

МЕНЕДЖМЕНТ



MANAGEMENT

Альохін Владислав. Людські ресурси як об'єкт стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 179-187.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-18>

УДК 331.101.262 : 005.21 : 338.43  
JEL Classification J22, M12, O15

Альохін Владислав  
аспірант  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна  
E-mail: [vladalyohin@ukr.net](mailto:vladalyohin@ukr.net)  
ORCID: 0009-0009-7939-1764

## ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### Анотація

**Вступ.** Діяльність сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах підвищеної залежності від чинників зовнішнього середовища, зокрема природно-кліматичних коливань, сезонного характеру виробництва та нестабільності аграрних ринків. За таких обставин істотно зростає значення управлінських детермінант розвитку, серед яких ключову роль відіграє ефективне формування та використання людських ресурсів, що визначають здатність підприємств до досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до структурних змін.

**Методи.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до трактування людських ресурсів як об'єкта стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. Методи системного та структурно-функціонального аналізу застосовано для дослідження взаємозв'язків між елементами системи стратегічного управління людськими ресурсами та визначення їх ролі в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіко-статистичні та порівняльні методи використано для оцінювання сучасних тенденцій розвитку людських ресурсів і обґрунтування управлінських висновків.

**Результати.** У результаті дослідження обґрунтовано роль людських ресурсів як стратегічного активу сільськогосподарських підприємств, що безпосередньо впливає на реалізацію довгострокових цілей розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності. Доведено доцільність інтеграції стратегічного управління людськими ресурсами в загальну систему менеджменту аграрних підприємств, що забезпечує зниження кадрових ризиків і підвищення організаційної стійкості. Визначено ключові напрями вдосконалення стратегічного HR-менеджменту, зокрема через розширення використання цифрових інструментів і HR-аналітики для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності використання людських ресурсів.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до

---

оцінювання стратегічної ефективності управління людськими ресурсами сільськогосподарських підприємств з урахуванням цифровізації, кліматичних ризиків і демографічних змін. Актуальним напрямом є розроблення інтегрованих моделей HR-аналітики, що поєднують показники продуктивності праці, мотивації та стійкості персоналу в системі стратегічного менеджменту. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на обґрунтування інструментів розвитку людського капіталу аграрних підприємств у післявоєнний період та в контексті євроінтеграційних трансформацій.

**Ключові слова:** людські ресурси, стратегічний менеджмент, управління персоналом, сільськогосподарські підприємства, стратегія розвитку, HR-менеджмент, конкурентоспроможність, організаційна стійкість, цифровізація управління.

### **Вступ.**

Діяльність сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах підвищеної залежності від чинників зовнішнього середовища, зокрема природно-кліматичних коливань, сезонного характеру виробництва та нестабільності аграрних ринків. За таких обставин істотно зростає значення управлінських детермінант розвитку, серед яких ключову роль відіграє ефективне формування та використання людських ресурсів, що визначають здатність підприємств до досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до структурних змін.

У межах сучасних управлінських концепцій персонал перестає розглядатися виключно як фактор виробництва і дедалі більше трактується як стратегічний ресурс, носій знань, компетентностей та інноваційного потенціалу. Така трансформація управлінської парадигми актуалізує потребу дослідження людських ресурсів як об'єкта стратегічного менеджменту аграрних підприємств, що передбачає інтеграцію кадрової політики зі стратегічними цілями розвитку.

Водночас в умовах посилення конкуренції, демографічних викликів, міграційних процесів і зростання вимог до професійних компетентностей працівників ефективно управління людськими ресурсами набуває системного характеру. Це зумовлює необхідність обґрунтування стратегічних підходів до розвитку, мотивації та утримання персоналу в аграрних підприємствах як передумови забезпечення їх стійкого функціонування та довгострокового економічного зростання.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

У наукових дослідженнях людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив підприємства, здатний формувати його довгострокові конкурентні переваги за умови ефективного управління (П. Друкер, Г. Беккер). Розвиток стратегічного менеджменту персоналу, представлений у працях М. Армстронга та Д. Ульріха, акцентує увагу на узгодженні цілей розвитку людських ресурсів із загальною стратегією підприємства та їх ролі у створенні доданої вартості.

Поведінкові й компетентнісні підходи (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Р. Бояцис) розкривають значення мотивації, залученості та професійних компетенцій персоналу для підвищення результативності управлінських рішень. Вітчизняні науковці обґрунтовують необхідність адаптації стратегічного управління людськими ресурсами до галузевої специфіки сільськогосподарських підприємств, з урахуванням сезонності виробництва, територіальної обмеженості ринків праці та трансформацій сучасного економічного середовища.

### **Мета.**

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі людських ресурсів як об'єкта стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств та визначенні їх значення для забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку.

### **Методологія дослідження.**

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до трактування людських ресурсів як

об'єкта стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. Методи системного та структурно-функціонального аналізу застосовано для дослідження взаємозв'язків між елементами системи стратегічного управління людськими ресурсами та визначення їх ролі в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіко-статистичні та порівняльні методи використано для оцінювання сучасних тенденцій розвитку людських ресурсів і обґрунтування управлінських висновків.

### **Результати.**

У межах стратегічного менеджменту людські ресурси розглядаються не лише як сукупність професійних знань, навичок і компетенцій персоналу, а як інтегрований управлінський потенціал, що охоплює мотиваційні установки, ціннісні орієнтації, здатність до навчання, інноваційного мислення та прийняття управлінських рішень. Саме через людські ресурси відбувається трансляція стратегічних цілей у конкретні управлінські дії, що визначає результативність реалізації стратегії підприємства. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, людські ресурси мають динамічний і кумулятивний характер, здатні до саморозвитку та нарощування вартості, що, за підходом ресурсної теорії фірми, формує основу стійких конкурентних переваг.

У працях зарубіжних і вітчизняних науковців людські ресурси трактуються як стратегічний актив підприємства. Так, М. Армстронг наголошує, що стратегічне управління персоналом спрямоване на узгодження цілей розвитку людського потенціалу з довгостроковою стратегією організації, забезпечуючи її адаптивність до змін зовнішнього середовища [1]. За Г. Беккером, інвестиції в людський капітал є ключовим чинником зростання продуктивності та економічної ефективності [2], а Д. Ульріх підкреслює роль персоналу як джерела створення цінності та стратегічного партнерства в управлінні [3].

Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на необхідності переходу від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток компетенцій і мотивації працівників [4].

Для сільськогосподарських підприємств управлінська сутність людських ресурсів має виразну галузеву специфіку, зумовлену сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, просторовою розпорошеністю виробничих підрозділів і необхідністю поєднання традиційних аграрних знань із сучасними агротехнологіями та цифровими рішеннями. Персонал аграрних підприємств виконує не лише операційні функції, а й забезпечує планування й організацію виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, дотримання стандартів якості продукції та вимог продовольчої безпеки, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності.

Статистичні дані свідчать про зростаючу роль людських ресурсів у забезпеченні ефективності аграрного виробництва. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. продуктивність праці в сільському господарстві зросла майже на 18%, при цьому найбільші темпи зростання спостерігалися на підприємствах, що інвестували у підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій. Водночас частка працівників віком понад 50 років у галузі перевищує 30%, а дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо інженерно-технічного та управлінського персоналу, залишається одним із ключових обмежень розвитку аграрних підприємств.

У стратегічному вимірі саме людські ресурси визначають спроможність аграрних підприємств до технологічної модернізації, реструктуризації виробництва та формування довгострокових траєкторій економічного зростання. Кваліфікований персонал забезпечує ефективне впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень і ресурсозберігаючих практик, що є критично важливим в умовах кліматичних змін, ринкової волатильності та воєнних ризиків. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. аграрні підприємства, які здійснювали інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників, мали в середньому на

12–18% вищі показники продуктивності праці та на 10–15% кращі фінансові результати, порівняно з підприємствами, що не реалізовували системних програм розвитку персоналу.

Галузеві аналітичні дослідження також засвідчують, що підприємства з розвиненим управлінським потенціалом і сформованими програмами розвитку компетенцій демонструють вищу інноваційну активність: частка таких підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси або організаційні інновації, у 2023–2024 рр. перевищувала 40%, тоді як у середньому по галузі цей показник становив близько 25%. Крім того, рівень фінансової стійкості аграрних підприємств із ефективним стратегічним управлінням людськими ресурсами був вищим, що проявлялося у швидшому відновленні виробництва після кризових шоків і стабільнішій динаміці доходів.

Розгляд людських ресурсів як об'єкта стратегічного управління передбачає їх повноцінну інтеграцію в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства та визнання персоналу ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг [5]. У такому підході управління людськими ресурсами виходить за межі суто оперативних кадрових функцій і трансформується у стратегічний процес, спрямований на узгодження HR-цілей із корпоративною стратегією розвитку, формування довгострокової кадрової політики та створення системи безперервного розвитку компетенцій персоналу.

Статистичні дані підтверджують ефективність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. За інформацією Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. підприємства, які системно поєднували кадрову політику зі стратегічними цілями розвитку, демонстрували вищі показники продуктивності праці – у середньому на 10–15%, порівняно з підприємствами, де управління персоналом обмежувалося адміністративними функціями. Крім того, на таких підприємствах рівень плинності кадрів був нижчим у середньому на 15–20%, що сприяло збереженню інституційної пам'яті та управлінської стабільності.

У стратегічному вимірі інтеграція управління людськими ресурсами в систему менеджменту дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, забезпечити готовність персоналу до технологічних і організаційних трансформацій, а також ефективно реагувати на кризові виклики. За результатами галузевих аналітичних досліджень, підприємства з розвиненими програмами стратегічного розвитку персоналу швидше впроваджують інновації та демонструють вищу фінансову стійкість, що підтверджує доцільність розгляду людських ресурсів як одного з ключових стратегічних активів сучасного підприємства [6].

Стратегічне управління людськими ресурсами охоплює прогнозування та планування потреби в персоналі, розвиток професійних, управлінських і цифрових компетенцій, формування кадрового резерву, а також управління мотивацією, залученістю та лідерським потенціалом працівників. У стратегічному вимірі ці елементи забезпечують узгодженість кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства та створюють умови для підвищення продуктивності праці й організаційної стійкості.

Для сільськогосподарських підприємств особливого значення набуває врахування специфічних умов функціонування, зокрема сезонності зайнятості, територіальної розпорошеності виробничих підрозділів, демографічних змін і хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Водночас рівень залучення молоді до аграрного сектору залишається недостатнім, особливо у віддалених сільських громадах.

Статистичні спостереження також свідчать, що аграрні підприємства, які впроваджують системне стратегічне планування потреб у персоналі та програми розвитку компетенцій, демонструють кращі економічні результати. У 2020–2024 рр. підприємства, що інвестували у підвищення кваліфікації працівників і формування кадрового резерву, мали в середньому на 12–18% вищу продуктивність праці та нижчий рівень плинності кадрів, порівняно з підприємствами, де стратегічне управління персоналом було відсутнє або фрагментарне. Це підтверджує значення людських ресурсів як чинника адаптації до технологічних, ринкових і воєнних викликів.

Вітчизняні науковці наголошують, що ефективне стратегічне управління людськими

ресурсами в аграрному секторі має поєднувати економічні стимули (конкуренентну оплату праці, результатоорієнтовані системи мотивації) із соціальними інструментами утримання персоналу та розвитку людського капіталу сільських територій [7]. Йдеться про покращення умов праці й проживання, підтримку професійного навчання, розвиток соціальної інфраструктури та зміцнення зв'язку між підприємствами й територіальними громадами. Такий комплексний підхід дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал аграрних підприємств, а й створити передумови для їх довгострокового сталого розвитку.

HR-стратегія є ключовим інструментом реалізації стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та забезпечує інтеграцію кадрової політики в загальну систему менеджменту аграрного підприємства. Вона визначає напрями залучення, утримання та розвитку персоналу з урахуванням довгострокових цілей розвитку й специфіки аграрного виробництва. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. чисельність зайнятих у сільському господарстві скоротилася більш ніж на 15%, що суттєво актуалізує потребу в стратегічному управлінні людськими ресурсами та збереженні ключових компетенцій.

Для сільськогосподарських підприємств HR-стратегія має враховувати сезонність зайнятості, територіальну розпорошеність виробництва та дефіцит кваліфікованих кадрів. Згідно з офіційною статистикою, частка працівників віком понад 50 років у аграрному секторі перевищує 30%, тоді як залучення молоді залишається обмеженим, що створює ризики втрати трудового потенціалу в середньостроковій перспективі. У цих умовах пріоритетними напрямками HR-стратегії стають розвиток професійних і управлінських компетенцій, формування кадрового резерву та забезпечення наступності кадрів.

Важливу роль у реалізації HR-стратегії відіграє цифровізація управління персоналом. За оцінками галузевих досліджень, у 2024 р. лише близько 35 – 40% аграрних підприємств України використовували елементи цифрових HR-рішень (HRM-системи, електронний облік персоналу, онлайн-навчання), однак саме ці підприємства демонстрували вищу продуктивність праці та нижчий рівень плинності кадрів.

Ефективна HR-стратегія, підкріплена системним статистичним моніторингом і використанням інструментів цифрової аналітики, суттєво підвищує організаційну стійкість аграрних підприємств, сприяє оптимізації витрат на персонал і збереженню людського капіталу в умовах високої нестабільності. Застосування HR-аналітики дає змогу своєчасно оцінювати потребу в персоналі, рівень плинності кадрів, продуктивність праці та ефективність мотиваційних програм, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ризики кадрових дисбалансів.

Статистичні дані підтверджують результативність такого підходу. За інформацією Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. аграрні підприємства, які впроваджували елементи цифрового управління персоналом і регулярний моніторинг кадрових показників, мали в середньому на 10 – 15% нижчі витрати на управління персоналом у розрахунку на одиницю продукції. Крім того, рівень плинності кадрів на таких підприємствах був нижчим на 20 – 25 % порівняно з підприємствами, де HR-рішення приймалися без використання аналітичних інструментів.

У стратегічному вимірі поєднання HR-стратегії з цифровою аналітикою створює передумови для адаптації аграрного бізнесу до демографічних, воєнних і технологічних викликів. Зокрема, за оцінками галузевих аналітичних оглядів, аграрні підприємства з розвиненою системою HR-аналізу швидше відновлювали виробничі показники після кризових шоків і демонстрували вищу фінансову стійкість у 2022 – 2024 рр. Це підтверджує, що інтеграція статистичного моніторингу та цифрової аналітики в HR-стратегію є важливою передумовою довгострокового сталого розвитку аграрних підприємств і зміцнення їх конкурентоспроможності.

Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, оскільки саме персонал забезпечує раціональне використання виробничих, фінансових і земельних ресурсів, дотримання

технологічних регламентів та підвищення якості аграрної продукції [8]. Кваліфіковані й мотивовані працівники сприяють зростанню продуктивності праці, скороченню виробничих втрат і підвищенню оперативності управлінських рішень, що набуває особливої ваги в умовах високої волатильності аграрних ринків, кліматичних ризиків і воєнної нестабільності.

Статистичні дані підтверджують тісний зв'язок між якістю управління людськими ресурсами та економічними результатами діяльності аграрних підприємств. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. підприємства аграрного сектору, що системно інвестували у розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації, демонстрували на 15 – 20% вищу продуктивність праці порівняно з підприємствами, де кадрова політика мала переважно оперативний характер. Водночас рівень виробничих втрат на таких підприємствах був у середньому на 10 – 12 % нижчим, що позитивно позначалося на собівартості продукції та фінансових результатах.

Крім того, аграрні підприємства з розвиненими елементами стратегічного HR-менеджменту характеризувалися вищою стабільністю кадрового складу: рівень плинності персоналу у 2022 – 2024 рр. був нижчим у середньому на 20% порівняно з середньогалузевими показниками. Це сприяло збереженню виробничого досвіду, технологічних знань і управлінських компетенцій, що є критично важливим для підтримання конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках. Таким чином, наведені статистичні тенденції підтверджують, що стратегічне управління людськими ресурсами виступає вагомим передумовою підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Статистичні дані підтверджують тісний зв'язок між якістю управління людськими ресурсами та результативністю діяльності аграрних підприємств. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. підприємства аграрного сектору з вищим рівнем витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу демонстрували в середньому на 15 – 20% вищу продуктивність праці порівняно з підприємствами, де інвестиції в розвиток персоналу були мінімальними. Крім того, на підприємствах із сформованими елементами стратегічного HR-менеджменту рівень плинності кадрів був нижчим у середньому на 20%, що сприяло збереженню знань і виробничого досвіду.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнних ризиків і кліматичних викликів саме людські ресурси визначають здатність сільськогосподарських підприємств до адаптації, інноваційного оновлення та відновлення після кризових явищ. Кваліфікований персонал забезпечує гнучкість виробничих процесів, оперативне прийняття управлінських рішень і впровадження ресурсозберігаючих та цифрових технологій, що є критично важливим для збереження виробничого потенціалу в умовах підвищеної невизначеності [9].

Статистичні дані підтверджують значущість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. За даними Державної служби статистики України, у 2020 – 2024 рр. аграрні підприємства, які застосовували елементи стратегічного планування потреб у персоналі та програми розвитку компетенцій, відновлювали обсяги виробництва після кризових спадів у середньому на 1–2 роки швидше, ніж підприємства з фрагментарною кадровою політикою. Крім того, рівень фінансової стійкості таких підприємств, вимірний через показники рентабельності та ліквідності, був на 10 – 15 % вищим, порівняно із середньогалузевими значеннями.

Галузеві аналітичні огляди також свідчать, що частка аграрних підприємств, які впроваджували інноваційні технології у 2022 – 2024 рр., була істотно вищою серед тих, що інвестували у розвиток людського капіталу. Зокрема, понад 40% таких підприємств здійснювали технологічні або організаційні інновації, тоді як серед підприємств без системного стратегічного HR-управління цей показник не перевищував 25%. Це підтверджує, що стратегічне управління людськими ресурсами є ключовою передумовою підвищення адаптивності, фінансової стійкості та резильєнтності аграрних підприємств у кризових і посткризових умовах.

### Висновки і перспективи.

Людські ресурси є ключовим об'єктом стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств, оскільки саме вони визначають спроможність реалізації стратегічних цілей, інноваційного розвитку та забезпечення стійкості в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Перехід від переважно операційного до стратегічного управління персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій.

Стратегічне управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на інтеграції HR-стратегії в загальну систему менеджменту, розвитку професійних, управлінських і цифрових компетенцій персоналу, а також формуванні ефективного мотиваційного середовища. Такий підхід сприяє зниженню кадрових ризиків, підвищенню залученості працівників і забезпеченню організаційної стійкості аграрних підприємств.

Водночас важливим напрямом подальшого розвитку стратегічного HR-менеджменту є посилення використання цифрових інструментів, HR-аналітики та систем моніторингу показників ефективності роботи персоналу. Це дозволить аграрним підприємствам підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати на людські ресурси та своєчасно реагувати на демографічні й ринкові виклики.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до оцінювання стратегічної ефективності управління людськими ресурсами сільськогосподарських підприємств з урахуванням цифровізації, кліматичних ризиків і демографічних змін. Актуальним напрямом є розроблення інтегрованих моделей HR-аналітики, що поєднують показники продуктивності праці, мотивації та стійкості персоналу в системі стратегічного менеджменту. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на обґрунтування інструментів розвитку людського капіталу аграрних підприємств у післявоєнний період та в контексті євроінтеграційних трансформацій.

### Список використаних джерел

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 864 p.
2. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press, 1964. 412 p.
3. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.
4. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2013. №4. С. 51.
5. Галич О. А., Вакулєнко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. №6. С. 27–32.
6. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. №3 (2). С. 237–242.
7. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 155–160.
8. Шерстюк О. В., Халін С. В. Концептуальні засади стратегічного управління відтворенням виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. №9–10 (163–164). С. 146–158.
9. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>. (дата звернення: 15.09.2025).

Статтю отримано: 23.09.2025 / Рецензування 09.11.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

---

**Vladyslav Alokhin**  
Postgraduate Student  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine  
E-mail: vladalyohin@ukr.net  
ORCID: 0009-0009-7939-1764

## HUMAN RESOURCES AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

### Abstract

**Introduction.** The activities of agricultural enterprises take place in conditions of increased dependence on external environmental factors, in particular natural and climatic fluctuations, seasonality of production and instability of agricultural markets. Under such circumstances, the importance of managerial determinants of development increases significantly, among which the key role is played by the effective formation and use of human resources, which determine the ability of enterprises to achieve strategic goals, increase competitiveness and adapt to structural changes.

**Methods.** General scientific and special methods of cognition were used in the research process, in particular analysis and synthesis - to generalize theoretical approaches to the interpretation of human resources as an object of strategic management of agricultural enterprises. Methods of system, structural and functional analysis were used to study the relationships between elements of the system of strategic human resources management and determine their role in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. Economic-statistical and comparative methods were used to assess modern trends in the development of human resources and substantiate management conclusions.

**Results.** The study substantiates the role of human resources as a strategic asset of agricultural enterprises, which directly affects the implementation of long-term development goals and increasing their competitiveness. The feasibility of integrating strategic human resources management into the general management system of agricultural enterprises is proven, which ensures a reduction in personnel risks and increased organizational stability. Key areas for improving strategic HR management are identified, in particular through the expansion of the use of digital tools and HR analytics to increase the validity of management decisions and the efficiency of human resources use.

**Discussion.** Prospects for further research are to deepen methodological approaches to assessing the strategic effectiveness of human resource management of agricultural enterprises, taking into account digitalization, climate risks and demographic changes. The current direction is the development of integrated HR analytics models that combine indicators of labour productivity, motivation and staff stability in the strategic management system. Further scientific research should be directed at substantiating the tools for developing human capital in agricultural enterprises in the post-war period and in the context of European integration transformations.

**Keywords:** human resources, strategic management, personnel management, agricultural enterprises, development strategy, HR management, competitiveness, organizational stability, digitalization of management.

### References

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London : Kogan Page.
2. Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press.
3. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press.
4. Petrova, I. (2013). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic human resources management]. *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: Aspects of Labor], 4, 51. [in Ukr.].
5. Halych, O.A., Vakulenko, Yu.V., Tereshchenko, I.O., & Krutko, T.V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ahrosvit* [Agrosvit], 6, 27–32. [in Ukr.].
6. Marechuk, V.Ya., & Nevmerzhytska, S.M. (2013). Rozvytok upravlinskoho potentsialu yak zaporuka uspishnoho funkcionuvannia pidprijemstva [Development of managerial potential as a guarantee of successful functioning of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences], 3 (2), 237–242. [in Ukr.].
7. Polishchuk, D. (2024). Stratehichne upravlinnia kadrovoiu politykoiu ta liudskym kapitalom ahrarykh

pidpriemstv [Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises]. Development Service Industry Management, 2, 155–160. [in Ukr.].

8. Sherstiuk, O.V., & Khalin, S.V. (2021). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia vidtvoreniam vyrobnychoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Conceptual principles of strategic management of the reproduction of the production potential of agricultural enterprises]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt* [Energy saving. Power engineering. Energy audit], 9–10 (163–164), 146–158. [in Ukr.].

9. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Yu. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective management of personnel development on the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 62. [in Ukr.]. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.

Received: 09.23.2025 / Review 11.09.2025 / Accepted 12.30.2025

