



УДК 631.11:331.108

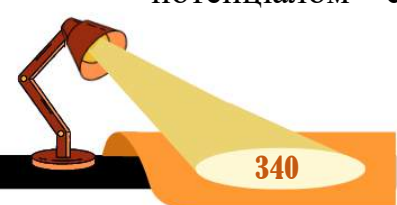
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-340-350](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-340-350)

Бражко Олена Вадимівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-5909-4481>

Токарева Валентина Іванівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-4304-2617>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Анотація. У статті розглянуто концептуальні засади стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано значення людського капіталу як ключового фактора конкурентоспроможності аграрного сектору та визначено роль кадрової політики у забезпеченні стабільності виробничих процесів і розвитку підприємств. Проаналізовано методологічні підходи до формування кадрової стратегії, охарактеризовано механізми оптимізації процесів підбору, професійного розвитку та мотивації персоналу, а також системи оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. Висвітлено вплив трансформації ринку праці, демографічних змін і технологічних викликів на необхідність формування адаптивних кадрових стратегій, здатних забезпечувати інноваційний розвиток та збереження конкурентних переваг аграрних підприємств. Розглянуто можливості використання цифрових HR- технологій для інтеграції кадрових процесів у стратегічну модель управління підприємством та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Підкреслено, що ефективне управління кадровим потенціалом має забезпечувати узгодження потреб підприємства з очікуваннями працівників, формувати сприятливі умови праці та підтримувати високий рівень трудової мотивації. Визначено, що стратегічна кадрова політика повинна базуватися на алгоритмі розробки адаптивної кадрової стратегії, яка включає послідовні дії з відбору, розвитку й утримання персоналу, враховує інституційне забезпечення та спрямована на формування гнучкої системи управління трудовими ресурсами. Підкреслено роль державної політики та взаємодії з освітніми закладами у відтворенні кваліфікованих кадрів для аграрної сфери. Зроблено висновок, що стратегічне управління кадровим потенціалом сприяє підвищенню ефективності виробництва, зміцненню





соціальної відповідальності аграрних підприємств і створенню умов для їх сталого розвитку в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: кадровий потенціал, аграрні підприємства, стратегічне управління, людський капітал, кадрова політика, цифрові технології.

Brazhko Olena Vadymivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration, Mariupol State University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-5909-4481>

Tokareva Valentyna Ivanivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Marketing and Tourism, Mariupol State University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-4304-2617>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN A STRATEGIC PERSPECTIVE

Abstract. The article examines the conceptual foundations of strategic management of human resource potential in agricultural enterprises in the long-term perspective. The importance of human capital as a key factor of competitiveness in the agricultural sector is substantiated, and the role of personnel policy in ensuring the stability of production processes and enterprise development is defined. Methodological approaches to the formation of personnel strategy are analyzed, mechanisms for optimizing recruitment, professional development, and employee motivation processes are characterized, as well as systems for evaluating the efficiency of human resource utilization. The influence of labor market transformation, demographic changes, and technological challenges on the need to develop adaptive personnel strategies capable of ensuring innovative development and maintaining the competitive advantages of agricultural enterprises is highlighted. The possibilities of using digital HR technologies to integrate personnel processes into the strategic management model of the enterprise and to improve the validity of managerial decisions are considered. It is emphasized that effective human resource management must ensure the alignment of enterprise needs with employee expectations, create favorable working conditions, and support a high level of labor motivation.

It is determined that strategic personnel policy should be based on the algorithm for developing an adaptive HR strategy, which includes consistent actions in recruitment, development, and employee retention, takes into account institutional support, and is aimed at forming a flexible system of human resource management. The role of state policy and cooperation with educational institutions in the reproduction of qualified personnel for the agricultural sphere is underlined. It is concluded that strategic management of human resource potential contributes to



increasing production efficiency, strengthening the social responsibility of agricultural enterprises, and creating conditions for their sustainable development in the context of global challenges and European integration processes.

Keywords: human resource potential, agricultural enterprises, strategic management, human capital, personnel policy, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високим рівнем конкуренції, інноваційними трансформаціями та потребою у впровадженні європейських стандартів ведення господарства. В цих умовах ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств стає кадровий потенціал, від ефективності використання якого залежить результативність виробничої діяльності, адаптивність до викликів ринку та можливості довгострокового розвитку. Стратегічне управління персоналом в аграрній сфері набуває особливої актуальності, адже воно передбачає не лише вирішення поточних завдань, а й формування довгострокових пріоритетів розвитку кадрового потенціалу, підготовку до змін у зовнішньому середовищі та використання інноваційних підходів до організації праці [1, с. 10]. У контексті євроінтеграційних процесів та глобалізаційних викликів стратегічне управління кадрами є передумовою формування стійкої конкурентної позиції аграрних підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках. Попри значну кількість наукових досліджень, питання концептуальних засад стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств залишаються відкритими. Недостатньо опрацьованими є проблеми розробки моделей і механізмів кадрової політики, орієнтованої на інноваційний розвиток, підвищення продуктивності праці та збереження людського капіталу в умовах посткризових трансформацій.

Отже, дослідження концептуальних підходів до стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств є важливим завданням, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню стійкого розвитку галузі та інтеграції України до європейського економічного простору.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка концептуальних засад стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств з урахуванням сучасних викликів, євроінтеграційних процесів та потреб забезпечення їхнього сталого розвитку. **Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові дослідження Білоруса Т.В., Бородіної О.М., Гришовой І.Ю., Грішновой О.А., Застрохнікової І.В., Лібанової О.М., Михайлової Л.І., Миколенка І.Г., Олійник Т.І., Турчіної С.Г., Шпикуляка О.Г., Юрчишина В.В. та інших висвітлюють питання формування та раціонального використання трудових ресурсів, розвитку кадрового потенціалу й людського капіталу аграрних підприємств. Зазначені вчені зробили вагомий внесок у поглиблення теоретико-





методологічних основ та практичних механізмів управління персоналом у сільськогосподарській сфері. Водночас сучасні виклики, зумовлені інтеграцією України до європейського простору, трансформацією ринку праці та наслідками воєнних дій, актуалізують потребу подальших наукових досліджень у напрямі стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні успішні організації будують свою управлінську модель, надаючи пріоритет людським ресурсам як ключовому фактору розвитку та конкурентоспроможності. Управління персоналом у стратегічному контексті, орієнтоване на ефективне використання людського капіталу, відрізняється від традиційного оперативного управління, оскільки спрямоване на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її сталого розвитку. В українських підприємствах, зокрема в аграрному секторі, важливим завданням є створення та впровадження сучасних систем управління, де кадрова політика інтегрована в загальну систему менеджменту якості. Такий підхід базується на принципах орієнтації на споживача, безперервного вдосконалення процесів, лідерства керівників, процесного та системного управління, а також активного залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Особлива увага приділяється розвитку культури відповідальності кожного співробітника за результати своєї праці та підвищенню соціальної відповідальності організації у суспільстві. У аграрній сфері ці аспекти набувають критичного значення, оскільки ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на якість продукції, безпеку харчових ресурсів, умови праці та загальний рівень життя населення у сільській місцевості. Формування стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств передбачає врахування специфічних внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких сезонність виробництва, географічне розміщення господарств, технологічна модернізація, регуляторні вимоги, а також глобальні виклики, такі як кліматичні зміни та інтеграція України до європейського аграрного ринку [2, с. 9]. Ефективне поєднання стратегічного планування, розвитку компетенцій працівників та мотиваційних механізмів дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та створити стійку конкурентну перевагу підприємства на національному та міжнародному рівнях.

Станом на сьогодні сільське господарство України стикається з низкою невирішених економічних та соціальних проблем, які призвели до деградації сільської інфраструктури, зниження виробничого потенціалу та відтоку населення з сіл. Оплата праці не забезпечує належної мотивації для продуктивної діяльності, що посилює кризу трудових ресурсів та поглибило соціально-економічні проблеми в аграрному секторі. Стратегія управління кадровим потенціалом аграрних підприємств повинна включати комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на формування стабільного трудового колективу та ефективне використання його ресурсів. Вона повинна



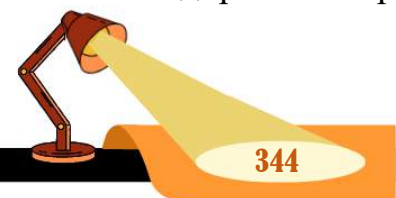
забезпечувати підвищення продуктивності праці та якості виконуваної роботи, одночасно задовольняючи матеріальні, моральні та соціальні потреби працівників і підкреслюючи соціальну відповідальність підприємства. Сучасні підходи до управління персоналом все більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, зокрема компетенцій, мотивації та міжособистісних відносин, що визначають здатність працівників створювати додану вартість і впливати на дохідність підприємства.

Особливості аграрного виробництва накладають специфічні вимоги на управління кадровим потенціалом. Необхідно враховувати традиції сільського населення, такі як ведення особистих підсобних господарств, самостійне господарювання та сімейний формат трудової участі, що формує людський і фінансовий капітал. Водночас в аграрному секторі відсутні достатні організаційно-економічні та фінансові умови для відтворення трудових ресурсів. Скорочення виробничого потенціалу, реформування організацій та пріоритет на менш трудомістку продукцію, зокрема зернові культури, призвели до зменшення робочих місць і руйнування більш трудомістких галузей, таких як молочне скотарство [3, с. 3]. Це, у свою чергу, спричинило залежність від позикового капіталу та накопичення заборгованості з оплати праці.

Для подолання цих проблем важливим є впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом, який передбачає поєднання стратегічного планування, розвитку професійних компетенцій працівників, ефективних мотиваційних механізмів та вдосконалення соціально- економічних умов праці. Лише комплексне вирішення цих завдань здатне забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору, підвищення продуктивності праці та соціально- економічну стійкість сільських територій.

Сільське господарство України нині стикається з низкою проблем демографічного та професійного характеру, що негативно впливають на ефективність і продуктивність праці. Спостерігається скорочення чисельності сільського населення різних вікових груп, зменшення чисельності працівників аграрних організацій, збільшення безробіття серед осіб із вищою освітою та робітничих спеціальностей, а також зростання рівня недостатньої освіти серед населення. Ці фактори створюють передумови для зниження продуктивності та економічної ефективності аграрного виробництва [4, с. 62].

Розробка організаційно-економічного обґрунтування стратегії управління кадровим потенціалом у сільському господарстві передбачає комплексний підхід. Він включає: узгодження кадрових рішень із стратегічними цілями розвитку галузі; врахування виробничих та організаційних умов; стимулювання трудової мотивації та формування позитивної організаційної поведінки; оптимізацію економічних процесів та регламентацію управлінських функцій; а також забезпечення ефективного використання економічного потенціалу підприємств і реалізацію соціальної відповідальності.





Специфіка аграрного виробництва, що безпосередньо впливає на якість життя та здоров'я населення, обумовлює необхідність створення умов для збереження, розвитку та ефективного використання людських ресурсів. Важливим аспектом є формування системи мотивації персоналу, яка стимулює продуктивну та ефективну працю. Це передбачає створення економічних умов для розвитку трудового потенціалу, забезпечення соціальних гарантій і безпечних умов праці, а також своєчасну матеріальну винагороду [5, с. 445].

На наш погляд, напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом та виробництвом можна структурувати за чотирма взаємопов'язаними підсистемами:

1. Виробнича підсистема: рослинництво та тваринництво. Передбачає раціональне використання виробничого потенціалу, управління витратами, оптимізацію доходів і прибутку, підвищення ефективності виробничих процесів.

2. Управлінська підсистема: управлінський персонал. Спрямована на підвищення кваліфікації та ділової активності керівників, стимулювання творчої діяльності, впровадження принципів тотального менеджменту якості, досягнення економічної стійкості та підвищення продуктивності управлінської праці.

3. Підсистема людських ресурсів: формування умов ефективної мотивації, розвиток організаційної поведінки персоналу, задоволення особистих і професійних інтересів працівників, що сприяє поліпшенню якості життя та здоров'я населення.

4. Підвищення продуктивності праці та організаційна ефективність: створення економічних умов для розвитку виробничого та трудового потенціалу, забезпечення соціальних гарантій, формування безпечного середовища, підтримка соціальної відповідальності та подолання дисбалансу між міськими та сільськими територіями.

Для реалізації зазначених заходів необхідно систематизувати основні види економічної діяльності та визначити відповідальних за їх виконання. Економічна робота виступає невід'ємною частиною процесу управління економікою організації та спрямована на підвищення ефективності виробничої діяльності та стійкості аграрних підприємств у сучасних соціально-економічних умовах.

Для ефективного управління економікою аграрної організації доцільно застосовувати системний підхід до формування управлінського персоналу. Нормативне введення посад фахівців у штат має визначатися масштабами виробництва: так, кількість агрономів корелюється з умовною площею посівів, зооінженерів з чисельністю поголів'я тварин, інженерів з кількістю одиниць техніки, а економістів із чисельністю трудових ресурсів. Матеріальна винагорода керівників і фахівців повинна залежати від показників ефективності діяльності організації. Для забезпечення повного комплексу управлінського персоналу оптимальною вважається наявність ріллі понад 6 тис. га. Удосконалення організаційної структури управління передбачає поєднання функцій технологічного та



виробничого контролю в головних спеціалістах галузей, які виконують ролі лінійних і функціональних керівників, відповідаючи за результати діяльності відповідного підрозділу [6, с. 6].

Рекомендується створення єдиного планово-облікового відділу під керівництвом головного економіста. Такий підрозділ, сформований на базі фінансово-розрахункового центру, включатиме: начальника відділу - головного економіста; заступника - головного бухгалтера; економіста-менеджера з організації та оплати праці; економіста-менеджера з внутрішньогосподарського розрахунку; економіста-аналітика; економіста-аудитора та інших спеціалістів за потреби. Зазначений склад персоналу є мінімальним, збільшення чисельності можливе при досягненні планових показників виручки та рівня окупності витрат і інвестицій. Формування ефективної системи управління кадровим потенціалом вимагає дотримання кваліфікаційних вимог до управлінців вищого рівня, що включають професійну підготовку, практичний досвід, компетенції та знання.

Мотивація працівників має враховувати різні типи стимулювання – інструментальне, професійне та господарське – і сприяти розвитку поведінкової культури на основі іміджевих регуляторів та організаційної поведінки персоналу щодо споживачів продукції [7, с.121]. Фази орієнтації персоналу та ключові завдання управління кадровим потенціалом систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Фази орієнтації персоналу та управління кадровим потенціалом
аграрного підприємства**

Фаза орієнтації персоналу	Характеристика поведінкової культури та мотивації	Завдання управління кадровим потенціалом
Виробнича	Початковий рівень поведінки, низька адаптація до ринку, мінімальна мотивація, іміджеві регулятори неактивні	Підвищення базової продуктивності, адаптація персоналу до виробничих процесів
Збутова	Початкова підприємницька поведінка, зародження професійної мотивації, декларативне іміджеве налаштування	Стимулювання ініціативи, формування початкових ринкових навичок
Кон'юнктурна	Розвинена поведінкова культура, нормалізація іміджевих регуляторів, інструментальна мотивація	Розвиток підприємництва, ефективне використання ринкових можливостей, підвищення продуктивності
Маркетингова	Високий рівень культури, іміджеві регулятори інтегровані у поведінку, комплексна мотивація	Забезпечення стабільного розвитку, ефективності, формування цивілізованого підприємництва

Такий підхід забезпечує системність управління кадровим потенціалом та економікою аграрної організації, створює умови для підвищення продуктивності





праці, ефективного використання ресурсів і формування сталого соціально-економічного розвитку. Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку виробництва та підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на основі принципів менеджменту якості створює умови для переходу організацій до кон'юнктурної фази орієнтації персоналу, що характеризується зростанням організаційної поведінки та формуванням відповідальної трудової культури. У стратегічній перспективі можливий подальший розвиток до маркетингової фази, яка відповідає міжнародним стандартам управління людськими ресурсами та забезпечує високий рівень якості кадрового менеджменту. Впровадження таких заходів дозволяє сформувати ефективний механізм регулювання соціально-трудових відносин і реалізовувати принципи соціальної відповідальності організацій перед працівниками та суспільством.

Фермерські господарства можуть застосовувати різні комбінації галузей виробництва, зокрема товарне зернове виробництво, вирощування цукрового буряка, молочне та м'ясне тваринництво. Вибір оптимальної галузевої структури дозволяє забезпечити рентабельність на рівні близько 30%. Надмірно вузька спеціалізація господарств є економічно недоцільною, тоді як впровадження різних форм співпраці між господарствами створює можливості для підвищення ефективності виробництва, зростання зайнятості та поліпшення рівня життя сільського населення. У цьому контексті формується система соціальної відповідальності як для великих, так і для малих господарств, що сприяє стабілізації сільських територій та збереженню трудового потенціалу [8, с. 187].

Ефективне управління продуктивністю праці тісно пов'язане з інтеграцією кадрової політики, систем планування та контролю, обліку та фінансового менеджменту. Розробка комплексної програми управління продуктивністю передбачає стратегічну оцінку кадрового потенціалу та виробничих ресурсів, планування заходів, розробку системи показників ефективності, впровадження проектів підвищення продуктивності та регулярну оцінку результатів. Такий системний підхід дозволяє не лише оптимізувати трудові витрати та підвищити економічну ефективність, а й формувати організаційну культуру, орієнтовану на високі стандарти якості та соціальну відповідальність.

Зазначимо, що оцінка ефективності виступає ключовим елементом стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств і реалізує чотири основні функції:

- прогнозування очікуваних результатів на початкових етапах прийняття управлінських рішень;
- контроль проміжних результатів у ході реалізації рішень для забезпечення своєчасної корекції;
- порівняння досягнутих результатів з витратами, які сприяли їх отриманню, на стадії завершення процесу управління;
- вдосконалення всіх аспектів кадрової діяльності підприємства, прогнозування потенційних проблем та розробка превентивних рішень.





Сучасний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом передбачає інтегровану оцінку трьох ключових компонентів:

1. Досягнення стратегічно поставлених цілей, що забезпечує соціально-економічний ефект.

2. Співвідношення результатів та ресурсів, витрачених для їх досягнення, що відображає соціально-економічну ефективність.

3. Забезпечення високого рівня трудового життя персоналу, що включається до концепції «тотальної якості управління підприємством», поєднуючи довгостроковий соціально-економічний ефект із ефективністю використання ресурсів [9, с. 341]

Такі результати створюють передумови для стабільного економічного зростання, підвищення соціально-економічної ефективності підприємств та реалізації принципів їх соціальної відповідальності.

Окреслено, що процес відтворення кваліфікованих кадрів у сільському господарстві потребує комплексного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, демографічні тенденції та рівень освітньої підготовки персоналу. Ефективне управління людським капіталом має здійснюватися під контролем державних органів, що забезпечує системність відбору, підготовки та використання трудових ресурсів. Такий підхід сприяє пом'якшенню негативних демографічних та соціально-економічних тенденцій у сільській місцевості та створює умови для стабільного розвитку аграрного сектору.

Концептуальні засади управління кадровим потенціалом у стратегічній перспективі ґрунтуються на системному підході, що передбачає планування, організаційне забезпечення та мотиваційні механізми, орієнтовані на розвиток людського капіталу. Важливим аспектом є поєднання довгострокових цілей розвитку підприємства з підвищенням кваліфікації, професійного рівня та соціальної відповідальності працівників. Такі результати створюють передумови для стабільного економічного зростання, підвищення соціально-економічної ефективності підприємств та реалізації принципів їх соціальної відповідальності [10, с. 230].

Отже, процес відтворення кваліфікованих кадрів у сільському господарстві потребує комплексного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, демографічні тенденції та рівень освітньої підготовки персоналу. Ефективне управління людським капіталом має здійснюватися під контролем державних органів, що забезпечує системність відбору, підготовки та використання трудових ресурсів. Ключовим елементом концептуальної стратегії є формування динамічної системи управління персоналом, яка поєднує адаптацію до зовнішніх умов, розвиток компетентностей та мотиваційних механізмів. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість аграрних підприємств у стратегічній перспективі, підвищити їх конкурентоспроможність та адаптивність до змін у ринковому та соціально-економічному середовищі.





Висновки. Управління кадровим потенціалом аграрних підприємств у стратегічній перспективі постає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Практика доводить, що ефективність діяльності залежить не лише від наявності матеріально-технічних ресурсів, а й від рівня організації кадрової роботи, здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку праці та інноваційних викликів. Кадровий потенціал у сучасних умовах слід розглядати як стратегічний актив, що визначає довгострокову результативність та перспективи зростання аграрного виробництва. Особливості сільськогосподарської діяльності, зокрема сезонність, демографічні диспропорції та соціальні проблеми сільських територій, вимагають формування адаптивних кадрових стратегій, орієнтованих на відтворення кваліфікованих кадрів, розвиток трудової мотивації та зміцнення соціальної відповідальності підприємств. Алгоритм побудови такої стратегії має включати послідовні етапи прогнозування потреб у персоналі, розробку механізмів його залучення й утримання, удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації, а також формування корпоративної культури, що підтримує інноваційний розвиток. Застосування подібного підходу сприятиме забезпеченню високої якості трудового життя, підвищенню продуктивності праці та формуванню конкурентних переваг аграрних підприємств.

Доцільним є подальший розвиток державної політики у сфері регулювання трудових ресурсів, зокрема шляхом розширення можливостей для професійної освіти й перепідготовки кадрів аграрного сектору. Необхідним є стимулювання підприємств до впровадження сучасних систем управління якістю, інноваційних HR-технологій і мотиваційних механізмів, які поєднують економічну результативність із соціальною відповідальністю. Окрему увагу слід приділити розвитку соціальної інфраструктури сільських територій, що сприятиме закріпленню населення, зменшенню трудової міграції та формуванню позитивного іміджу аграрної праці. Перспективним напрямом наукових досліджень є інтеграція кадрових стратегій з інноваційною політикою підприємств, що забезпечить їхню стійкість та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Література:

1. Засторожнікова І.В. Стратегічні завдання управління персоналом на підприємствах України із застосуванням цифрових технологій. *Slovak international scientific journal*. 2021. №49. УоІ. 2. С. 8-12.
2. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С.6-17
3. Солошенко Р.М. Сучасний стан публічного управління трансформацією аграрного сектору України. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2022. № 32. С. 112-117.
4. Грищенко Н.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2. С. 60-65.
5. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнесінформ* 2024. № 9. С. 443-449.



6. Миколенко І. Г. Механізми управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств : ПДАУ, Полтава. 2023. № 12. С. 1-17.
7. Батраченко І.Г., Хаянок Т.М. Концептуалізація кадрового потенціалу працівників аграрного підприємства. Економічні науки. 2019. № 5. С. 119-123.
8. Застрожнікова І.В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі економіки. Економічні науки. Харків: ХНТУСГ. 2020. № 210. С. 184-191.
9. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 339-345.
10. Харчишина О. В. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах транзитивної економіки. Вісник Державного агроєкологічного університету. 2023. №. 1. С. 227-232.

References:

1. Zastrozhnikova I.V. (2021) Strategic tasks of personnel management at Ukrainian enterprises with the use of digital technologies.[Stratehichni zavdannya upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh Ukrayiny iz zastosuvannyam tsyfrovyykh tekhnolohiy]. *Slovak international scientific journal*. №49. YoI. 2. 8-12. [in Ukrainian].
2. Hadzalo Ya. M., Luzan Yu. Ya. (2021) Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the context of European integration.[Rozvytok ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyi]. *Economics of the Agricultural Complex- Ekonomika APK*. 8. 6-17. [in Ukrainian].
3. Soloshenko R.M. (2022) Current state of public management of the transformation of the agrarian sector of Ukraine. [Suchasnyy stan publichnoho upravlinnya transformatsiyeyu ahrarynoho sektoru Ukrayiny]. *Current problems in the field of public management -Aktual'ni problemy u sferi publichnoho upravlinnya*. 32. 112-117. [in Ukrainian].
4. Hryshchenko N.V. (2022). Theoretical foundations of the formation and use of human resource potential of agricultural business entities in unstable external conditions. [Teoretychni osnovy formuvannya ta vykorystannya kadrovoho potentsialu sub'yektiv ahrarynoho biznesu v nestabil'nykh umovakh zovnishn'oho seredovyscha]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology-Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2. 60-65. [in Ukrainian].
5. Larina T. F., Kovalenko D. O., Ostakhov O. S. Organizational and economic aspects of human resource development in the process of implementing the principles of the circular economy at agricultural enterprises. [Orhanizatsiyno-ekonomichni aspekty rozvytku kadrovoho potentsialu v protsesi vprovadzhennya pryntsyviv tsyrkulyarnoyi ekonomiky na ahrarynykh pidpryyemstvakh]. *Businessinform –Biznesinform*. 9. 443-449. [in Ukrainian].
6. Mykolenko I. G. (2023) Mechanisms for managing the development of human resources potential of agricultural enterprises. [Mekhanizmy upravlinnya rozvytkom kadrovoho potentsialu ahrarynykh pidpryyemstv. PDAU, Poltava.12. 1-7. [in Ukrainian].
7. Batrachenko I.G., Khayanok T.M. (2019) Conceptualization of the human resource potential of employees of an agricultural enterprise. [Kontseptualizatsiya kadrovoho potentsialu pratsivnykiv ahrarynoho pidpryyemstva]. *Economic Sciences-Ekonomichni nauky*. 5. 119-124. [in Ukrainian].
8. Zastrozhnikova I.V. (2020) The impact of digitalization on personnel policy in the agricultural sector of the economy. [Vplyv didzhitalizatsiyi na kadrovu polityku v ahrarynomu sektori ekonomiky]. *Economic Sciences. Kharkiv: KhNTUSG-Ekonomichni nauky. Kharkiv: KHNTUS-H*. 210. 184-191. [in Ukrainian].
9. Ostakhov O., Larina T., Galitsky O. (2024) Theoretical and practical aspects of managing the human resources potential of an agricultural enterprise in modern conditions.[Teoretyko-praktychni aspekty upravlinnya kadrovym potentsialom ahrarynoho pidpryyemstva u suchasnykh umovakh]. *Modeling the development of the economic systems*.3. 339-345. [in Ukrainian].
10. Kharchyshyna O. V. Formation of human resource potential of agricultural enterprises in conditions of transitive economy. [Formuvannya kadrovoho potentsialu sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv v umovakh tranzytyvnoyi ekonomiky]. *Bulletin of the State Agroecological University-Visnyk Derzhavnoho ahroekolohichnoho universytetu*. 1. 227-232. [in Ukrainian].

