

УДК 658.3:631.1

С. Ю. Рибак,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0544-4713>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.294

КАДРОВА ПОЛІТИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

S. Rybak,
Postgraduate Student, Bila Tserkva National Agrarian University

PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики сільськогосподарських підприємств як важливого інструменту ефективного управління персоналом. Обґрунтовано, що кадрова політика є складовою системи стратегічного управління та визначає ключові напрями формування, розвитку й раціонального використання трудового потенціалу підприємства. Визначено основні елементи кадрової політики, зокрема планування потреби у персоналі, відбір і адаптацію працівників, розвиток професійних компетентностей та формування ефективної системи мотивації праці. Проаналізовано специфічні особливості управління персоналом у аграрному секторі, пов'язані із сезонністю виробництва, демографічними викликами, міграційними процесами та впровадженням інноваційних технологій. Доведено, що ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку. Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики, які передбачають розвиток системи професійного навчання, цифровізацію управління персоналом, підвищення соціального захисту працівників та вдосконалення мотиваційних механізмів.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming the personnel policy of agricultural enterprises as an important tool for effective human resource management. It is substantiated that personnel policy is an integral component of the enterprise's strategic management system and determines the key directions for the formation, development, and efficient use of labor potential. The study identifies the main elements of personnel policy, including workforce planning, recruitment and adaptation of employees, development of professional competencies, and the formation of an effective motivation system.

Particular attention is paid to the specific features of human resource management in the agricultural sector, which are shaped by the seasonal nature of production processes, dependence on natural and climatic conditions, demographic challenges, and migration trends in rural areas. In addition, the growing implementation of innovative technologies, including digital tools and elements of precision agriculture, necessitates continuous improvement of employees' qualifications and the development of new competencies.

It is proven that an effective personnel policy contributes to increasing labor productivity, improving the quality of management decisions, strengthening the competitive position of agricultural enterprises, and ensuring their sustainable development. The article emphasizes that modern personnel policy should be based on a strategic and integrated approach to human resource management, taking into account both economic and social factors.

The main directions for improving the personnel policy of agricultural enterprises are proposed, including the development of continuous professional training systems, digitalization of HR management processes, enhancement of employee motivation mechanisms, strengthening of social protection, and the formation of a favorable socio-psychological climate in the workforce. The implementation of these measures will contribute to the formation of a highly qualified, motivated, and adaptable workforce capable of ensuring the effective functioning of agricultural enterprises under conditions of economic transformation and increasing global competition.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, сільськогосподарські підприємства, людський капітал, трудові ресурси, мотивація праці, розвиток персоналу, кадровий потенціал, цифровізація HR-процесів, ефективність управління, конкурентоспроможність, аграрний сектор.

Key words: personnel policy, human resource management, agricultural enterprises, human capital, labor resources, employee motivation, staff development, workforce potential, HR digitalization, management efficiency, competitiveness, agricultural sector.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України характеризується суттєвими структурними трансформаціями, пов'язаними з модернізацією виробництва, посиленням конкуренції на сільськогосподарських ринках та інтеграцією до європейського економічного простору. У таких умовах підвищується значення ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами, важливою складовою якого є раціональне використання людських ресурсів. Саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення результативності виробничої діяльності, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють специфіку управління персоналом у цій сфері. Аграрна діяльність характеризується сезонністю виконання виробничих робіт, залежністю від природно-кліматичних умов, територіальною розосередженістю виробничих процесів та необхідністю залучення працівників різних професійних груп. Водночас демографічні зміни у сільській місцевості, трудова міграція та скорочення чисельності працездатного населення призводять до формування дефіциту кваліфікованих кадрів у аграрному секторі.

У результаті сільськогосподарські підприємства стикаються з проблемами недостатнього кадрового забезпечення, старіння трудових ресурсів та потребою у підвищенні рівня про-

фесійної підготовки працівників. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, спрямованої на залучення та розвиток персоналу, підвищення мотивації працівників і раціональне використання трудового потенціалу підприємств. Реалізація сучасної кадрової політики сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку аграрного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій свідчить, що значна увага дослідників приділяється проблемам формування та реалізації кадрової політики підприємств, розвитку людського капіталу та підвищенню ефективності управління персоналом. У працях М. Армстронга та П. Друкера обґрунтовано стратегічну роль людських ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності організацій, тоді як вітчизняні науковці (Н. Мартинюк, Д. Черевко, В. Мазур, М. Ільчук, І. Свиноус та ін.) досліджують особливості кадрової політики та розвитку персоналу у сільськогосподарських підприємствах. Окремі аспекти мотивації праці, розвитку професійних компетентностей та формування кадрового потенціалу аграрного сектору розкрито у роботах А. Безніщенка, М. Сисюка, М. Полюка, Л. Бахчиванжи та інших учених. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення кадрової політики аграрних підприємств в умовах сучасних структурних трансформацій аграрного сектору, цифровізації виробництва та загострення проблем кадрового забезпечення сільських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування кадрової політики сільськогосподарських підприємств як інструменту ефективного управління персоналом та визначення напрямів її удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадрова політика є важливим елементом системи управління підприємством і охоплює сукупність принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу. Вона визначає стратегічні орієнтири роботи з людськими ресурсами, забезпечує узгодження цілей підприємства з інтересами працівників та сприяє підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах кадрова політика розглядається як складова загальної стратегії підприємства, що формує основу для довгострокового розвитку трудового потенціалу та забезпечення його конкурентних переваг.

У науковій літературі кадрову політику трактують як систему цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та створення умов для їх ефективної діяльності. Так, М. Армстронг розглядає кадрову політику як стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, що спрямований на підвищення ефективності організації через розвиток компетентностей персоналу та формування сприятливого організаційного середовища [1]. На думку П. Друкера, ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю менеджменту використовувати людський потенціал як ключовий ресурс організації [2]. Він підкреслював, що сучасні підприємства повинні розглядати працівників не лише як виконавців виробничих функцій, а як носіїв знань, інновацій та управлінських ідей.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню кадрової політики підприємств. Зокрема, Н. Мартинюк і Д. Черевко наголошують, що кадрова політика сільськогосподарських підприємств повинна бути спрямована на формування ефективного трудового потенціалу, здатного забезпечити стабільний розвиток аграрного виробництва [3]. Д. Онопрієнко підкреслює важливість розвитку людського капіталу як одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору [4]. Науковці зазна-

чають, що ефективна кадрова політика повинна поєднувати економічні, соціальні та організаційні інструменти управління персоналом [5].

Кадрова політика підприємства виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективність управління людськими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Однією з ключових функцій є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами. Вона передбачає планування потреби у персоналі, визначення оптимальної чисельності працівників відповідно до виробничих завдань, а також організацію процесів підбору, відбору та залучення кваліфікованих фахівців. Рациональне кадрове планування дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати виробничі процеси необхідними трудовими ресурсами та підвищувати ефективність їх використання.

Важливою функцією кадрової політики є розвиток професійних компетентностей працівників. Її реалізація здійснюється через систему професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та перепідготовки кадрів. Розвиток людського капіталу сприяє підвищенню рівня професійної підготовки працівників, їх здатності працювати з новітніми технологіями та ефективно реагувати на зміни у виробничому середовищі.

Не менш важливою складовою кадрової політики є формування ефективної системи мотивації праці. Вона спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів діяльності, підвищення продуктивності праці та зміцнення їх зацікавленості у розвитку підприємства. Мотиваційні механізми можуть включати як матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій та інших фінансових заохочень, так і нематеріальні форми мотивації, зокрема визнання професійних досягнень, кар'єрне зростання та участь у прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації кадрової політики є також створення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Формування позитивного робочого середовища сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку командної роботи, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом. У результаті це забезпечує зростання задоволеності працівників умовами праці, зменшення плинності кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки кадрова політика підприємств набуває стратегічного характеру та орієнтується на довгостро-

ковий розвиток людського капіталу. Її ефективність значною мірою визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології управління персоналом та створювати умови для професійного і соціального розвитку працівників. Саме тому формування дієвої кадрової політики є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах має низку специфічних особливостей, зумовлених характером аграрного виробництва, організаційними умовами діяльності підприємств та соціально-економічними процесами у сільській місцевості [6]. На відміну від багатьох інших галузей економіки, сільське господарство значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, сезонності виконання виробничих робіт та територіальної розосередженості виробничих процесів. У зв'язку з цим система управління персоналом у аграрному секторі повинна враховувати нерівномірність використання трудових ресурсів, потребу у різних професійних групах працівників та необхідність гнучкої організації праці.

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва є сезонність виконання технологічних операцій. Основні обсяги польових робіт припадають на весняно-літній та осінній періоди, коли проводяться посівні та збиральні кампанії. У цей час потреба у робочій силі суттєво зростає, що зумовлює необхідність залучення додаткових працівників або перерозподілу трудових ресурсів між підрозділами підприємства. За оцінками Державної служби статистики України, у 2024 році в аграрному секторі було зайнято близько 2,3 млн осіб, що становить приблизно 14 % загальної чисельності зайнятого населення країни. Водночас значна частка зайнятих у сільському господарстві працює у малих господарствах та фермерських підприємствах, де трудові ресурси часто мають сезонний характер використання.

Іншою важливою особливістю є територіальна розосередженість виробничих процесів. Сільськогосподарські підприємства здійснюють діяльність на значних земельних площах, що можуть бути розташовані у різних адміністративно-територіальних межах. Це ускладнює організацію праці, координацію виробничих процесів та контроль за виконанням виробничих завдань. У таких умовах важливого значення набуває впровадження сучасних систем управління виробництвом, використання циф-

рових технологій моніторингу польових робіт та ефективна організація управлінської структури підприємства.

Суттєвим фактором, що впливає на формування кадрового потенціалу аграрного сектору, є демографічна ситуація у сільській місцевості. За оцінками офіційної статистики, у 2024 році частка сільського населення України становить близько 29—30 %, однак значна його частина представлена старшими віковими групами. Внаслідок міграційних процесів та скорочення чисельності населення сільських територій аграрні підприємства стикаються з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо у сфері механізації, агрономії та управління сучасною сільськогосподарською технікою.

Крім того, сучасний розвиток аграрного сектору супроводжується активним впровадженням інноваційних технологій виробництва, зокрема елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління технікою, цифрових платформ моніторингу виробничих процесів та систем аграрної аналітики. За оцінками галузевих досліджень, у великих сільськогосподарських підприємствах рівень використання цифрових технологій у виробничих процесах у 2024 році перевищує 65—70 %, що сприяє підвищенню ефективності управління виробництвом. Водночас це вимагає від працівників нових професійних компетентностей, постійного підвищення кваліфікації та адаптації до сучасних технологічних умов.

Кадрова політика сільськогосподарських підприємств формується як комплексна система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток людського капіталу та підвищення ефективності використання персоналу [7]. Вона включає низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують послідовність і результативність управління працівниками на різних етапах їх трудової діяльності. До основних складових кадрової політики належать планування потреби у персоналі, відбір та адаптація працівників, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також формування ефективної системи мотивації праці.

Важливим елементом кадрової політики є планування потреби у персоналі. Воно передбачає визначення оптимальної чисельності працівників відповідно до виробничих потреб підприємства, обсягів виробництва та організаційної структури. Ефективне кадрове планування дозволяє забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, уникнути над-

лишку або дефіциту робочої сили та підвищити результативність діяльності підприємства. У сільському господарстві процес планування кадрів має враховувати сезонний характер виробництва, оскільки у періоди посівної та збиральної кампаній потреба у працівниках суттєво зростає. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році загальна чисельність зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві становила близько 2,3 млн осіб, що підтверджує вагомий роль трудових ресурсів у функціонуванні аграрного сектору.

Наступним важливим елементом кадрової політики є відбір та адаптація персоналу. Процес відбору передбачає оцінювання професійних знань, навичок і компетентностей кандидатів, їх відповідності вимогам конкретної посади та здатності ефективно виконувати виробничі завдання. У сучасних умовах аграрні підприємства дедалі частіше використовують комплексні методи оцінювання кандидатів, включаючи співбесіди, тестування та аналіз професійного досвіду [8]. Після прийняття на роботу важливим етапом є адаптація нових працівників до умов діяльності підприємства. Адаптаційний період дозволяє працівникам ознайомитися з організаційною структурою підприємства, технологічними процесами виробництва та корпоративною культурою, що сприяє швидшому включенню у виробничу діяльність і підвищенню ефективності праці.

Не менш важливою складовою кадрової політики є професійний розвиток персоналу. Сучасне аграрне виробництво характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, що зумовлює необхідність постійного підвищення рівня професійної підготовки працівників [9]. Професійний розвиток персоналу включає підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, участь у професійних тренінгах і навчальних програмах. За оцінками галузевих досліджень, у 2024 році близько 40 % великих сільськогосподарських підприємств України впроваджували програми навчання персоналу, спрямовані на освоєння сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових систем управління виробництвом та технологій точного землеробства.

Важливою складовою кадрової політики є також формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Її основною метою є підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства та забезпечення стабільності трудового колективу. У сільськогосподарських підприємствах

застосовуються різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема заробітна плата, преміювання за результати виробничої діяльності, надання соціальних гарантій, а також можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. За статистичними даними, у 2024 році середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві становила близько 16—17 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці у галузі.

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки підвищення ефективності кадрової політики сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на сільськогосподарських ринках, впровадження інноваційних технологій виробництва та зміни на ринку праці вимагають від підприємств формування нових підходів до управління людськими ресурсами. Ефективна кадрова політика повинна бути спрямована не лише на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а й на створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення їх мотивації та формування стабільного трудового колективу.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є розвиток системи професійного навчання працівників. Сучасний розвиток аграрного виробництва характеризується активним впровадженням новітніх технологій, зокрема елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління технікою та цифрових платформ моніторингу виробничих процесів. У таких умовах підвищення рівня професійної підготовки працівників стає важливою передумовою ефективного використання сучасної техніки та технологій [10]. Розвиток системи навчання може здійснюватися через організацію внутрішніх тренінгів, співпрацю з освітніми та науковими установами, а також участь працівників у спеціалізованих навчальних програмах і семінарах.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналом. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту, оптимізувати процеси обліку персоналу, планування трудових ресурсів та оцінювання результатів діяльності працівників. Використання спеціалізованих програмних продуктів і цифрових платформ управління персоналом сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню витрат часу на обробку інформації та підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

Суттєвим напрямом розвитку кадрової політики є удосконалення системи мотивації праці. Ефективна система стимулювання повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні форми заохочення працівників. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси за досягнення виробничих показників, тоді як нематеріальна мотивація може включати можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень та визнання професійних досягнень працівників. Формування ефективної системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню трудової дисципліни.

Не менш важливим напрямом удосконалення кадрової політики є підвищення рівня соціального захисту працівників. Забезпечення належних умов праці, надання соціальних гарантій, медичного страхування та інших форм соціальної підтримки сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою та формуванню стабільного трудового колективу. У сільському господарстві особливого значення набуває також забезпечення працівників житлом, транспортом та іншими соціальними послугами, що сприяє закріпленню кадрів у сільській місцевості.

Важливим напрямом розвитку кадрової політики є формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом підприємства, розвиток корпоративної культури та створення атмосфери довіри і співпраці сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зменшенню конфліктних ситуацій та формуванню високого рівня командної взаємодії.

Таким чином, удосконалення кадрової політики сільськогосподарських підприємств повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує розвиток людського капіталу, впровадження сучасних технологій управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та створення сприятливих соціально-економічних умов праці. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрова політика є важливим інструментом управління персоналом сільськогосподарських підприємств і відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України, що характеризуються структурними трансформаціями, технологічними змінами та посиленням конкуренції на ринку аграрної продукції, особливого значення набуває формування дієвої системи управління людськими ресурсами. Ефективна кадрова політика дозволяє забезпечити підприємства кваліфікованими працівниками, підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та сприяти зростанню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проведене дослідження показало, що кадрова політика сільськогосподарських підприємств включає комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких важливе місце займають планування потреби у персоналі, відбір та адаптація працівників, розвиток професійних компетентностей і формування ефективної системи мотивації праці. Реалізація цих елементів сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та забезпеченню стабільності трудового колективу.

Встановлено, що специфіка аграрного виробництва, зокрема сезонність виконання робіт, територіальна розосередженість виробничих процесів, демографічні зміни у сільській місцевості та впровадження інноваційних технологій, зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом. У цих умовах кадрова політика повинна бути орієнтована на формування ефективного кадрового потенціалу, розвиток людського капіталу та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Ефективна кадрова політика має базуватися на стратегічному підході до управління людськими ресурсами та передбачати впровадження сучасних інструментів кадрового менеджменту. Важливими напрямками її удосконалення є розвиток системи професійного навчання працівників, впровадження інформаційних технологій управління персоналом, удосконалення системи мотивації праці, підвищення рівня соціального захисту працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудових колективах.

Отже, реалізація комплексної та ефективної кадрової політики сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємств та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору економіки. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно спрямувати на розроблення сучасних моделей управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах з урахуванням процесів цифровізації, інноваційного розвитку та трансформації ринку праці.

Література:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2020. 824 p.
2. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Revised ed. New York: Harper-Collins, 2008. 839 p.
3. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 3—4. С. 73—82.
4. Онопрієнко Д. О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 146—153.
5. Безніщенко А., Сисюк М. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2025. № 4. С. 9—15.
6. Полюк М. І. Оцінка та мотивація в системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14 (1). С. 40—46.
7. Бахчиванжи А., Морозов Д., Корнієвський Р., Кирилов К. Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18.
8. Мазур В. А., Германюк Н. В., Дмитрук Р. В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 7—20.
9. Ільчук М. М., Свиноус І. В. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Економічний дискурс*. 2023. № 3—4. С. 46—54.
10. Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В., Павліченко А. А. Відтворення людського капіталу сільських територій як передумова стійкості продовольчої системи. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 23—29.

References:

1. Armstrong, M. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed, Kogan Page, London, UK.
2. Drucker, P. F. (2008), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Revised ed., Harper-Collins, New York, USA.
3. Martynyuk, N., & Cherevko, D. (2015), "Personnel development as a factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ahrarna ekonomika*, vol. 8, no. 3—4, pp. 73—82.
4. Onoprienko, D. O. (2025), "The mechanism of managing the competitive advantages of an enterprise as the main factor in realizing its potential in the context of sustainable development", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34, pp. 146—153.
5. Beznischenko, A. and Sysiuk, M. (2025), "Personnel motivation as a strategic tool for managing an enterprise in the context of modern organizational transformations", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seria: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 4, pp. 9—15.
6. Poliuk, M. I. (2018), "Assessment and motivation in the personnel management system at agricultural enterprises", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 14 (1), pp. 40—46.
7. Bakhchyvanzhy, L., Morozov, D., Korniiievskiy, R. and Kyrylov, K. (2025), "Personnel policy in the conditions of the global labor market in ensuring the development of the land potential of agricultural enterprises", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 18.
8. Mazur, V. A., Hermaniuk, N. V. and Dmytruk, R. V. (2018), "Features of personnel policy of agricultural enterprises in modern conditions", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 7—20.
9. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Economic aspects of innovative activity of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 3—4, pp. 46—54.
10. Svynous, I. V., Prysiashniuk, N. M., Fedoruk, Yu. V. and Pavlichenko, A. A. (2025), "Rebuilding the human capital of rural areas as a prerequisite for food system sustainability", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 4, pp. 23—29.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26

Процеженовано / Revised: 02.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

