

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.68>

УДК 338.43:630:004.738

P. I. Mahiiovych,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4240-4954>

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

R. Mahiiovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after S. Z. Gzhytsky*

HUMAN RESOURCE STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Дослідження присвячене проблематиці формування кадрової стратегії аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що впровадження цифрових технологій суттєво змінює вимоги до кваліфікації, компетентностей та гнучкості працівників, стимулює потребу у фахівцях,

здатних ефективно працювати з інформаційними системами, аналітичними платформами та автоматизованими інструментами.

У статті підкреслено, що ефективність цифрових ініціатив залежить від готовності персоналу до змін, його мотивації та цифрових компетентностей. Обґрунтовано необхідність інтеграції кадрової стратегії з загальною та цифровою стратегією розвитку підприємства, а також розвитку управлінського персоналу. Доведено, що використання цифрових інструментів HR, таких як електронне навчання, цифровий рекрутинг і автоматизовані системи оцінювання, підвищує ефективність кадрових процесів.

Рекомендовано враховувати соціально-економічні особливості сільських територій та поєднувати цифрові рішення з соціально орієнтованими заходами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на методологію оцінювання ефективності кадрової стратегії та практичний аналіз цифрових HR-рішень у аграрному секторі.

The study focuses on the formation of human resource strategies in agricultural enterprises under conditions of digital transformation. It has been established that the introduction of digital technologies significantly changes the requirements for employee qualifications, competencies, and flexibility, creating a growing demand for specialists capable of efficiently working with information systems, analytical platforms, and automated tools.

The research emphasizes that the effectiveness of digital initiatives largely depends on employees' readiness for change, their motivation, and the development of digital competencies. It is substantiated that human resource strategy must be integrated with the overall and digital development strategies of the enterprise, ensuring alignment between organizational goals and personnel potential. Particular attention is paid to managerial staff, as their level of digital literacy directly influences the quality of decision-making and the success of digital transformations.

The study demonstrates that the use of digital HR tools, including e-learning platforms, digital recruitment systems, and automated performance evaluation solutions, enhances the efficiency of HR processes, reduces personnel risks, and increases employee engagement. Moreover, the design of HR strategy should consider the socio-economic characteristics of rural areas, such as a shortage of qualified personnel and limited access to educational resources. Combining digital instruments with socially oriented measures creates favorable conditions for improving the attractiveness of work in the agricultural sector and ensuring the sustainable development of enterprises.

Future research is recommended to focus on developing methodological approaches for evaluating the effectiveness of HR strategies in the context of digital transformation, as well as analyzing the practical experience of implementing digital HR solutions in the domestic agricultural sector.

Ключові слова: *кадрова стратегія, аграрні підприємства, цифрова трансформація, цифрові компетентності, управлінський персонал, HR-аналітика, цифровий рекрутинг, сталий розвиток.*

Keywords: *human resource strategy, agricultural enterprises, digital transformation, digital competencies, managerial staff, HR analytics, digital recruitment, sustainable development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах прискореної цифрової трансформації, зумовленої впровадженням технологій точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використанням великих масивів даних, цифрових платформ управління та елементів штучного інтелекту. Зазначені зміни суттєво трансформують вимоги до кадрового потенціалу аграрних підприємств, актуалізуючи потребу у формуванні ефективної кадрової стратегії, зорієнтованої на розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Водночас кадрова політика багатьох аграрних підприємств залишається орієнтованою на традиційні підходи до управління персоналом, що не враховують динаміки цифрових змін, дефіциту кваліфікованих кадрів із цифровими навичками, старіння трудових ресурсів у сільській місцевості та зростання конкуренції за людський капітал. Це призводить до зниження ефективності впровадження цифрових технологій, опору змінам з боку персоналу та недоотримання потенційних економічних і соціальних ефектів цифровізації аграрного виробництва.

Недостатній рівень науково-методичного обґрунтування кадрової стратегії підприємств аграрного сектору з урахуванням викликів цифрової трансформації, а також відсутність системного підходу до розвитку цифрових компетентностей працівників зумовлюють необхідність поглибленого дослідження зазначеної проблематики. Це визначає актуальність формування адаптивної кадрової стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Крім того, інтеграція сучасних цифрових рішень у кадрові процеси потребує розробки спеціалізованих методик оцінки ефективності HR-стратегій та механізмів мотивації персоналу. Не менш важливим є врахування соціально-економічних особливостей сільських територій, що впливають на доступ до освітніх ресурсів і можливості підготовки кваліфікованих кадрів. Такий комплексний підхід дозволяє створити передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення залученості працівників та ефективного впровадження цифрових технологій у виробничі й управлінські процеси.

Системне дослідження та впровадження інноваційних HR-підходів сприятиме формуванню стійкої кадрової бази, здатної адаптуватися до швидкозмінних умов цифрової економіки. Це, у свою чергу, забезпечить довгострокове зростання продуктивності та підвищення ефективності аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрового забезпечення підприємств агропромислового комплексу є предметом дослідження багатьох українських вчених, серед яких: Н. Васильєва, Ю. Лупенко, О. Дороніна, М. Кропивко, О. Єрмаков, М. Малік, О. Шпикуляк, тоді як питання кадрового потенціалу та кадрових стратегій в аграрному секторі в умовах цифровізації висвітлюються у працях Д. Поліщука, Т. Паламарюк, А. Гацька, О. Ніколюка та інших.

Сучасні літературні огляди підкреслюють, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічні процеси, а й фундаментально змінює управління людськими ресурсами. Зокрема, цифровізація HR-функцій включає автоматизацію HR-процесів, впровадження аналітики на основі даних, використання штучного інтелекту та нових технологічних платформ. Це сприяє стратегічному перепозиціюванню HR-ролі в організації, але одночасно створює виклики щодо розвитку цифрових компетентностей працівників та адаптації організаційних структур. Наприклад, у роботі Д. Поліщука аналізуються підходи до оптимізації кадрової політики в аграрних підприємствах, підкреслюється її вплив на ефективність виробничого процесу, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність підприємств, включно з впливом технологічних інновацій на управління персоналом [9].

Дослідження О. Ніколюка, Ю. Левчука та В. Бурлакова деталізують актуальні проблеми управління трудовим потенціалом аграрних підприємств у контексті цифрової трансформації. Автори зазначають ключові бар'єри, такі як недостатня кваліфікація працівників, високі витрати на впровадження цифрових технологій, питання безпеки даних та організаційні зміни, що потребують системного управлінського підходу [8].

У публікації А. Гацька та співавторів підкреслено, що цифрова економіка формує нові вимоги до кадрового потенціалу аграрних підприємств. Основними напрямками є розвиток цифрових навичок і компетентностей, впровадження інноваційних форм управління персоналом та адаптація працівників до швидких технологічних змін. У центрі уваги –

стратегічне інвестування в людський капітал як фактор конкурентоспроможності. На думку авторів «інноваційна модель розвитку АПК передбачає впровадження прогресивних та інноваційних технологій, завдяки яким виробничий процес модернізується та вдосконалюється, підвищується рівень конкурентоспроможності, технічний потенціал, трансформується структура, технологічний процес, оптимізуються процеси роботи та управління підприємством» [5].

Окремі загальні праці з управління персоналом підкреслюють роль цифрових інструментів у формуванні кадрової стратегії. Такі дослідження розглядають цифрову грамотність, модернізацію HR-процесів та інноваційні підходи до розвитку персоналу як ключові складові сучасних стратегій управління людськими ресурсами. Науковці також пропонують комплексні підходи до побудови HR-стратегій у глобальному агросекторі: зокрема, інтеграцію HR-стратегії з бізнес-моделлю та цифровими інструментами для прогнозування, цифрового рекрутингу, онбордингу і автоматизації HR-функцій [1].

Незважаючи на активізацію досліджень у сфері цифровізації кадрових процесів, на сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання формування інтегрованої моделі цифрової кадрової стратегії з урахуванням галузевої специфіки АПК, оцінювання її впливу на конкурентоспроможність підприємства, визначення індикаторів цифрової зрілості персоналу та механізмів стратегічного управління змінами в умовах швидких технологічних трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування кадрової стратегії аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації та напрацюванні практичних рекомендацій щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація аграрного сектору є комплексним процесом, що охоплює впровадження

цифрових технологій у виробничі, управлінські та допоміжні бізнес-процеси аграрних підприємств. Застосування систем точного землеробства, GPS-навігації, безпілотних літальних апаратів, цифрових платформ управління ресурсами та аналітики великих даних істотно змінює зміст праці, організацію виробничих процесів і вимоги до професійних компетентностей персоналу. У цих умовах кадрова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Тому кадрова стратегія аграрних підприємств в умовах цифрових викликів виступає довгостроковою системою цілей, принципів і конкретних заходів щодо формування, розвитку та ефективного використання персоналу з урахуванням впровадження цифрових технологій у сільське господарство.

Кадрова стратегія аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації має бути тісно інтегрована із загальною стратегією розвитку та цифровою стратегією підприємства. Її основним завданням є формування та розвиток людського капіталу, здатного ефективно використовувати цифрові технології, адаптуватися до організаційних змін та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства. На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, сучасна кадрова стратегія орієнтується не лише на кількісне забезпечення трудовими ресурсами, а й на якісні характеристики персоналу, зокрема рівень цифрової грамотності, аналітичного мислення та готовності до навчання впродовж життя.

Зауважимо, що трудові ресурси є визначальним фактором для ефективності і успіху аграрних підприємств. Якісний персонал, здатний до інновацій та адаптації до змін, забезпечує високу продуктивність і збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Наявність кваліфікованих та мотивованих працівників сприяє впровадженню новітніх технологій, підвищує ефективність виробництва і знижує витрати. Крім того, потенціал трудових ресурсів впливає на якість продукції та відповідність її вимогам ринку, що є важливим для забезпечення

конкурентоспроможності аграрних підприємств не лише на внутрішньому ринку, але і на міжнародному рівні [7].

Звичайно, що на сьогодні галузь сільського господарства стикається з гострою проблемою забезпечення трудовими ресурсами, що зумовлено насамперед відтоком молоді із сільської місцевості. Молоде покоління дедалі частіше обирає навчання та працевлаштування у великих містах або за кордоном, що призводить до старіння сільського населення та дефіциту кваліфікованих кадрів в аграрному секторі. Однією з ключових причин цього процесу є нерозвинена соціальна інфраструктура села. У багатьох громадах спостерігається обмежений доступ до якісної освіти, медичних послуг, культурного дозвілля, сучасних закладів побутового обслуговування. Відсутність можливостей для професійного розвитку, самореалізації та комфортного життя знижує привабливість сільської місцевості для молодих фахівців. Важливим фактором є також низький рівень матеріального забезпечення працівників аграрної галузі. Заробітна плата у сільському господарстві часто поступається оплаті праці в інших секторах економіки, особливо в міських центрах. Нерідко спостерігається сезонний характер зайнятості, нестабільність доходів, обмежені соціальні гарантії. Усе це зменшує мотивацію до роботи в аграрному секторі та стимулює трудову міграцію. Крім того, проблема пов'язана з недостатньою модернізацією виробництва та обмеженим впровадженням інновацій. За відсутності сучасних технологій і належних умов праці аграрна діяльність сприймається молоддю як фізично складна та малоперспективна.

У результаті формується замкнене коло: нестача кадрів знижує ефективність виробництва, що обмежує фінансові можливості підприємств щодо підвищення заробітної плати та покращення умов праці. Тому вирішення проблеми потребує комплексного підходу – розвитку сільської інфраструктури, підвищення рівня оплати праці, створення програм підтримки молодих спеціалістів і впровадження сучасних управлінських та технологічних рішень в аграрному секторі.

Незважаючи на значний внесок трудового потенціалу в розвиток аграрних підприємств, вони стикаються з низкою викликів, які обмежують ефективність кадрової політики. Обмежений доступ до сучасних освітніх і навчальних ресурсів, недостатня мотивація працівників та відсутність інтегрованих систем управління персоналом ускладнюють розвиток компетенцій [3]. Водночас впровадження цифрових технологій та формування цифрових компетентностей працівників стає ключовим елементом кадрової стратегії, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати HR-процеси та створює нові можливості для розвитку трудового потенціалу. Зростаючий інтерес до цифровізації та впровадження інноваційних HR-рішень відкриває перспективи для стійкого розвитку аграрних підприємств і підвищення привабливості роботи у сільській місцевості.

Тому важливим елементом кадрової стратегії в сучасних умовах є визначення ключових цифрових компетентностей, необхідних для різних категорій працівників аграрних підприємств. Для управлінського персоналу такими компетентностями є здатність працювати з цифровими аналітичними системами, приймати управлінські рішення на основі даних, координувати цифрові проєкти та управляти змінами. Для фахівців виробничої ланки – навички роботи з автоматизованою технікою, цифровими сервісами моніторингу, мобільними додатками та інформаційними системами. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до навчання та розвитку персоналу.

Одним із ключових напрямів реалізації кадрової стратегії в умовах цифровізації є розвиток системи безперервного навчання персоналу. Аграрні підприємства дедалі частіше використовують корпоративні програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси, внутрішні тренінги, партнерські освітні проєкти з закладами вищої освіти та технологічними компаніями. Такий підхід дозволяє скоротити розрив між темпами впровадження

цифрових технологій і рівнем підготовки персоналу, а також знизити опір організаційним змінам.

Цифрова трансформація також змінює підходи до підбору, оцінювання та мотивації персоналу. У кадровій стратегії аграрних підприємств дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти рекрутингу, автоматизовані системи оцінювання результатів праці, використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі та управління плинністю кадрів. Водночас система мотивації має враховувати не лише виробничі показники, а й рівень залученості працівників у цифрові ініціативи, їх готовність до навчання та участі в інноваційних проєктах.

Особливої уваги потребує проблема адаптації кадрової стратегії аграрних підприємств до соціально-економічних умов сільських територій, де спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів і обмежений доступ до освітніх ресурсів. У цьому контексті ефективна кадрова стратегія має поєднувати цифрові інструменти управління персоналом із заходами соціального розвитку, формуванням привабливих умов праці та стимулюванням закріплення молодих фахівців у сільській місцевості.

Таким чином, кадрова стратегія аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації повинна мати системний та адаптивний характер, бути орієнтованою на розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та формування цифрової культури організації. Реалізація такої стратегії створює передумови для підвищення ефективності аграрного виробництва та забезпечення сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Цифрова трансформація аграрних підприємств є об'єктивним наслідком розвитку цифрової економіки та глобальних технологічних змін. Вона охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі процеси, управління ресурсами, логістику, фінансовий облік і систему управління персоналом. Застосування технологій точного землеробства, автоматизованої сільськогосподарської техніки, цифрових

платформ управління господарством, систем моніторингу та аналізу даних суттєво змінює характер праці та підвищує вимоги до професійної підготовки працівників.

У цих умовах людський капітал стає ключовим фактором ефективності цифрових перетворень. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність навичок роботи з сучасними технологіями та низька готовність до організаційних змін стримують процеси цифровізації аграрних підприємств. Саме тому кадрова стратегія набуває стратегічного значення як інструмент узгодження технологічних змін із можливостями та потенціалом персоналу.

Тому одним із шляхів підвищення трудового потенціалу є впровадження інноваційних технологій і сучасних методів виробництва. Застосування передових агротехнологій, автоматизація виробничих процесів та використання Інтернету речей (IoT) сприяють зростанню продуктивності та підвищенню ефективності роботи. Крім того, розвиток смарт-фермерства, який передбачає використання штучного інтелекту, аналізу даних та автоматизації процесів, робить сільське господарство більш продуктивним, стійким та орієнтованим на результат [2].

Саме тому кадрова стратегія аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації має включати систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу з урахуванням цифрових викликів і стратегічних цілей підприємства. Вона має бути інтегрованою складовою загальної стратегії розвитку підприємства та узгодженою з його цифровою стратегією.

На відміну від традиційних підходів, сучасна кадрова стратегія орієнтується не лише на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й на розвиток цифрових компетентностей, формування інноваційної поведінки персоналу, здатність до безперервного навчання та адаптації. Це зумовлює зміну пріоритетів у системі управління персоналом: від адміністративного контролю до стратегічного управління людським капіталом.

На основі вище описаного, визначення необхідних цифрових компетентностей є ключовим етапом формування кадрової стратегії аграрних підприємств. Залежно від категорії персоналу та виконуваних функцій, перелік таких компетентностей суттєво відрізняється (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові цифрові компетентності персоналу аграрних підприємств

Категорія персоналу	Основні цифрові компетентності	Очікуваний результат
Управлінський персонал	Робота з цифровими аналітичними системами, управління цифровими проектами, прийняття рішень на основі даних	Підвищення якості управлінських рішень
Фахівці виробничої ланки	Використання автоматизованої техніки, GPS-навігації, цифрових сервісів моніторингу	Зростання продуктивності праці
Інженерно-технічний персонал	Обслуговування цифрового обладнання, аналіз технічних даних, кібербезпека	Зниження технологічних ризиків
HR-персонал	HR-аналітика, цифровий рекрутинг, автоматизація HR-процесів	Підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 9].

Формування зазначених компетентностей потребує системного підходу та довгострокових інвестицій у розвиток персоналу.

Одним із пріоритетних напрямів реалізації кадрової стратегії є розвиток системи безперервного навчання персоналу. В умовах швидких технологічних змін традиційні форми підвищення кваліфікації стають недостатніми. Аграрні підприємства все активніше впроваджують дистанційне навчання, онлайн-курси, внутрішні корпоративні тренінги, менторські програми та співпрацю із закладами освіти й технологічними компаніями.

Навчання персоналу має бути тісно пов'язане з реальними потребами підприємства та орієнтоване на практичне застосування цифрових технологій. Це дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, а й сформувати позитивне ставлення до цифрових змін.

Слушною є думка, що механізм реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору за своїм функціональним

призначенням виступає центральним елементом загальної архітектури HR-процесів, який базується на гнучких інструментах, сучасних методах і управлінських функціях, що відповідають актуальним умовам господарювання, а також передбачає наявність комплексної системи забезпечення та підтримки процесу управління персоналом [6].

Оптимізація HR-стратегій та впровадження інноваційної системи управління сприяють сталому розвитку, зменшенню плинності кадрів, підвищенню інноваційності робочої сили та покращенню реагування на динамічні ринкові умови [4]. До того ж активне застосування внутрішніх індивідуальних мотиваторів працівників виступає ключовим резервом зростання результативності використання трудового потенціалу та трансформації робочої сили на стратегічний актив підприємства.

Цифрова трансформація змінює інструментарій управління персоналом, що знаходить відображення в кадровій стратегії аграрних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2. Основні цифрові інструменти реалізації кадрової стратегії

Напрямок HR-діяльності	Цифрові інструменти	Ефект від використання
Рекрутинг	Онлайн-платформи, соціальні мережі, автоматизований відбір	Розширення кадрового резерву
Оцінювання персоналу	HR-аналітика, KPI-системи	Об'єктивність оцінки
Навчання	E-learning платформи, онлайн-курси	Безперервний розвиток
Мотивація	Цифрові системи винагород	Підвищення залученості
Кадрове планування	Аналітичні HR-системи	Оптимізація чисельності

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 9; 10].

Саме використання таких інструментів підвищує прозорість управління персоналом та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Доцільно додати, що завдяки наявності сформованих цифрових навичок у працівників підприємствам вдається перетворити технологічний потенціал на реальні результати, тобто зростання ефективності бізнес-процесів, операційної динаміки та рівня інноваційності [10].

Особливістю аграрних підприємств є їх функціонування в умовах сільських територій, де існують демографічні проблеми, дефіцит кваліфікованих кадрів і обмежений доступ до освітніх ресурсів. У цьому контексті кадрова стратегія повинна поєднувати цифрові інструменти з соціальними заходами, спрямованими на підвищення привабливості праці в аграрному секторі, закріплення молодих фахівців і зниження плинності кадрів.

Отже, кадрова стратегія аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації повинна мати системний, адаптивний та інноваційний характер. Її реалізація сприяє розвитку людського капіталу, ефективному впровадженню цифрових технологій та підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, сучасний розвиток аграрного сектору в умовах цифрової трансформації вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Нові технології змінюють не лише виробничі процеси, а й організаційну структуру підприємств, підвищуючи вимоги до кваліфікації, компетенцій та гнучкості працівників. Цифровізація стимулює потребу у фахівцях, здатних ефективно працювати з сучасними інформаційними системами, автоматизованими платформами та аналітичними інструментами, що вимагає розробки комплексних програм навчання та розвитку персоналу.

При цьому навіть найсучасніше обладнання та програмне забезпечення не забезпечують очікуваного ефекту без правильно організованої кадрової підтримки. Ефективність цифрових ініціатив значною мірою залежить від готовності працівників до змін, їхньої мотивації та здатності швидко освоювати нові компетенції. Таким чином, людський капітал стає стратегічним ресурсом, який визначає успішність впровадження цифрових технологій у аграрних підприємствах. Формування адаптивної кадрової стратегії, що враховує сучасні технологічні тенденції, є ключовим чинником

підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у нових економічних умовах.

Крім цього кадрова стратегія аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації повинна бути інтегрованою складовою загальної та цифрової стратегії розвитку підприємства. Така стратегія має орієнтуватися не лише на кількісне забезпечення персоналом, а й на розвиток цифрових компетентностей, формування інноваційної культури та здатності працівників до безперервного навчання і адаптації до технологічних змін. При цьому ключовим чинником ефективної реалізації кадрової стратегії є системний розвиток цифрових компетентностей різних категорій персоналу з урахуванням специфіки їх функціональних обов'язків. Особливої уваги потребує управлінський персонал, від рівня цифрової грамотності якого значною мірою залежить якість прийняття управлінських рішень та успішність цифрових перетворень на підприємстві. Саме використання цифрових інструментів управління персоналом, зокрема HR-аналітики, цифрового рекрутингу, автоматизованих систем оцінювання та електронного навчання, сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, зниженню кадрових ризиків і зростанню залученості працівників. Водночас їх упровадження потребує відповідного організаційного та методичного забезпечення. До того ж формування кадрової стратегії аграрних підприємств має враховувати соціально-економічні особливості сільських територій, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів і обмежений доступ до освітніх ресурсів. Поєднання цифрових інструментів із соціально орієнтованими заходами створює передумови для підвищення привабливості праці в аграрному секторі та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності кадрової стратегії аграрних підприємств у контексті цифрової трансформації, а також на аналіз практичного досвіду впровадження цифрових HR-рішень у вітчизняному аграрному секторі.

Література

1. Stehnei M., Irtysheva I., Kramarenko I., Ishchenko O., Irtyshev O. Innovation-Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights from Ukrainian Agribusiness. *Marketing and Management of Innovations*, № 16(2), 2025. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2-03>.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи HR-менеджмент підприємства : *монографія*. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.
3. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 39-43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).
4. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. № 10(43). DOI: <https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023>.
5. 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>.
6. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>.
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
8. Ніколюк О. В., Левчук Ю. С., Бурлаков В. С. Актуальні проблеми управління трудовим потенціалом аграрних підприємств в умовах цифрових викликів. *Підприємництво та інновації*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.22>.

9. Поліщук Д. О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)).

10. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*, 2025. № 2(11), С. 100–106. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16>.

References

1. Stehnei, M., Irtysheva, I., Kramarenko, I., Ishchenko, O. and Irtyshev, O. (2025), “Innovation Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights from Ukrainian Agribusiness”, *Marketing and Management of Innovations*, vol. 16(2), pp. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2.03>.

2. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L. and Halysh, N. (2020), *Transformatsiia systemy HR-menedzhment pidpriemstva [Transformation of the enterprise HR management system]*,: Ekonomichna dumka TNEU, Ternopil', Ukraine.

3. Burlakov, O. S. (2019), “Information technologies for human resource management”, *Modern Economics*, vol. 14, pp. 39-43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).

4. V'iunyk, O.V. (2023), “Directions of development of human resources in conditions of innovative changes”, *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 10(43), pp. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023>.

5. Hats'ko, A. F., Rudenko, S. V. and Kopijkovs'kyj, A. M. (2025), “Development of human resource potential of agricultural enterprises in the digital economy ”, *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612>.

6. Hryshenko, N. V. (2022), “Organizational and economic principles of forming strategies for the development of human resource potential of business entities in the agricultural sector”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 180, pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>.
7. Dashko, I. (2017), “Human resource potential: essence and factors of its development”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 65–68, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (data zvernennia: 10.01.2026).
8. Nikoliuk, O. V., Levchuk, Yu. S. and Burlakov, V. S. (2023), “Current problems of managing the labor potential of agricultural enterprises in the context of digital challenges”, *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.22>.
9. Polischuk, D. O. (2024), “Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises”, *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)).
10. Rudenko, V. O., Druhova, O. S. and Bril', M. S. (2025), “Digital competence of personnel as a factor of digital efficiency of the enterprise”, *Transformatsijna ekonomika*, vol. 2(11), pp. 100–106. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16>.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.02.26

Прорецензовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26