позначається на кадровому потенціалі: у віддалених громадах відчувається дефіцит кваліфікованої робочої сили, тоді як у більш розвинених регіонах

1 Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: <https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektivy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/> (дата звернення: 25.07.2025).

спостерігається концентрація фахівців. Подолати такі диспропорції можливо лише через створення умов для розвитку персоналу на місцях – від освітніх програм до корпоративної соціальної політики. Важливо також розвивати цифрову інфраструктуру, адже вона забезпечує доступ до онлайн-освіти, дистанційного навчання та електронних систем управління персоналом, що дає можливість скорочувати регіональні розриви у розвитку кадрового потенціалу.

Отже, основні чинники розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств охоплюють економічні дисбаланси на ринку праці, кризові та воєнні виклики, технологічні зміни та цифровізацію і регіональні відмінності. Їхня комплексна

дія робить розвиток персоналу не опцією, а обов'язковою умовою для забезпечення стабільності, інноваційного оновлення та довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємництва.

Враховуючи визначені чинники, наступним кроком є окреслення стратегічних напрямів та інструментів реалізації політики розвитку персоналу в аграрних підприємствах – табл. 2. Адже навіть за наявності сильного кадрового потенціалу його ефективність залежить від того, наскільки системно і послідовно підприємство впроваджує заходи з підготовки, мотивації та утримання працівників. Стратегічні напрями у цій сфері повинні відображати як економічні цілі бізнесу, так і соціальну відповідальність підприємства. Практичні ін-

Таблиця 2. Стратегічні напрями та інструменти реалізації політики розвитку персоналу в аграрних підприємствах

Table 2. Model of the relationship “strategy – tools – indicators – result” in the development of personnel potential of agricultural enterprises

Стратегічний напрям / Strategic direction	Суть / Essence	Інструменти реалізації / Implementation tools
Професійне навчання і підвищення кваліфікації / Professional training and qualification improvement	Формування сучасних знань та навичок у працівників з урахуванням технологічних змін / Formation of modern knowledge and skills among employees considering technological changes	внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, співпраця з аграрними ЗВО, дуальна освіта / internal trainings, advanced training courses, cooperation with agricultural universities, dual education
Розвиток цифрових компетенцій / Development of digital competencies	Підготовка персоналу до використання цифрових технологій та автоматизації / Preparing employees to use digital technologies and automation	електронне навчання, використання HRM-систем, симулятори та програми дистанційної підготовки / e-learning, use of HRM systems, simulators and distance learning programs
Мотивація та утримання кадрів / Motivation and employee retention	Забезпечення зацікавленості та зниження плинності працівників / Ensuring employee engagement and reducing staff turnover	гнучкі системи оплати, бонуси, програми лояльності, нематеріальні стимули, кар'єрне зростання / flexible pay systems, bonuses, loyalty programs, non-material incentives, career growth
Корпоративна культура та соціальна відповідальність / Corporate culture and social responsibility	Створення сприятливого клімату та позитивного іміджу підприємства / Creating a favorable climate and a positive image of the enterprise	КСВ-проекти, соціальні програми, наставництво, корпоративні заходи, підтримка громад / CSR projects, social programs, mentoring, corporate events, community support
Інноваційний розвиток та адаптивність / Innovative development and adaptability	Підвищення готовності працівників до впровадження нових технологій та змін / Increasing employee readiness for the implementation of new technologies and changes	участь у грантових проєктах, інноваційні лабораторії, програми внутрішніх інновацій / participation in grant projects, innovation laboratories, internal innovation programs

Джерело: систематизовано автором на основі (Коваль, 2025¹; Остахов, 2024; Бінерт & Балаш, 2025; Юрескул, 2024)

Source: compiled by the author based on Koval (2025)¹, Ostakhov (2024), Binert & Balash (2025), and Yurieskul (2024)

¹ Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: <https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektyvy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/> (дата звернення: 25.07.2025).

Таблиця 3. Модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» у розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств
Table 3. Model of the relationship «strategy – tools – indicators – result» in the development of personnel potential of agricultural enterprises

Стратегія / Strategy	Інструменти реалізації / Implementation tools	Показники ефективності (KPI) / Performance indicators (KPI)	Очікувані результати / Expected results
Професійне навчання і підвищення кваліфікації / Professional training and qualification improvement	тренінги, курси, дуальна освіта, наставництво / trainings, courses, dual education, mentoring	кількість навчених працівників; ROI від навчання; продуктивність / number of trained employees; ROI from training; productivity	підвищення кваліфікації; зростання продуктивності праці / improved qualification; increased labor productivity
Розвиток цифрових компетенцій / Development of digital competencies	e-learning, HRM-системи, цифрові симулятори / e-learning, HRM systems, digital simulators	частка персоналу з digital-навичками; швидкість виконання операцій / share of staff with digital skills; operation speed	готовність до цифровізації; впровадження smart-технологій / readiness for digitalization; implementation of smart technologies
Мотивація та утримання кадрів / Motivation and employee retention	гнучкі системи оплати, бонуси, програми лояльності, нематеріальні стимули / flexible pay systems, bonuses, loyalty programs, non-material incentives	рівень плинності кадрів; індекс задоволеності працівників / staff turnover rate; employee satisfaction index	зниження плинності; підвищення лояльності персоналу / reduced turnover; increased employee loyalty
Корпоративна культура та соціальна відповідальність / Corporate culture and social responsibility	соціальні програми, корпоративні заходи, підтримка громад, КСВ-проекти / social programs, corporate events, community support, CSR projects	рівень довіри в колективі; індекс соціальної відповідальності / team trust level; social responsibility index	формування позитивного іміджу; збереження людського капіталу / positive image formation; human capital preservation
Інноваційний розвиток та адаптивність / Innovative development and adaptability	участь у грантах, інноваційні лабораторії, внутрішні інноваційні програми / participation in grants, innovation labs, internal innovation programs	кількість інноваційних ідей; частка реалізованих проєктів / number of innovative ideas; share of implemented projects	підвищення конкурентоспроможності; стійкість до змін / increased competitiveness; resilience to changes

Джерело: систематизовано автором на основі сучасних наукових підходів до розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Source: compiled by the author based on modern scientific approaches to the development of personnel potential of agricultural enterprises

струменти мають забезпечити перехід від загальних намірів до конкретних результатів – підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, розвиток інноваційної спроможності.

Стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств охоплюють як класичні завдання професійної підготовки та мотивації персоналу, так і нові виклики цифровізації та соціальної відповідальності. Використання зазначених інструментів дозволяє інтегрувати кадрову стратегію у загальну бізнес-модель підприємства, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною стабільністю, що створює передумови для

переходу від декларативної кадрової політики до реальних результатів, що підсилюють конкурентоспроможність аграрного підприємництва.

Розглянуті стратегічні напрями та інструменти розвитку кадрового потенціалу створюють основу для формування комплексної політики управління персоналом. Однак для того, щоб ця політика не залишалася на рівні декларацій, необхідно забезпечити її вимірюваність та практичну результативність. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка моделі, яка б чітко відображала взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку персоналу, застосованими інструментами реалізації,

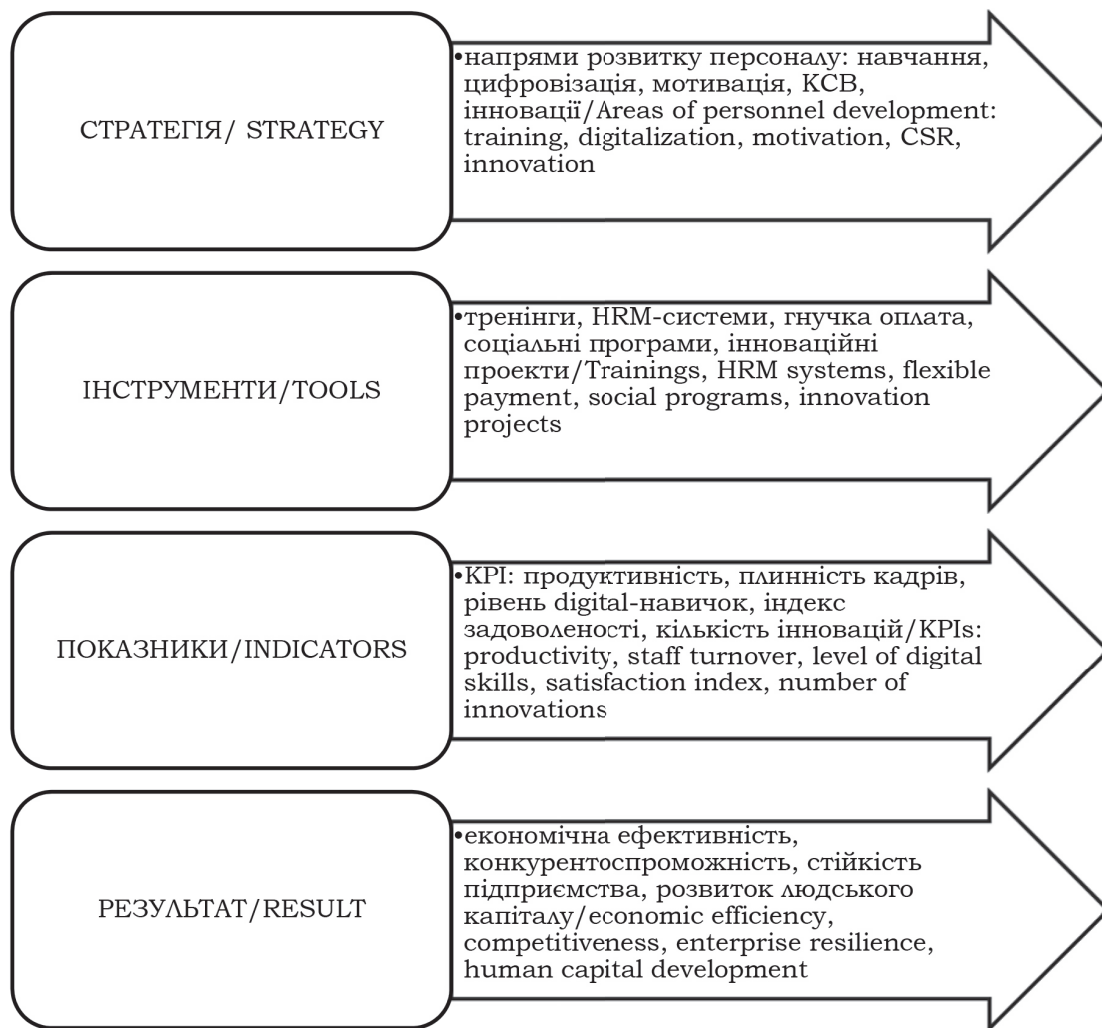


Рис. 1. Модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» у розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Fig. 1. Model of the relationship «strategy – tools – indicators – result» in the development of personnel potential of agricultural enterprises

визначеними показниками ефективності та кінцевими результатами діяльності аграрного підприємства, що дозволяє побудувати зрозумілий алгоритм переходу від стратегічних намірів до конкретних економічних і соціальних результатів, що підсилюють конкурентоспроможність аграрного підприємництва.

Запропонована нами модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» дає можливість обґрунтовано передбачити очікувані ефекти для аграрних підприємств. Насамперед, ми виходимо з того, що системний розвиток кадрового потенціалу забезпечує економічну віддачу у вигляді зростання продуктивності праці, зменшення витрат та підвищення рентабельності виробництва. Якщо навчання та мотивація інтегровані в загальну бізнес-стратегію, підприємство отримує

можливість не просто утримувати кадровий склад, а й формувати стратегічний резерв кваліфікованих працівників. Отже, економічна стійкість напряду залежить від послідовності реалізації кадрової політики.

Крім економічних вигод, ми очікуємо й кадрові ефекти, зокрема зниження рівня плинності персоналу, збереження організаційної пам'яті та залучення молодих спеціалістів. В умовах воєнного стану та постійних кризових викликів ця перевага набуває особливої ваги, адже дозволяє підприємству швидше адаптуватися й уникати кадрових «провалів». Запроваджені нами інструменти мотивації та корпоративної культури сприятимуть зміцненню лояльності персоналу та формуванню стійких колективів, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів та якість управлінських рішень.

Окремо варто відзначити інноваційний і соціальний ефекти. Ми виходимо з того, що розвиток цифрових компетенцій та впровадження HRM-систем дасть змогу підвищити готовність персоналу до використання нових технологій, а отже – підвищить інноваційний потенціал аграрних підприємств. Одночасно соціально відповідальні заходи, які інтегровані у запропоновану модель, сприятимуть зростанню задоволеності працівників і зміцненню іміджу підприємства у громадах. Отже, очікувані ефекти від реалізації моделі носять комплексний характер: економічний, кадровий, технологічний та соціальний. Усе це підтверджує, що розвиток кадрового потенціалу є не лише внутрішнім завданням, а й стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств є визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах воєнного стану, трудової міграції та цифровізації економіки. Встановлено, що кадровий потенціал має багатокомпонентну структуру, яка включає кількісні, якіс-

ні, організаційні, соціально-психологічні та інноваційні характеристики. Визначені об'єктивні чинники – структурні зміни на ринку праці, зовнішні кризи, технологічна трансформація та регіональні відмінності – формують необхідність системного підходу до розвитку персоналу. Доведено, що розвиток кадрового потенціалу має розглядатися як динамічний процес, інтегрований у загальну бізнес-стратегію аграрного підприємства.

Запропонована нами модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» дозволяє практично реалізувати кадрову політику, переводячи її від декларативних завдань до вимірюваних результатів. Очікувані ефекти від застосування моделі мають комплексний характер: економічний (зростання продуктивності та рентабельності), кадровий (зменшення плинності, формування резерву кадрів), технологічний (готовність до цифровізації та інновацій), соціальний (зміцнення корпоративної культури й іміджу підприємства). Отже, розвиток кадрового потенціалу слід розглядати як стратегічний ресурс аграрного підприємства, що забезпечує його адаптивність, стабільність і довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаної літератури

1. Бінерт О. В., Балаш Л. Я. Сучасні комунікаційні інструментарії до навчання як складової підвищення ефективності управління та організації праці менеджера в умовах динамічного середовища. *Агросвіт*. 2025. № 5. С. 44–50. doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.44
2. В'юнук О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 240–249. doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249
3. Горлачук С. С., Ковальчук О. В. Людський капітал як основа соціально відповідального бізнесу в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 78–83. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.2.78
4. Демченко О. В. Вплив європейської інтеграції на формування та розвиток людського капіталу сільських територій України. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 68–74. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68
5. Колеватова А. А., Іваненко О. В., Івах Л. І., Бідзя А. В. Трансформація системи управління персоналом у сільському господарстві в умовах поствоєнної відбудови України. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 53–59. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.53
6. Кушнір Л. М. та ін. Інноваційний процес як найважливіший фактор підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 4–10. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4
7. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів

References

1. Binert, O. V., & Balash, L. Ya. (2025). Modern communication tools for training as a component of improving management and work organization efficiency in a dynamic environment. *Agrosvit*, 5, 44–50. doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.44 (in Ukrainian)
2. V'iunyk, O. V. (2023). Directions for developing personnel potential under conditions of innovative change. *Central Ukrainian Scientific Bulletin: Economic Sciences*, 10(43), 240–249. doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249 (in Ukrainian)
3. Horlachuk, S. S., & Kovalchuk, O. V. (2024). Human capital as the basis of socially responsible business in the agricultural sector. *Agrosvit*, 2, 78–83. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.2.78 (in Ukrainian)
4. Demchenko, O. V. (2024). The impact of European integration on the formation and development of human capital in rural areas of Ukraine. *Agrosvit*, 18, 68–74. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68 (in Ukrainian)
5. Kolevatova, A. A., Ivanenko, O. V., Ivakh, L. I., & Bidzia, A. V. (2024). Transformation of the personnel management system in agriculture under Ukraine's post-war recovery. *Agrosvit*, 12, 53–59. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.53 (in Ukrainian)
6. Kushnir, L. M., et al. (2024). Innovation process as the most important factor of increasing the competitiveness of agro-industrial production. *Agrosvit*, 6, 4–10. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4 (in Ukrainian)
7. Larina, T. F., Kovalenko, D. O., & Ostakhov, O. S. (2024). Organizational and economic aspects of personnel potential development in the process of implementing circular

- циркулярної економіки на аграрних підприємствах. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 443–449. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449
8. Липовий Д. В. Проблеми оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності. Економічний простір. 2025. № 201. С. 350–354. doi.org/10.30838/EP.201.350-354
 9. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. № 26. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38
 10. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2024. № 24. С. 130–134. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.130
 11. Пронько Л. М. Економічна сутність і зміст категорії «людський капітал» у контексті сільських територій. Продовольчі ресурси. 2022. Т. 10. № 18. С. 186–192. doi.org/10.31073/foodresources2022-18-26
 12. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Вип. 336. № 6. С. 95–98. doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13
 13. Стрижак О. О., Пономаренко О. О., Клок О. П. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в контексті інтеграції України в ЄС. Агросвіт. 2024. № 23. С. 116–123. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116
 14. Юрескул І. Сучасні індикатори розвитку агробізнесу в Україні та її регіонах. Економіка та держава. 2024. № 12. С. 82–88. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.82
 15. Qorri D., Pergéné Szabó E., Felföldi J., Kovács K. The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture*. 2024. Vol. 14(7). Article 1144. doi.org/10.3390/agriculture14071144
 16. Faskhutdinova M. S., Amirova E. F., Safiullin I. N., Ibragimov L. G. Human resources in the context of digitalization of agriculture. *BIO Web of Conferences*. 2020. Vol. 27. Article 00020. doi.org/10.1051/bioconf/20202700020
 17. Mambetova F., Fursov V., Sulumov S. Digital tools for HR management in agriculture: Challenges and opportunities. *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 140. Article 03004. doi.org/10.1051/bioconf/202414003004
 18. Ptashchenko O., Shersheniuk O. Human capital development of agricultural enterprises in the conditions of transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. Vol. 25(2). Pp. 56–64. doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6
 19. Liu Z., Rodríguez S. E. Return Migration and Human Resources Development in Rural Areas: European Experience and Chinese Practice. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18(1). Article e07753. DOI: 10.24857/rgsa.v18n1-191
 20. Nedeljković D., Zečević L., Zečević-Stanojević O. The importance of human capital in agribusiness and rural development of Serbia. *Western Balkan Journal of Agricultural Economics and Rural Development*. 2023. Vol. 5(2). Pp. 151–162. doi.org/10.5937/WBJAE2302151N
 21. Klonowska-Matynia M. Human Capital as a Source of Energy for Rural Areas' Socio-Economic Development—Empirical Evidence for Rural Areas in Poland. *Energies*. 2022. Vol. 15(21). Article 8281. doi.org/10.3390/en15218281
 - economy principles in agricultural enterprises. *Business Inform*, 9, 443–449. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449 (in Ukrainian)
 8. Lypovyi, D. V. (2025). Problems of evaluating the effectiveness of agribusiness development in the context of social responsibility. *Economic Space*, 201, 350–354. doi.org/10.30838/EP.201.350-354 (in Ukrainian)
 9. Nosan, N., & Artemenko, S. (2021). Management of personnel potential in the agrarian sphere. *Economy and Society*, 26. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38 (in Ukrainian)
 10. Plisko, V. R. (2024). Influence of external and internal environment on the personnel potential of enterprises under martial law. *Agrosvit*, 24, 130–134. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.130 (in Ukrainian)
 11. Pronko, L. M. (2022). The economic essence and content of the “human capital” category in the context of rural areas. *Food Resources*, 10(18), 186–192. doi.org/10.31073/foodresources2022-18-26 (in Ukrainian)
 12. Sobchysyn, V., Skuibid, V., Dereza, Yu., & Markin, A. (2024). Development of personnel potential in ensuring the efficiency of agricultural enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 336(6), 95–98. doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13 (in Ukrainian)
 13. Stryzhak, O. O., Ponomarenko, O. O., & Klok, O. P. (2024). Development of human capital of agricultural enterprises in the context of Ukraine's integration into the EU. *Agrosvit*, 23, 116–123. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116 (in Ukrainian)
 14. Yurieskul, I. (2024). Modern indicators of agribusiness development in Ukraine and its regions. *Economics and State*, 12, 82–88. doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.82 (in Ukrainian)
 15. Qorri, D., Pergéné Szabó, E., Felföldi, J., & Kovács, K. (2024). The role of human resource management in agricultural labor-saving technologies: An integrative review and science mapping. *Agriculture*, 14(7), 1144. https://doi.org/10.3390/agriculture14071144
 16. Faskhutdinova, M. S., Amirova, E. F., Safiullin, I. N., & Ibragimov, L. G. (2020). Human resources in the context of digitalization of agriculture. *BIO Web of Conferences*, 27, 00020. https://doi.org/10.1051/bioconf/20202700020
 17. Mambetova, F., Fursov, V., & Sulumov, S. (2024). Digital tools for HR management in agriculture: Challenges and opportunities. *BIO Web of Conferences*, 140, 03004. https://doi.org/10.1051/bioconf/202414003004
 18. Ptashchenko, O., & Shersheniuk, O. (2024). Human capital development of agricultural enterprises under transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 25(2), 56–64. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6
 19. Liu, Z., & Rodríguez, S. E. (2024). Return migration and human resources development in rural areas: European experience and Chinese practice. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e07753. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-191
 20. Nedeljković, D., Zečević, L., & Zečević-Stanojević, O. (2023). The importance of human capital in agribusiness and rural development of Serbia. *Western Balkan Journal of Agricultural Economics and Rural Development*, 5(2), 151–162. doi.org/10.5937/WBJAE2302151N
 21. Klonowska-Matynia, M. (2022). Human capital as a source of energy for rural areas' socio-economic development—Empirical evidence for rural areas in Poland. *Energies*, 15(21), 8281. doi.org/10.3390/en15218281

22. Matthew O., Osabohien R., Lakhani K. H., et al. Women engagement in agriculture and human capital development in developing countries: An African sub-regional analysis. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17(12). Article e0277519. doi.org/10.1371/journal.pone.0277519
23. Obedkova L., Opeikina T., Korobkina N., Belikina A. Agricultural Educational Cluster as a Mechanism of Successful Investment in Human Capital. Atlantis Press: TFTS 2019 Proceedings. 2020. Pp. 376–379. doi.org/10.2991/assehr.k.200113.206
24. Huang W.-C. Human Capital Development for Agribusiness in Higher Education: The Experience of Taiwan. *Advances in Economics, Business and Management Research (CIIBER 2019)*. 2021. Vol. 163. Pp. 111–114. doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.017
22. Matthew O., Osabohien R., Lakhani K. H., Aderounmu B., Osadolor N. E., Adediran O., Mabinuori O., & Igharo A. E. (2022). Women engagement in agriculture and human capital development in developing countries: An African sub-regional analysis. *PLOS ONE*, 17(12), e0277519. doi.org/10.1371/journal.pone.0277519
23. Obedkova, L., Opeikina, T., Korobkina, N., & Belikina, A. (2020). Agricultural educational cluster as a mechanism of successful investment in human capital. In *Proceedings of the International Scientific Conference "TFTS 2019"* (pp. 376–379). Atlantis Press. doi.org/10.2991/assehr.k.200113.206
24. Huang, W.-C. (2021). Human capital development for agribusiness in higher education: The experience of Taiwan. In *Proceedings of CIIBER 2019 (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 163, pp. 111–114)*. Atlantis Press. doi: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.017

Myroslav Kozik,

Master of Economics, Candidate for the degree of Doctor of Philosophy,
State University of Trade and Economics, 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine
m.kozik@knute.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0002-7197-6396>

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL POTENTIAL IN AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP: FROM STRATEGY TO ACHIEVED RESULTS

Abstract. The article investigates the theoretical foundations and practical aspects of personnel potential development in agricultural enterprises under the current conditions of martial law, globalization challenges, demographic changes, labor migration, and accelerated digitalization of the economy. It is substantiated that personnel potential serves as a strategic resource that directly determines the competitiveness and resilience of agricultural enterprises. The essence of personnel potential is defined as a multi-component system encompassing quantitative, qualitative, organizational, socio-psychological, and innovative characteristics of employees. A critical review of Ukrainian and international scientific publications was conducted, allowing the generalization of approaches to interpreting the concept of "personnel potential," the identification of key factors influencing its formation and utilization, and the detection of a lack of comprehensive models for integrating HR strategies into business processes of agricultural enterprises. Particular attention is paid to the analysis of objective factors that determine the need for personnel potential development: structural imbalances in the labor market, the impact of war and crisis conditions, technological changes and digitalization of production, as well as regional disparities in access to human resources. Based on a systemic approach, a model of interconnection "strategy – tools – indicators – result" is proposed, enabling a logical transition from strategic tasks to concrete economic and social outcomes. The expected effects of implementing the model include productivity growth, increased profitability, reduced staff turnover, creation of a personnel reserve, development of digital competencies, strengthening of corporate culture, and improvement of the enterprise's image in local communities. The practical significance of the research results lies in their potential use for improving HR policies of agricultural enterprises, designing sustainable development strategies, and enhancing the competitiveness of Ukrainian agribusiness in both domestic and international markets.

Keywords: Personnel Potential, Agricultural Enterprises, Development Strategy, Digitalization, Competitiveness.

JEL Classification: J24; M12; Q13.

In cites: Kozik, M. (2025). Development of Human Capital Potential in Agricultural Entrepreneurship: From Strategy to Achieved Results. *Social Economics*, 71, 35-44. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04 (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 08.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 02.08.2025.
The article is recommended for printing 08.09.2025.
Published 30.09.2025