

УДК 331.108:631.1:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.2.3>

JEL Classification: M12, O15, Q12, O31

Старук Т.М.,

*здобувачка\* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
«доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент,*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8332-6955>,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

## ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Staruk T.M.,

*candidate for the third (educational and scientific) level of higher  
education “Doctor of Philosophy” in specialty 073 Management,  
National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”, Kyiv*

## EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS

**Постановка проблеми.** Функціонування сільськогосподарських підприємств як економічних суб'єктів ґрунтується на поєднанні ключових чинників виробництва – землі, капіталу та людського ресурсу. При цьому результативність використання матеріальних чинників безпосередньо залежить від якості людського фактора, який реалізується через працю та підприємницьку здатність. Чинник праці проявляється через рівень кваліфікації та продуктивності персоналу, тоді як підприємницька здатність визначає якість управлінських рішень і здатність суб'єктів господарювання до адаптації та розвитку.

У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення сутності терміну «персонал сільськогосподарських підприємств», оскільки в науковій літературі спостерігається варіативність його трактувань – від вузького розуміння як сукупності працівників до більш широкого, що включає носіїв знань, компетенцій та управлінських функцій. Така неоднозначність ускладнює формування цілісних підходів до управління персоналом та оцінювання його ефективності в аграрному секторі.

Одним із характерних проявів сучасного етапу розвитку економічних систем є зростання ролі людського фактора у забезпеченні ефективності функціонування підприємств. У цьому контексті управління персоналом набуває особливого значення як складова загальної системи управління, що визначає здатність підприємств до адаптації, розвитку та формування конкурентних переваг. При цьому еволюція наукових підходів до управління персоналом відображає зміну уявлень про роль працівника – від виконавця виробничих функцій до носія знань, компетенцій та інноваційного потенціалу.

Сучасні умови розвитку аграрної економіки характеризуються посиленням інноваційних трансформацій, що охоплюють технологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційне оновлення виступає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, особливо в умовах глобалізації та зростання впливу транснаціональних корпоративних структур в аграрному секторі економіки України. За таких умов підвищується роль ефективного управління персоналом як базового елемента забезпечення адаптивності та результативності функціонування підприємств, що й обумовлює актуальність дослідження в теоретичному та практичному відношенні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати аналізу наукових підходів свідчать про те, що традиційні моделі управління персоналом, сформовані переважно в умовах індустріальної економіки, не повною мірою враховують специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств, зокрема сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, територіальну розосередженість та особливості формування і використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору це обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом та їх узгодження з динамічними змінами зовнішнього середовища.

\* *Наук. керівник: Ксенофонов М.М. – канд. екон. наук, старш. наук. співроб.*

Дослідженню питань управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах та інноваційного оновлення господарської діяльності присвятили свої роботи Marshall A. [1], Самуельсон П. [2], Шумпетер Й. А. [3], Гуторов А. О. [4], Becker G. S. [5], Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. [6], Stiglitz J. E. [7], Портер М. [8], Drucker P. F. [9], Лупенко Ю. О. [10], Armstrong M. [11], Грицаєнко М. І. [12], Davenport T. H. [13], Fayol H. [14], Weber M. [15], Taylor F. W. [16], Mayo E. [17], Maslow A. H. [18], Wright P. M., McMahan G. C. [19], Barney J. B. [20], Edvinsson L., Malone M. S. [21], Могильний О. М., Патица Н. І. [22] та багато інших.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання систематизації підходів до управління персоналом в умовах структурних та технологічних змін аграрного сектору залишаються недостатньо опрацьованими. Насамперед це стосується визначення особливостей застосування різних підходів до управління персоналом, їх можливостей та обмежень у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Зазначене обумовлює необхідність подальшого дослідження еволюції наукових підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах з метою їх узагальнення та визначення напрямів їх подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження еволюції наукових підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах в умовах інноваційних трансформацій та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У класичній економічній теорії виробництво трактується як процес поєднання основних чинників – землі, праці, капіталу та підприємницької здатності, ефективність взаємодії яких визначає результати господарської діяльності. Теоретичне обґрунтування такого підходу сформовано у працях представників неокласичної економічної школи, зокрема А. Marshall [1], який розглядав взаємозалежність чинників виробництва як основу формування вартості та продуктивності, а також отримало подальший розвиток у працях П. Самуельсона [2].

Розвиток теорії чинників виробництва пов'язаний із подальшим виокремленням підприємницької здатності як самостійного чинника, що забезпечує організацію виробничого процесу та прийняття ефективних управлінських рішень. У цьому контексті Й. Шумпетер розглядав підприємця як ключового агента економічного розвитку, який здійснює «нові комбінації» ресурсів, забезпечуючи впровадження інновацій у виробництво, технології та організацію діяльності [3]. У сучасних дослідженнях зазначена ідея знаходить розвиток у контексті оцінювання інноваційного потенціалу аграрного сектору, що виступає ключовою передумовою його розвитку та визначає можливості підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств [4].

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується посиленням ролі людського фактора, що проявляється не лише у використанні праці як ресурсу, а й у формуванні людського капіталу, який визначає здатність суб'єктів господарювання до інноваційної діяльності. У цьому зв'язку Becker G. S. підкреслює, що інвестиції у знання, навички та компетенції працівників виступають ключовою передумовою підвищення продуктивності та ефективності економічної діяльності [5].

Для сільськогосподарських підприємств взаємодія чинників виробництва має специфічний характер, зумовлений особливою роллю землі як базового ресурсу та залежністю виробничих процесів від природно-кліматичних умов. За таких умов ефективність використання матеріальних чинників (землі та капіталу) безпосередньо залежить від якості людського фактора, який реалізується через рівень продуктивності праці, професійну підготовку персоналу та здатність управлінського персоналу до прийняття адаптивних і інноваційно орієнтованих рішень, що підтверджується результатами досліджень у сфері формування та використання кадрового потенціалу аграрних підприємств [6].

З огляду на зазначене, людський фактор у сучасній системі чинників виробництва набуває ознак визначального ресурсу розвитку, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом, особливо в умовах інноваційних трансформацій аграрного сектору економіки.

Функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах ринкового середовища, яке характеризується динамічністю та високим рівнем невизначеності. Динамічність ринкового середовища проявляється у формуванні системи викликів, вплив яких повинні враховувати сільськогосподарські підприємства у своїй діяльності. Здатність підприємств формувати ефективні відповіді на такі виклики виступає передумовою забезпечення їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

Одним із ключових факторів трансформації умов функціонування сільськогосподарських підприємств є процеси глобалізації, які проявляються у посиленні впливу транснаціональних корпоративних структур на аграрний ринок України, розширенні можливостей доступу вітчизняних сільськогосподарських підприємств до міжнародних ринків, а також уніфікації вимог до якості продукції та виробничих процесів. У науковій літературі (Stiglitz J. E. [7], Портер М. [8]) глобалізація розглядається як процес інтеграції національних економік у світову систему господарювання та розширенні економічної відкритості національних економік, що супроводжується зростанням взаємозалежності ринків і посиленням конкуренції.

Посилення процесів глобалізації супроводжується зростанням конкуренції на національних ринках, що зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У цих умовах одним із ключових викликів виступає потреба інноваційного оновлення, яке передбачає використання нових технологій, цифрових рішень, організаційних форм та сучасних управлінських підходів.

Як зазначає Й. Шумпетер, інновації є ключовим фактором економічного розвитку та визначають здатність підприємств до формування нових конкурентних переваг [3]. У сучасних умовах інноваційні процеси тісно пов'язані з розвитком знаннєвої економіки та цифровізацією виробництва, що підвищує вимоги до рівня кваліфікації персоналу та його здатності до постійного навчання [9]. Зазначені зміни у характері інноваційних процесів обумовлюють загострення конкурентного середовища та формування нових вимог до діяльності підприємств.

Відповідно до теорії конкурентних переваг, підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність з метою підвищення ефективності, якості продукції та адаптації до змін зовнішнього середовища [8]. Зазначені тенденції є характерними і для аграрної сфери України, де інноваційний розвиток розглядається як один із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що підтверджується результатами досліджень щодо визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в аграрній сфері України [10]. За таких умов управління підприємством набуває більш складного характеру, що зумовлено необхідністю забезпечення гнучкості управлінських рішень, підвищення адаптивності організації до змін та ефективного використання людського потенціалу як ключового ресурсу розвитку.

Сукупний вплив процесів глобалізації, інноваційного оновлення та посилення конкуренції формує нові вимоги до системи управління сільськогосподарськими підприємствами, серед яких ключове місце посідає управління персоналом, покликане забезпечувати формування компетенцій, необхідних для функціонування в умовах постійних змін та впровадження інновацій.

У науковій літературі категорія «персонал» трактується неоднозначно, що зумовлює необхідність уточнення її змісту в контексті дослідження. У найбільш узагальненому вигляді персонал розглядається як сукупність працівників підприємства, які беруть участь у здійсненні його господарської діяльності. Такий підхід відображає ресурсну природу персоналу та акцентує увагу на його ролі як носія праці [11].

Водночас у сучасних дослідженнях персонал дедалі частіше розглядається як носій знань, компетенцій та професійного досвіду, що визначає здатність підприємства до адаптації та розвитку. У цьому контексті персонал виступає ключовим елементом формування людського капіталу, який забезпечує створення доданої вартості та підвищення ефективності господарської діяльності [5].

Окремий напрям досліджень (Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. [12], Davenport T. H. [13]) пов'язаний із розглядом персоналу як активного суб'єкта управлінських процесів, що бере участь у прийнятті рішень та впровадженні інновацій. Такий підхід відображає зростання ролі людського фактора у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та підкреслює значення управлінських і підприємницьких компетенцій працівників.

З урахуванням зазначених підходів персонал сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати не лише як сукупність працівників, зайнятих у виробничому процесі, а як інтегровану систему носіїв праці, знань, компетенцій та управлінських функцій, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Такий підхід дозволяє сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу еволюції підходів до управління персоналом, оскільки визначає зміст об'єкта управління та його роль у процесах інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Розвиток підходів до управління персоналом відображає загальну еволюцію економічних систем та ускладнення умов функціонування підприємств. Зміна технологічних укладів, характеру праці та вимог до ефективності діяльності обумовили послідовне формування різних концепцій управління персоналом. В контексті зазначеного, узагальнення наукових праць дало підстави виділити п'ять основних підходів в управлінні персоналом: адміністративного, економічного, поведінкового, стратегічного та інноваційного (табл. 1).

Наведене узагальнення свідчить про послідовну трансформацію підходів до управління персоналом – від орієнтації на регламентацію та контроль до формування умов для розвитку людського капіталу та реалізації інноваційного потенціалу працівників. При цьому кожен наступний підхід не заперечує попередній, а доповнює його, розширюючи інструментарій управління та підвищуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє розглядати еволюцію підходів як процес ускладнення управлінських моделей, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнені в табл. 1 підходи формують теоретичну основу для більш детального розгляду еволюції управління персоналом, що дозволяє виявити логіку їхнього розвитку, специфіку застосування та обмеження в сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1

Теоретичні підходи в управлінні персоналом

№	Назва підходу, теоретична база	Суть підходу	Інструменти	Обмеження
1.	Адміністративний підхід. Класична теорія управління (адміністративна школа управління (Fayol H. [14], Weber M. [15])	Організація розглядається як система правил та контролю через структуру, ієрархію, регламенти. Персонал розглядається як виконавець визначених функцій. Ефективність управління забезпечується через дисципліну та стандартизацію діяльності.	- Посадові інструкції та розподіл повноважень; - накази, розпорядження, директиви; - регламентація робочого часу та режимів праці; - система контролю та звітності (перевірки, аудити); - дисциплінарні заходи (заохочення/стягнення).	Низька гнучкість та обмежені можливості врахування індивідуальних характеристик працівників.
2.	Економічний підхід. Економічна теорія праці, раціональної поведінки (Samuelson P. A. [2], Taylor F.W. [16])	Акцент на матеріальній мотивації персоналу та його розгляді як економічного агента та фактору виробництва. Ефективність роботи персоналу визначається через співвідношення продуктивності та витрат.	- Фінансовий контроль результатів праці (продуктивність—оплата); - відрядна та акордно-преміальна оплата; - участь у прибутках / доходах; - матеріальні надбавки та доплати (за кваліфікацію, умови праці, стаж).	Недооцінювання нематеріальних факторів мотивації.
3.	Поведінковий підхід. Теорія людських відносин (Mayo E. [17], Maslow A. H. [18])	Персонал розглядається як соціальний суб'єкт, поведінка якого визначається комплексом мотиваційних чинників. Врахування психологічних і соціальних аспектів діяльності персоналу.	- Нематеріальна мотивація (визнання, участь, розвиток); - залучення у прийняття рішень; - комунікації та зворотний зв'язок; - формування організаційної культури.	Складність вимірювання ефективності, обмежена ефективність у кризових умовах.
4.	Стратегічний підхід. Теорія стратегічного менеджменту. Концепція стратегічного управління персоналом (SHRM) (Wright P. M., McMahan G. C. [19], Barney J. B. [20])	Персонал – стратегічний ресурс і джерело конкурентних переваг. Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією підприємства.	- Стратегічне планування персоналу; - управління талантами; - формування кадрового резерву; - планування кар'єри та наступництва.	Недостатня гнучкість в умовах швидких змін.
5.	Інноваційний підхід. Теорія інноваційного розвитку, теорія знаннєвої економіки, інтелектуального капіталу (Шумпетер Й. А. [3], Edvinsson L., Malone M. S. [21], Могильний О. М., Патика Н. І. [22])	Формується в умовах розвитку знаннєвої економіки. Персонал розглядається як носій інноваційного потенціалу, а управління орієнтується на розвиток компетенцій, генерацію знань та їх використання у господарській діяльності.	- Безперервне навчання; - розвиток компетенцій та креативності; - управління знаннями; - інноваційна культура; - цифрові HR-інструменти (HR-tech).	Значні витрати на розвиток персоналу, невизначеність результатів інновацій, високі вимоги до управлінської культури.

Джерело: узагальнено автором на основі [10–14]

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом відображає перехід від адміністративного контролю до інноваційно орієнтованого управління, в якому персонал виступає ключовим фактором розвитку підприємства.

Умови функціонування сільськогосподарських підприємств зумовлюють формування специфічних умов управління персоналом, які визначаються особливостями аграрного виробництва та характером його організації. Сезонність виробництва обумовлює нерівномірність потреби у трудових ресурсах, що ускладнює забезпечення стабільної зайнятості та потребує застосування гнучких форм організації праці. Залежність від природно-кліматичних умов підвищує вимоги до

оперативності прийняття управлінських рішень і здатності персоналу адаптуватися до змінних умов виробництва. Територіальна розосередженість виробничих підрозділів ускладнює координацію діяльності працівників та контроль за виконанням виробничих завдань.

У таких умовах змінюються вимоги до якості персоналу. Зростає потреба у працівниках, які поєднують професійні знання з практичними навичками та здатністю до виконання різнопланових функцій. Особливого значення набувають управлінські компетенції, пов'язані з прийняттям рішень в умовах невизначеності, а також здатність до швидкого освоєння нових технологій і методів організації виробництва.

Відповідно, трансформується і система управління персоналом. Традиційні інструменти, орієнтовані на стабільні умови функціонування, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження більш гнучких підходів до планування, організації та розвитку персоналу. Це включає використання адаптивних форм зайнятості, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, а також удосконалення механізмів мотивації з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Таким чином, специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств обумовлює необхідність формування таких підходів до управління персоналом, які забезпечують поєднання гнучкості, адаптивності та орієнтації на розвиток компетенцій. За таких умов особливої актуальності набувають підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток людського капіталу, генерацію знань та впровадження інновацій, що поєднують елементи регламентації, економічного стимулювання, мотиваційних механізмів і стратегічного управління. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень адаптивності сільськогосподарських підприємств до існуючих викликів зовнішнього середовища та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток підходів до управління персоналом відображає загальну еволюцію економічних систем та трансформацію ролі людського фактора у процесі виробництва. Доведено, що в сучасних умовах персонал перестає розглядатися виключно як трудовий ресурс і набуває ознак стратегічного та інноваційного чинника розвитку підприємств.

Обґрунтовано, що класичні підходи до управління персоналом – адміністративний, економічний та поведінковий – формують базові інструменти управління, однак їх застосування в сучасних умовах є обмеженим у зв'язку з недостатньою гнучкістю та орієнтацією переважно на стабільні умови функціонування. Водночас стратегічний підхід розширює можливості управління за рахунок інтеграції персоналу у систему формування конкурентних переваг підприємства, проте потребує подальшого розвитку з урахуванням динамічності зовнішнього середовища.

Встановлено, що в умовах посилення глобалізаційних процесів, інноваційного оновлення та зростання конкуренції визначальним стає саме інноваційний підхід до управління персоналом, який орієнтований на розвиток людського капіталу, формування компетенцій, управління знаннями та забезпечення здатності підприємств до адаптації і впровадження інновацій.

Доведено, що специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств – зокрема сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та територіальна розосередженість – суттєво впливає на формування системи управління персоналом і зумовлює необхідність використання гнучких та адаптивних управлінських рішень.

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах характеризується переходом до інноваційно орієнтованих моделей, у яких персонал виступає ключовим фактором забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та обґрунтуванні прикладних механізмів інноваційно орієнтованого управління персоналом, зокрема формуванні відповідних управлінських моделей, інструментів їх застосування та оцінки ефективності в діяльності сільськогосподарських підприємств.

## Література

1. Marshall A. Principles of Economics. London : Palgrave Macmillan, 2013. (Reprint of the 8th edition, 1920). 858 p.
2. Самуельсон П. Економіка / пер. с англ. ; ред. О. Ліщишин. Львів : Світ, 1993. 495 с.
3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид-во НаУКМА, 2011. 244 с.
4. Гуроров А. О. Інноваційний потенціал розвитку аграрного сектора економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Т. 2. № 3. С. 183-192.
5. Becker G. S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p.

6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
7. Stiglitz J. E. *Globalization and Its Discontents*. New York : W.W. Norton & Company, 2002. 304 p.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 560 с.
9. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
10. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 5-11.
11. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London : Kogan Page, 2006. 982 p.
12. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.
13. Davenport T. H. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.
14. Fayol H. *General and Industrial Management*. London : Pitman Publishing, 1949. 110 p.
15. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization* / Translated by A. M. Henderson and T. Parsons. New York : Free Press, 1947. 436 p.
16. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
17. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan, 1933. 194 p.
18. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.
19. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. № 2. P. 295-320.
20. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99-120.
21. Edvinsson L., Malone M. S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York : HarperBusiness, 1997. 240 p.
22. Могильний О. М., Патица Н. І. Інноваційні інструменти щодо сприяння оновленню поколінь в аграрному секторі України та Євросоюзу. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18. Вип. 1-2. С. 9-20. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.009>

### References

1. Marshall, A. (2013), *Principles of Economics*, Palgrave Macmillan, (Reprint of the 8th edition, 1920), London, UK, 858 p.
2. Samuelson, P. (1993), *Ekonomika* [Economics], Translated by Lishchysyn O. (Ed.), Svit, Lviv, Ukraine, 495 p.
3. Schumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle], Vyd-vo NaUKMA, Kyiv, Ukraine, 244 p.
4. Hutorov, A.O. (2018), "Innovative Potential of Agricultural Sector Development", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Vol. 2, no. 3, pp. 183-192.
5. Becker, G.S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed., University of Chicago Press, Chicago, USA, 390 p.
6. Malik, M.Y. and Shpykuliak, O.H. (2005), *Kadrovyyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: upravlinskyi aspekt* [Human resources potential of agricultural enterprises: management aspect], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 370 p.
7. Stiglitz, J.E. (2002), *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton & Company, New York, USA, 304 p.
8. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Translated by Koshmanenko N., Nash Format, Kyiv, Ukraine, 560 p.
9. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, USA, 277 p.
10. Lupenko, Yu.O. (2014), "Priority Directions of Innovation Activity in the Agricultural Sector of Ukraine", *Ekonomika APK*, no. 12, pp. 5-11.
11. Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London, UK, 982 p.
12. Shpykuliak, O.H. and Hrytsaienko, M.I. (2016), *Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi: menedzhment ta efektyvnist* [Development of Innovation Activity in the Agricultural Sector: Management and Efficiency], monograph, OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine, 424 p.

13. Davenport, T.H. (2005), *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 240 p.
14. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman Publishing, London, UK, 110 p.
15. Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, USA, 436 p.
16. Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, USA, 144 p.
17. Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, USA, 194 p.
18. Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, USA, 411 p.
19. Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, no. 2, pp. 295-320.
20. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
21. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York, USA, 240 p.
22. Mohylnyi, O.M. and Patyka, N.I. (2025), "Innovative Tools for Generational Renewal in the Agricultural Sector of Ukraine and the EU", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 18, Iss. 1-2, pp. 9-20, DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.009>

**Старук Т.М.**

### **ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Мета.** Дослідження еволюції наукових підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах в умовах інноваційних трансформацій та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємств.

**Методика дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу суспільних та економічних процесів і явищ. У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний – для дослідження еволюції наукових підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах в умовах інноваційних трансформацій; метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів, виокремлення їх сутнісних характеристик, інструментів та обмежень, а також формування висновків дослідження.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано необхідність врахування особливостей інноваційних трансформацій у процесі управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Систематизовано наукові підходи до управління персоналом за п'ятьма групами підходів: адміністративним, економічним, поведінковим, стратегічним та інноваційним. Для кожного з підходів визначено сутнісні характеристики, інструменти та обмеження, що дозволило узагальнити їх можливості та межі застосування у сучасних умовах функціонування підприємств.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Розроблено авторський підхід до врахування специфіки інноваційних трансформацій в управлінні персоналом у сільськогосподарських підприємствах, який базується на диференційованому визначенні особливостей трансформацій, а також переважаючих інструментів та обмежень у межах кожного з виділених підходів. Це дозволяє більш обґрунтовано визначати напрями вдосконалення управління персоналом у сучасних умовах функціонування підприємств.

**Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення підходів до управління персоналом, формування кадрової політики, вибору управлінських інструментів та розвитку систем управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

**Ключові слова:** персонал, сільськогосподарські підприємства, управління, теоретичні підходи, інноваційні трансформації, еволюція.

**Staruk T.M.**

### **EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS**

**Purpose.** The aim of the article is to examine the evolution of scientific approaches to human resource management in agricultural enterprises in the context of innovative transformations and to justify their role in ensuring the efficiency of enterprise performance.

**Methodology of research.** The theoretical and methodological basis of the study is the systems approach to the analysis of social and economic processes and phenomena. The following methods were used in the course of the research: the abstract and logical method – to examine the evolution of scientific approaches to human resource management in agricultural enterprises; the method of generalization – to

systematize theoretical approaches, identify their essential characteristics, instruments and limitations, and to formulate the conclusions of the study.

**Finding.** The necessity of taking into account the specific features of innovative transformations in the process of human resource management in agricultural enterprises is substantiated. Scientific approaches to human resource management are systematized into five groups: administrative, economic, behavioural, strategic, and innovative. For each approach, the essential characteristics, instruments, and limitations are identified, which made it possible to generalize their capabilities and limits of application under modern conditions of enterprise functioning.

**Originality.** The author's approach to considering the specifics of innovative transformations in human resource management at agricultural enterprises was developed, based on the differentiated identification of the features of transformations, as well as the prevailing instruments and limitations within each of the identified approaches. This makes it possible to more substantively determine the directions for improving human resource management under modern conditions of enterprise performance.

**Practical value.** The research findings may be used to improve approaches to human resource management, personnel policy formation, the selection of management instruments, and the development of human resource management systems in agricultural enterprises.

**Key words:** human resources, agricultural enterprises, management, theoretical approaches, innovative transformations, evolution.

*Дата надходження рукопису: 02.03.2026*

*Дата прийняття рукопису до друку: 06.04.2026*

*Дата публікації: 18.05.2026*