

Старук Тетяна. Концептуальні засади інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 1. С. 76-85.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-8>

УДК 331.108 : 631.11  
JEL Classification M12, O15, Q13

**Старук Тетяна**

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
«доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент\*<sup>2</sup>  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
м. Київ, Україна

E-mail: rino-avto10@meta.ua

ORCID: 0009-0006-8332-6955

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

### **Анотація**

**Вступ.** Сільськогосподарські підприємства стикаються з комплексом сучасних викликів, що додатково ускладнюються наслідками війни. Підготовка та реалізація адекватних відповідей на існуючі виклики значною мірою залежить від наявності кваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати адаптацію, відновлення та довгострокову стійкість розвитку підприємств. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на узгодження кадрових, організаційних, управлінських та інформаційних складових діяльності сільськогосподарських підприємств. Одним із напрямів вирішення зазначених завдань є формування цілісної системи управління персоналом, ефективність функціонування якої може бути підвищена за рахунок широкого використання інноваційних підходів та сучасних HR-інструментів.

**Методи.** У процесі дослідження використано системний підхід до розгляду управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних елементів діяльності сільськогосподарських підприємств. Для обґрунтування концептуальних засад інноваційно орієнтованої системи управління персоналом застосовано методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення. Комплексно-структурний підхід використано для визначення взаємозв'язків між основними елементами системи управління персоналом. Метод концептуального узагальнення застосовано при формуванні структури інноваційно орієнтованої системи управління персоналом та інтеграції сучасних HR-підходів у діяльність сільськогосподарських підприємств.

© Старук Тетяна, 2026



\* Наук. керівник: Ксенофонтів М.М. — канд. екон. наук, старш. наук. співроб.

**Результати.** Обґрунтовано концептуальні засади формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України. Визначено основні структурні блоки системи управління персоналом, зокрема компетентнісний, адаптаційний, інформаційно-цифровий та мотиваційний, а також механізми забезпечення їх реалізації. Запропоновано підхід до оцінювання результативності функціонування системи управління персоналом на основі визначення предмету оцінювання та відповідних показників оцінювання. Обґрунтовано необхідність узгодження інноваційно орієнтованої системи управління персоналом з галузевою специфікою функціонування сільськогосподарських підприємств України та сучасних викликів розвитку аграрного сектору.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичних підходів до оцінювання ефективності використання інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах, обґрунтуванням інтегральних показників оцінки результативності її використання та розробкою практичних механізмів адаптації систем управління персоналом до сучасних викликів розвитку аграрного сектору України.

**Ключові слова:** концептуальні засади, інновації, сільськогосподарські підприємства, персонал, система управління персоналом, узгодження.

### Вступ.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, посилення технологічних змін, цифровізація управлінських процесів та ускладнення умов функціонування аграрного сектору внаслідок війни формують нові вимоги до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Традиційні підходи до кадрового забезпечення, які тривалий час базувались переважно на адміністративних механізмах організації праці та підтриманні поточного функціонування підприємств, дедалі меншою мірою відповідають потребам сучасного розвитку. За таких умов управління персоналом поступово трансформується із допоміжної функції у стратегічний компонент забезпечення стійкості розвитку, конкурентних переваг та інноваційної спроможності підприємств.

Особливої актуальності зазначені питання набувають для сільськогосподарських підприємств України, діяльність яких характеризується значною диференціацією умов господарювання, територіальною розосередженістю виробничих процесів, нерівномірністю кадрового забезпечення, різним рівнем технологічного розвитку та необхідністю узгодження технологічних, організаційних і соціально-економічних складових функціонування в умовах сучасних трансформаційних процесів і наслідків війни. При цьому поширення сучасних HR-технологій, зміна вимог до професійних компетентностей працівників та необхідність забезпечення гнучкості управлінських рішень обумовлюють потребу у формуванні нових підходів до організації управління персоналом.

Якісне поєднання кадрових, організаційних, управлінських та інформаційних складових діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від ефективності системи управління персоналом та рівня узгодженості її окремих елементів. Більш ефективне забезпечення такої узгодженості може бути досягнуте на основі формування цілісної системи управління персоналом, здатної забезпечити взаємозв'язок кадрових процесів, розвитку професійних компетентностей працівників та узгодження оперативних і стратегічних цілей підприємства. У свою чергу, здатність системи управління персоналом забезпечувати адекватні відповіді на сучасні виклики розвитку значною мірою пов'язана із використанням інноваційних підходів, що створює передумови для підвищення ефективності функціонування, адаптивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У таких умовах зростає значення інтеграції сучасних HR-інструментів у єдину систему управління, орієнтовану не лише на виконання кадрових функцій, але й на забезпечення довгострокового розвитку людського капіталу, що визначає важливість формування відповідних концептуальних засад як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Результати аналізу наукових підходів свідчать про те, що незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених розвитку HR-управління, цифровізації кадрових процесів та застосуванню сучасних інструментів управління персоналом, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісної інноваційно орієнтованої системи управління персоналом, адаптованої до специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств України.

Дослідженню питань формування та розвитку систем управління персоналом, кадрового забезпечення, інноваційного розвитку аграрного сектору та підвищення ефективності використання людського капіталу присвятили свої роботи Armstrong M. [1], Ulrich D. із співавторами [2], Лупенко Ю. О. [3], Малік М. Й. [4], Гуторов А. О., Гуторов О. І. [5], Шпикуляк О. Г. [6], Воскобійник С. Я. [7], Drucker P. F. [8], Becker G. S. [9], Senge P. M. [10], Mintzberg H. [11], Kotter J. P. [12], Galbraith J. R. [13], Lawler E. E. III [14] та багато інших.

У наукових дослідженнях увага переважно зосереджується або на окремих HR-інструментах, або на загальних напрямках удосконалення кадрової політики, тоді як проблематика комплексної інтеграції управлінських, організаційних, компетентнісних та цифрових компонентів у межах єдиної системи управління персоналом потребує подальшого концептуального обґрунтування. Це зумовлює актуальність дослідження концептуальних засад формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України.

**Мета.**

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування та використання інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України з урахуванням сучасних викликів розвитку, необхідності підвищення узгодженості й адаптивності систем управління та інтеграції інноваційних HR-підходів.

**Методологія дослідження.**

Методологічною основою дослідження є системний підхід до управління персоналом, який передбачає розгляд кадрових, організаційних, управлінських та інформаційних складових діяльності сільськогосподарських підприємств як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили можливість обґрунтування концептуальних засад формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом.

Для дослідження сучасних трансформаційних змін у системах управління персоналом, визначення особливостей розвитку HR-management та узагальнення існуючих наукових підходів використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу. Комплексно-структурний підхід застосовано при формуванні логіки побудови інноваційно орієнтованої системи управління персоналом, визначенні взаємозв'язків між її основними елементами та обґрунтуванні механізмів їх інтеграції. Метод концептуального моделювання використано для формування структури системи управління персоналом з урахуванням сучасних викликів розвитку, необхідності підвищення узгодженості й адаптивності систем управління та інтеграції інноваційних HR-підходів.

**Результати.**

Сучасний розвиток систем управління персоналом характеризується посиленням ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств. У наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічно орієнтованого управління персоналом, інтегрованого у загальну систему управління підприємством. Зокрема, M. Armstrong розглядає управління персоналом як

стратегічний та системно інтегрований процес, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку організації через ефективне використання людського капіталу [1].

Трансформаційні процеси в економіці, цифровізація управлінських рішень та зростання нестабільності зовнішнього середовища формують нові вимоги до організації систем управління персоналом. Як зазначає D. Ulrich, сучасні HR-системи повинні виконувати не лише адміністративні функції, але й забезпечувати організаційну адаптивність, підтримку інноваційних змін та формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. У таких умовах зростає значення інтеграції кадрових, організаційних та інформаційних складових у межах єдиної системи управління персоналом [2].

Особливого значення питання розвитку сучасних систем управління персоналом набувають в аграрному секторі економіки, де забезпечення конкурентоспроможності підприємств дедалі більше пов'язується із поширенням інновацій та ефективністю використання кадрового потенціалу. У контексті зазначеного Ю. Лупенко підкреслює важливість формування перспективної моделі розвитку сільського господарства на засадах поширення інновацій, створення та впровадження яких значною мірою залежить від персоналу та рівня ефективності систем управління ним [3].

У свою чергу Малік М. Й. розглядає інноваційну діяльність як важливу складову стратегії підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва, пов'язуючи забезпечення ефективності інноваційного розвитку із здатністю підприємств формувати та використовувати сучасний кадровий потенціал [4].

Для сільськогосподарських підприємств України зазначені процеси додатково ускладнюються дефіцитом кваліфікованих кадрів, галузевими особливостями виробництва, наслідками війни та необхідністю забезпечення відновлення кадрового потенціалу. При цьому А. О. Гуторов та О. І. Гуторов акцентують увагу на важливості кадрового забезпечення формування інноваційного потенціалу аграрного сектору економіки, підкреслюючи необхідність врахування існуючих перешкод та обмежень інноваційного розвитку галузі [5].

О. Шпикуляк підкреслює виключну роль кадрового потенціалу аграрних підприємств як важливої передумови забезпечення ефективності їх функціонування та розвитку [6].

А С. Воскобийник зазначає важливість врахування відмінностей управління персоналом у різних організаційно-правових формах господарювання сільськогосподарських підприємств [7]. У цьому контексті важливого значення набуває формування адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на поєднання інноваційних HR-підходів із особливостями функціонування аграрного сектору.

На необхідності розвитку гнучких та адаптивних систем управління персоналом в умовах сучасних трансформацій також акцентує увагу Р. Drucker, підкреслюючи зростання ролі знань, професійних компетентностей та управлінської гнучкості у забезпеченні ефективності діяльності організацій [8].

Формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України потребує врахування сучасних підходів до розвитку людського капіталу, системної інтеграції управлінських процесів та забезпечення адаптивності організацій до умов трансформаційних змін. За сучасних умов управління персоналом дедалі більше розглядається не лише як функціональний напрям діяльності підприємства, але й як один із ключових елементів забезпечення його довгострокового розвитку та стійкості функціонування.

Важливою концептуальною складовою сучасної системи управління персоналом є орієнтація на людський капітал. Як зазначає G. Becker, інвестиції у знання, професійні навички та компетентності працівників формують основу підвищення продуктивності й конкурентоспроможності організацій [9]. У зв'язку з цим інноваційно орієнтована модель управління персоналом повинна бути спрямована не лише на виконання кадрових функцій, але й на створення умов для безперервного вдосконалення професійного потенціалу працівників та його ефективного використання.

Водночас P. Senge акцентує увагу на необхідності формування організацій, здатних до постійного навчання та інтеграції знань у процес прийняття управлінських рішень [10].

Суттєвого значення при формуванні такої системи набуває комплексний підхід до організації управлінських процесів. Як зазначає Н. Mintzberg, ефективність управління значною мірою залежить від рівня узгодженості окремих управлінських елементів та здатності організації інтегрувати їх у цілісну систему [11]. За таких умов система управління персоналом повинна забезпечувати взаємозв'язок кадрових, організаційних та інформаційних складових діяльності підприємства, а також узгодженість системи управління персоналом із загальною системою управління підприємством.

Поряд із цим важливим концептуальним напрямом формування системи є забезпечення адаптивності систем управління персоналом до існуючих викликів та умов сучасних трансформаційних процесів. J. Kotter акцентує увагу на необхідності формування гнучких систем управління, здатних забезпечувати реагування організацій на динамічні зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність інтеграції інноваційних HR-підходів, цифрових інструментів та сучасних механізмів розвитку персоналу у межах цілісної системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств [12].

Інноваційно орієнтована система управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах повинна розглядатись як цілісна система взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення узгодженості сукупності існуючих процесів. Такий підхід узгоджується з позицією J. Galbraith, який розглядає організаційну модель такої системи через взаємозв'язок стратегії, структури, процесів, систем винагороди та персоналу [13]. Це дає підстави розглядати зазначену систему управління персоналом не як окремих набір HR-функцій, а як складову загальної системи управління підприємством.

До ключових структурних елементів інноваційно орієнтованої системи управління персоналом доцільно віднести компетентнісний, адаптаційний, інформаційно-цифровий та мотиваційний блоки.

Компетентнісний блок пов'язаний із забезпеченням підприємства персоналом відповідної кваліфікації, розвитком професійних знань, практичних навичок та управлінських компетентностей працівників відповідно до сучасних вимог функціонування аграрного сектору. Функціонально даний блок спрямований на формування кадрового потенціалу підприємства, підтримку професійного розвитку персоналу та підвищення рівня його відповідності сучасним потребам управління й виробничої діяльності.

Адаптаційний блок спрямований на забезпечення узгодженості системи управління персоналом із загальною системою управління підприємством, координацію взаємодії окремих елементів системи та підвищення гнучкості управлінських механізмів щодо реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримання стійкості функціонування й адаптації системи управління персоналом до сучасних викликів та умов трансформаційних процесів.

Інформаційно-цифровий блок орієнтований на використання цифрових HR-інструментів, автоматизацію кадрових процесів та підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління персоналом.

Мотиваційний блок спрямований на формування систем стимулювання працівників, підтримку професійного розвитку та підвищення зацікавленості персоналу у досягненні сукупності цілей розвитку підприємства. У цьому контексті важливою є позиція E. Lawler, який акцентує увагу на тому, що ефективність HR-системи визначається її здатністю забезпечувати зв'язок між розвитком персоналу, мотивацією, організаційними можливостями та стратегічними результатами підприємства [14]. Відповідно структурні елементи системи мають бути не ізольованими компонентами, а взаємопов'язаними блоками, що забезпечують цілісність управління персоналом.

Важливою особливістю запропонованої системи є не лише наявність окремих структурних елементів, але й забезпечення їх узгодженої взаємодії у межах єдиної системи управління

персоналом. Це створює передумови для підвищення ефективності кадрових процесів, посилення адаптивності підприємств та інтеграції інноваційних HR-підходів у систему управління сільськогосподарськими підприємствами.

Використання інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах повинно базуватись на забезпеченні узгодженої взаємодії компетентнісних, адаптаційних, інформаційно-цифрових та мотиваційних механізмів управління (табл. 1).

**Таблиця 1. Механізми забезпечення реалізації та оцінювання структурних блоків системи управління персоналом\***

Назва блоку	Механізми забезпечення реалізації	Предмет оцінювання	Показники з оцінювання
1. Компетентнісний	- управління професійним розвитком персоналу	- рівень освіти, навчання, підвищення кваліфікації; розвитку навичок	- частка працівників, що пройшли навчання; - середня кількість годин професійного навчання; - рівень підвищення кваліфікації персоналу.
	- управління компетентностями	- компетентності, - посадові потреби; - розвиток компетентностей	- рівень відповідності компетентностей потребам підприємства; - частка працівників із необхідним рівнем компетентностей; - рівень забезпеченості персоналу ключовими компетентностями; - ефективність виконання професійних функцій.
	- формування кадрового потенціалу	- кадрова забезпеченість	- рівень кадрової забезпеченості; - рівень плинності / стабільності персоналу; - укомплектованість штатних посад.
2. Адаптаційний	- координації управлінських процесів та узгодження HR-рішень	- координація управлінських процесів; - узгодження HR-рішень	- рівень узгодженості управлінських рішень; - рівень внутрішньої координації управлінських процесів; - кількість узгоджених / неузгоджених управлінських рішень.
	- адаптації системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища	- виклики та чинники зовнішнього середовища; - адаптивність; - кадрова гнучкість; - стійкість функціонування	- рівень реагування на виклики та впливи зовнішнього середовища; - частка адаптованих HR-процесів; - рівень використання гнучких механізмів організації праці та управління персоналом.
3. Інформаційно-цифровий	- цифровізації HR-процесів	- автоматизація кадрових процедур; - цифрові інструменти; - електронний документообіг; - HR-аналітика	- частка автоматизованих кадрових процедур; - рівень використання цифрових HR-інструментів; - частка HR-процесів, що здійснюються у цифровій формі; - рівень використання HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень.
	- інформаційного забезпечення управління персоналом	- інформаційна підтримка HR-рішень; - доступність кадрової інформації; - інформаційна координація управлінських процесів	- рівень інформаційного забезпечення управління персоналом; - рівень доступності інформації для прийняття HR-рішень; - рівень інформаційної взаємодії між структурними підрозділами; - оперативність оновлення кадрової інформації.
4. Мотиваційний	- матеріально-го та нематеріального стимулювання персоналу	- оплата праці; - преміювання; - соціальне стимулювання; - нематеріальне визнання; - підтримка мотивації працівників	- рівень мотивації персоналу; - рівень задоволеності працівників умовами стимулювання. - частка працівників, охоплених системами стимулювання.
	- залучення персоналу до реалізації цілей підприємства	- зацікавленість; - залученість; - відповідальність	- частка працівників, залучених до управлінських процесів; - рівень участі персоналу у реалізації стратегічних завдань; - рівень ініціативності працівників; - рівень відповідальності за результати роботи.
Результуючий	- загальна оцінка	- продуктивність праці; - прибутковість; - залученість; - психологічна задоволеність умовами роботи	- рівень продуктивності праці; - рівень ефективності використання персоналу; - рівень залученості персоналу в управління; - рівень відданості організації.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9; 12; 14].

Система управління персоналом має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством та орієнтована на забезпечення гнучкості управлінських рішень, підтримку професійного розвитку працівників і підвищення здатності підприємства реагувати на сучасні виклики розвитку.

Використання системи повинно бути орієнтоване на підтримку інноваційного розвитку підприємства, забезпечення якого значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, що функціонально закладається у межах компетентнісного блоку. Вирішення завдань у межах цього блоку пов'язане із використанням механізмів управління професійним розвитком персоналу, управління компетентностями та формування кадрового потенціалу підприємства на основі вдосконалення знань, професійних навичок і компетентностей працівників як важливої передумови підвищення ефективності діяльності організацій, що підкреслює G. Becker [9].

Суттєву роль при формуванні системи відіграють механізми адаптації системи управління персоналом до викликів зовнішнього середовища, що обумовлює важливість формування гнучкої управлінської системи, здатної забезпечувати ефективне реагування організації на трансформаційні процеси. Досягнення гнучкості системи управління персоналом і її здатності адаптуватися до таких процесів забезпечується у межах адаптаційного блоку через механізми координації управлінських процесів й узгодження HR-рішень та адаптації системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища, важливість чого підкреслює J. Kotter [12].

Для підвищення ефективності роботи персоналу доцільним є інтеграція сучасних інформаційних та цифрових інструментів у систему HR-управління, що забезпечується у межах інформаційно-цифрового блоку та пов'язане, зокрема, із використанням механізмів цифровізації HR-процесів та інформаційного забезпечення управління персоналом, важливість яких підкреслює P. Drucker [8].

Підвищення ефективності використання людського капіталу та активності персоналу у вирішенні завдань організації забезпечується через механізми матеріального й нематеріального стимулювання, а також залучення працівників до формування й реалізації оперативних і стратегічних цілей організації на основі узгодження мотивації персоналу із результативністю її діяльності, важливість чого відзначає E. Lawler III [14].

Результуючий блок системи пов'язаний із оцінкою загальної ефективності використання персоналу та результативності функціонування системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Узагальнення результатів реалізації компетентнісного, адаптаційного, інформаційно-цифрового та мотиваційного блоків створює передумови для підвищення продуктивності праці, ефективності використання персоналу, залученості працівників до управлінських процесів та посилення їх відданості організації. Сукупність зазначених показників дозволяє комплексно оцінити результативність функціонування системи управління персоналом та її вплив на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

### **Висновки і перспективи.**

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України з урахуванням галузевої специфіки, сучасних трансформаційних процесів, наслідків війни, цифровізації управлінських процесів та необхідності підвищення адаптивності систем управління.

Визначено, що сучасні умови функціонування аграрного сектору обумовлюють потребу переходу від переважно адміністративних підходів в управлінні персоналом до інтегрованої системи HR-управління, орієнтованої на підтримку довгострокового розвитку підприємств та підвищення ефективності використання людського капіталу. У таких умовах використання інноваційно орієнтованої системи управління персоналом може розглядатися як один із напрямів підвищення ефективності управління, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України.

Встановлено, що інноваційно орієнтована система управління персоналом повинна розглядатися як складова загальної системи управління підприємством та базуватися на забезпеченні взаємозв'язку кадрових, організаційних, інформаційних і управлінських складових діяльності. Обґрунтовано доцільність формування структури системи на основі компетентнісного, адаптаційного, інформаційно-цифрового та мотиваційного блоків, взаємодія у межах яких створює передумови для підвищення узгодженості управлінських процесів, підтримки професійного розвитку персоналу, інтеграції сучасних HR-інструментів та посилення гнучкості систем управління персоналом.

У процесі дослідження визначено механізми забезпечення реалізації структурних блоків системи та запропоновано систему предметів оцінювання і показників оцінювання результативності їх використання. Це дозволило сформуванати підхід до комплексної оцінки ефективності функціонування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах, обґрунтуванням інтегральних показників оцінки результативності її використання та розробкою практичних механізмів адаптації систем управління персоналом до сучасних викликів розвитку аграрного сектору України.

#### Список використаних джерел

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed. London: Kogan Page, 2006. 982 p.
2. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR Competencies : Mastery at the Intersection of People and Business, Society for Human Resource Management. Alexandria. 2012. 336 p.
3. Лупенко Ю. О. Формування перспективної моделі сільського господарства. *Економіка АПК*. 2012. № 11. С. 10-14.
4. Малік М. Й. Інноваційна діяльність як складова стратегії підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2005. № 5. С. 155-157.
5. Гуроров А. О., Гуроров О. І. Кадрове забезпечення формування інноваційного потенціалу розвитку аграрного сектора економіки. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 47-62.
6. Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. Вип. 1. С. 155-159.
7. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання. *Економіка АПК*. 2018. Вип. 9. С. 86-92.
8. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
9. Becker G. S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p.
10. Senge P. M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, Revised and Updated Edition. New York: Doubleday, 2006. 464 p.
11. Mintzberg H. Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations. New York: Free Press, 1989. 418 p.
12. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 210 p.
13. Galbraith J. R. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 288 p.
14. Lawler E. E. III. The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 406 p.

Статтю отримано: 11.02.2026 / Рецензування 27.03.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

**Tetiana Staruk**

PhD student (in Management)

National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»

Kyiv, Ukraine

E-mail: rino-avto10@meta.ua

ORCID: 0009-0006-8332-6955

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF AN INNOVATION-ORIENTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES

### Abstract

**Introduction.** Agricultural enterprises are facing a complex set of contemporary challenges, further complicated by the consequences of the war. The preparation and implementation of adequate responses to existing challenges largely depends on the availability of qualified personnel capable of ensuring the adaptation, recovery, and long-term sustainability of enterprise development. This determines the need to search for new approaches to human resource management aimed at coordinating the personnel, organizational, managerial, and informational components of the activities of agricultural enterprises. One of the directions for addressing these tasks is the formation of an integrated human resource management system, the effectiveness of which may be enhanced through the wide application of innovative approaches and modern HR instruments.

**Methods.** In the course of the study, a systems approach was used to consider human resource management as a set of interrelated elements of the activities of agricultural enterprises. Methods of analysis, synthesis, and theoretical generalization were applied to substantiate the conceptual foundations of an innovation-oriented human resource management system. A complex-structural approach was used to identify interrelationships between the main elements of the human resource management system. The method of conceptual generalization was applied in the formation of the structure of the innovation-oriented human resource management system and the integration of modern HR approaches into the activities of agricultural enterprises.

**Results.** The conceptual foundations for the formation of an innovation-oriented human resource management system in agricultural enterprises of Ukraine were substantiated. The main structural blocks of the human resource management system were identified, including competency-based, adaptive, information-digital, and motivational components, as well as the mechanisms for ensuring their implementation. An approach to assessing the effectiveness of the functioning of the human resource management system based on the identification of the object of assessment and the corresponding assessment indicators was proposed. The necessity of aligning the innovation-oriented human resource management system with the sectoral specifics of the functioning of agricultural enterprises in Ukraine and the contemporary challenges of agricultural sector development was substantiated.

**Discussion.** Prospects for further research are related to the deepening of methodological approaches to assessing the effectiveness of the use of an innovation-oriented human resource management system in agricultural enterprises, substantiation of integral indicators for evaluating the effectiveness of its application, and the development of practical mechanisms for adapting human resource management systems to the contemporary challenges of the development of the agricultural sector of Ukraine.

**Keywords:** conceptual foundations, innovations, agricultural enterprises, personnel, human resource management system, alignment.

### References

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed. London: Kogan Page.
2. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Society for Human Resource Management. Alexandria.
3. Lupenko, Yu.O. (2012). Formuvannia perspektyvnoi modeli silskoho hospodarstva [Formation of a perspective model of agriculture]. *Ekonomika APK [Economy of AIC]*, 11, 10–14. [in Ukr.].
4. Malik, M.Y. (2005). Innovatsiina diialnist yak skladova stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahropromyslovoho vyrobnytstva [Innovative activity as a component of the strategy for increasing the competitiveness of agro-industrial production]. *Ekonomika APK [Economy of AIC]*, 5, 155–157. [in Ukr.].
5. Hutorov, A.O., & Hutorov, O. I. (2018). Kadrove zabezpechennia formuvannia innovatsiinoho potentsialu

---

rozvytku ahranoho sektora ekonomiky [Personnel support for the formation of the innovative potential of the agrarian sector of the economy]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Kharkiv National Agrarian University. Series: Economic Sciences], 2, 47–62. [in Ukr.].

6. Shpykuliak, O.H. (2004). Kadrovyi potentsial ta yoho formuvannia v ahramykh pidpriemstvakh [Personnel potential and its formation in agrarian enterprises]. *Ekonomika APK* [Economy of AIC], 1, 155–159. [in Ukr.].

7. Voskobiinyk, S.Ya. (2018). Upravlinnia personalom u silskohospodarskykh pidpriemstvakh riznykh orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia [Personnel management in agricultural enterprises of different organizational and legal forms of management]. *Ekonomika APK* [Economy of AIC], 9, 86–92. [in Ukr.].

8. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

9. Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press.

10. Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Revised and Updated Edition. New York: Doubleday.

11. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.

12. Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

13. Galbraith, J.R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.

14. Lawler, E.E.III. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

*Received: 02.11.2026 / Review 03.27.2026 / Accepted 04.30.2026*

