



ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЯ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 331.108:338.43:316.334.55
JEL Classification: M54, Q10, R11

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.3.16>

Ксенофонов М.М.,
*канд. екон. наук, старший науковий співробітник, старший науковий
співробітник відділу економіки і політики аграрних перетворень,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9736-6644>,
Державна установа «Інститут економіки і
прогнозування НАН України», м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Ksenofontov M.M.,
*cand.sc.(econ.), senior researcher, senior researcher at the department
of economy and policy of agrarian transformations,
State Organization "Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISES IN ENSURING THE RESILIENCE OF AGRICULTURAL AND RURAL DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Сучасний етап аграрного та сільського розвитку в Україні характеризується посиленням нестабільності середовища та зростанням масштабів і різноманітності викликів, які впливають на функціонування підприємств аграрного сектору. Воєнні дії, порушення виробничих і логістичних зв'язків, демографічні та міграційні процеси, кліматичні зміни, трансформація ринкового середовища, посилення конкурентного тиску від міжнародних суб'єктів аграрного бізнесу та поглиблення євроінтеграційних процесів формують комплекс взаємопов'язаних впливів, що потребують відповідного реагування. При цьому важливим є формування здатності аграрних і сільських систем зберігати функціональність та здійснювати необхідні трансформації.

За таких умов особливого значення набуває забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку. Її формування залежить не лише від наявності матеріальних, фінансових, природних і технологічних ресурсів, а й від спроможності суб'єктів аграрного сектору своєчасно ідентифікувати зміни, приймати та реалізовувати відповідні управлінські рішення, накопичувати й використовувати знання, адаптувати організаційні практики та забезпечувати взаємодію між учасниками економічних і соціальних процесів. Це актуалізує дослідження людського та управлінського компонентів резильєнтності, через які наявні ресурси і можливості трансформуються у конкретні адаптаційні дії.

За таких умов актуалізується необхідність розширення уявлень про роль управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні їх здатності реагувати на дестабілізуючі впливи й зміни умов функціонування та здійснювати відповідний внесок у процеси аграрного та сільського розвитку. Це й підкреслює актуальність обраної теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики резильєнтності та формування спроможностей соціально-екологічних і аграрних систем до реагування на дестабілізуючі впливи представлені у працях В. Walker та співавторів [1], М. Meuwissen та співавторів [2], І. Darnhofer [3], М. Scott [4] та інших науковців. У зазначених дослідженнях розкриваються теоретичні засади резильєнтності, її взаємозв'язок зі стійкістю, адаптацією і трансформацією, а також особливості

формування відповідних спроможностей аграрних систем, фермерських господарств і сільських територій.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із визначенням місця підприємств і господарств у процесах аграрного та сільського розвитку. J. van der Ploeg та співавтори [5], R. Milestad та співавтори [6], A. Steiner і J. Atterton [7], J. Waters та співавтори [8] розглядають багатофункціональність господарської діяльності, її економічні, соціальні й територіальні взаємозв'язки та внесок суб'єктів господарювання у розвиток і резильєнтність сільських територій.

Важливе значення для досліджуваної проблематики мають праці C. Lengnick-Hall та співавторів [9], S. Duchek [10], J. Yu та співавторів [11], у яких резильєнтність розглядається на організаційному рівні та обґрунтовується роль персоналу й управління людськими ресурсами у формуванні відповідних організаційних спроможностей. Результати цих досліджень створюють теоретичні передумови для визначення взаємозв'язку між управлінням персоналом, спроможностями працівників до реагування на зміни та формуванням резильєнтності підприємств.

Разом із тим, недостатньо дослідженим залишаються питання ролі управління персоналом підприємств аграрного сектору у формуванні їх резильєнтності. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження зазначеної проблематики з урахуванням ролі персоналу в діяльності підприємств та їх взаємозв'язку з процесами забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку на основі визначення його впливу на формування спроможностей підприємств до стійкості, відновлення, адаптації та трансформації, а також розкриття взаємозв'язку зазначених спроможностей із процесами аграрного та сільського розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Посилення невизначеності та взаємозалежності економічних, соціальних, екологічних та інституційних процесів зумовлює необхідність пошуку підходів до забезпечення більш стійкого та прогнозованого функціонування і розвитку соціально-економічних систем в умовах постійного прояву внутрішніх і зовнішніх збурень. Одним із таких підходів є концепція резильєнтності, зміст якої не обмежується традиційним розумінням стійкості як здатності системи протистояти негативним впливам або повертатися до попереднього стану після їх припинення. B. Walker та співавтори [1] розглядають резильєнтність соціально-екологічної системи як її властивість поглинати збурення та здійснювати реорганізацію в процесі змін, зберігаючи при цьому основні функції, структуру, ідентичність і зворотні зв'язки. Розкриваючи зміст резильєнтності, автори акцентують увагу на здатностях систем реагувати на зміни, виокремлюючи серед них адаптивність (adaptability) і трансформаційність (transformability). У контексті досліджуваної проблематики відмінність між ними доцільно пов'язувати з масштабом змін, які здійснюються у відповідь на вплив зовнішніх і внутрішніх збурень. Адаптивність характеризує здатність системи вносити необхідні коригування у процеси її функціонування, пристосовуючись до змінених умов і зберігаючи при цьому основні структурні та функціональні характеристики. Трансформаційність передбачає здатність до більш глибокої, якісної перебудови системи у випадках, коли адаптаційних змін недостатньо для забезпечення її подальшого функціонування та розвитку.

Аналогічний підхід простежується також у дослідженні M. Meuwissen та співавторів [2], які поряд з адаптивністю та трансформаційністю виокремлюють стійкість (robustness). На відміну від адаптивності, що передбачає внесення певних коригувань у функціонування системи, та трансформаційності, пов'язаної з її якісною перебудовою, стійкість характеризує здатність системи протистояти зовнішнім впливам, зберігаючи основні функції без суттєвих змін у способах її функціонування. Важливо, що резильєнтність аграрних систем розглядається не лише на рівні окремих господарств, а й у контексті їх взаємодії з організаціями виробників, постачальниками послуг та іншими учасниками ланцюгів постачання, які функціонують у певному регіональному середовищі [2]. Такий підхід дає підстави розглядати взаємодію зазначених суб'єктів як важливу складову взаємозв'язку між господарською діяльністю підприємств аграрного сектору і процесами аграрного та сільського розвитку.

З огляду на це, резильєнтність аграрного та сільського розвитку доцільно пов'язувати не з досягненням незмінного або рівноважного стану, а зі спроможністю відповідних систем зберігати ключові функції під впливом збурень, що характеризує їх стійкість (robustness), адаптуватися до змінених умов (adaptability) та, за необхідності, здійснювати структурні й функціональні трансформації (transformability). Спираючись на зазначені підходи, у контексті даного дослідження поряд зі спроможностями до стійкості, адаптації та трансформації доцільно також враховувати спроможність до відновлення, що характеризує здатність системи відтворювати функції та процеси, порушені внаслідок дестабілізуючих впливів. Урахування відновлювальної спроможності має особливе значення для України, де поряд із реагуванням на ринкові, природні та інші зміни актуальним є відновлення аграрних і сільських систем, функціонування яких було порушено внаслідок воєнних дій. Урахування зазначених спроможностей створює основу для переходу від розгляду резильєнтності як загальної характеристики аграрного та сільського розвитку до визначення ролі конкретних суб'єктів у її забезпеченні.

Специфіка формування резильєнтності аграрного і сільського розвитку значною мірою визначається тим, що діяльність його суб'єктів здійснюється в умовах одночасного впливу економічних, природно-кліматичних, технологічних, інституційних та інших змін. При цьому особливого значення набуває не лише інтенсивність окремих дестабілізуючих впливів, а їх поєднання та взаємозалежність, внаслідок чого зміни одного компонента можуть поширюватися на інші складові аграрної системи.

I. Darnhofer [3], досліджуючи значення резильєнтності для управління фермерськими господарствами, пов'язує актуалізацію цієї проблематики з економічною невизначеністю та кліматичними змінами. Резильєнтність господарств розглядається через поєднання спроможностей до протистояння дестабілізуючим впливам, адаптації та трансформації. При цьому особливого значення набуває активна роль фермерів у визначенні способів реагування на зміни та визначенні подальших напрямів розвитку господарств. За такого підходу забезпечення резильєнтності передбачає не сукупність ситуативних реакцій на окремі несприятливі впливи, а формування спроможності суб'єктів аграрної сфери поєднувати короткострокове реагування з довгостроковою адаптацією та, за необхідності, більш глибокою трансформацією діяльності.

M. Scott [4], досліджуючи застосування концепції резильєнтності до проблематики сільських територій, розмежовує два підходи до її розуміння: рівноважний, орієнтований на повернення системи до попереднього стану, та еволюційний, що передбачає формування адаптаційної спроможності та можливості трансформації. При цьому автор не обмежує значення резильєнтності як реагуванням суб'єктів управління сільськими територіями на економічну нестабільність та екологічні виклики, а розглядає її як концептуальну основу для переосмислення процесів сільського розвитку. Особливого значення в цьому контексті набувають вплив попередньо сформованої траєкторії на подальший розвиток та можливість формування нових траєкторій, а також урахування територіальних характеристик сільського простору. Важливими складовими такого підходу є адаптивне мережеве управління, інтеграція екологічних аспектів у практику сільського розвитку та поєднання локального і глобального рівнів відповідних процесів.

Такий підхід засвідчує, що резильєнтність сільського розвитку формується не лише через реагування на окремі дестабілізуючі впливи, а й через взаємодію суб'єктів, територіальних умов, управлінських механізмів та сформованих траєкторій розвитку. З урахуванням цього, специфіку забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку доцільно пов'язувати зі здатністю відповідних суб'єктів реагувати на взаємопов'язані зміни різної природи, зберігати та відновлювати необхідні функції, адаптувати способи діяльності та, за необхідності, здійснювати їх трансформацію. Важливе місце серед суб'єктів реалізації зазначених процесів посідають підприємства аграрного сектору.

У межах даного дослідження як базові суб'єкти розглядаються підприємства аграрного сектору, що відповідає превалюючому підходу до окреслення відповідної сфери економічної діяльності у нормативно-правових та стратегічних документах України. Зокрема, у «Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» аграрний сектор визначався як системоутворювальний у національній економіці, базовою складовою якого є сільське господарство, а його розвиток безпосередньо пов'язувався із соціально-економічним розвитком сільських територій [12].

У «Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року» розвиток сільського господарства розглядається у взаємозв'язку з розвитком сільських територій, а серед стратегічних цілей передбачено формування стійкого, конкурентоспроможного та диверсифікованого аграрного сектору [13]. Термін «аграрний сектор» використовується і в Законі України № 4619-IX щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі, положення якого поєднують питання державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку [14]. Це дає підстави в межах даного дослідження використовувати поняття «підприємства аграрного сектору» для позначення ширшого кола суб'єктів, ніж власне сільськогосподарські підприємства, діяльність яких через економічні, виробничі, трудові, технологічні та територіальні зв'язки інтегрована у процеси аграрного та сільського розвитку.

Таке трактування дає змогу не обмежувати значення підприємств аграрного сектору суто виробничими результатами, а враховувати їх взаємозв'язки із територіями, на яких вони функціонують. J. van der Ploeg та D. Roer [5], досліджуючи взаємозв'язок багатофункціональності сільського господарства та сільського розвитку, показують, що діяльність господарств може виходити за межі традиційного виробництва та розширюватися через диверсифікацію діяльності й формування нових зв'язків із сільською економікою. Близький за змістом підхід представлений R. Milestad, J. Ahnström та J. Björklund [6], які акцентують увагу на множинності функцій господарств у сільських спільнотах і показують, що структурні зміни у сільському господарстві можуть супроводжуватися втратою пов'язаних із господарською діяльністю економічних, соціальних та екологічних функцій сільських територій.

Отже, підприємства аграрного сектору доцільно розглядати не лише як виробничі одиниці, а й як суб'єкти, через діяльність яких формуються виробничі, трудові, технологічні, соціальні та територіальні взаємозв'язки між аграрною сферою і сільськими територіями. Зазначена багатофункціональність визначає їх важливе місце у формуванні передумов резильєнтності аграрного та сільського розвитку. Збереження виробничої діяльності та робочих місць, підтримання господарських зв'язків, освоєння нових

способів діяльності та взаємодія з іншими суб'єктами сприяють підтриманню не лише функціонування самих підприємств, а й економічного та соціального середовища відповідних сільських територій.

При цьому резильєнтність окремого підприємства аграрного сектору не може ототожнюватися з резильєнтністю аграрного та сільського розвитку, оскільки остання формується внаслідок взаємодії значно ширшої сукупності суб'єктів, ресурсів, інституцій та територіальних процесів. Резильєнтність підприємств аграрного сектору доцільно розглядати як одну з важливих передумов забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку: здатність підприємств зберігати та відновлювати необхідні функції, адаптуватися до змінених умов і трансформувати свою діяльність сприяє підтриманню взаємозв'язків, через які їх функціонування інтегрується у відповідні процеси розвитку. Це актуалізує питання щодо внутрішніх чинників, які визначають спроможність підприємств до таких змін, серед яких важливе місце належить персоналу та управлінню ним.

Спроможність підприємств аграрного сектору до резильєнтного реагування формується не лише на основі наявних матеріальних, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів, а значною мірою залежить від персоналу, який забезпечує прийняття та реалізацію рішень відповідно до змін умов функціонування. С. Lengnick-Hall, Т. Beck та М. Lengnick-Hall [9] пов'язують формування спроможності організації до резильєнтності зі стратегічним управлінням людськими ресурсами, завдяки якому створюються необхідні компетентності працівників, а їх індивідуальні внески на організаційному рівні формують здатність організації до резильєнтного реагування. Автори акцентують увагу на когнітивних, поведінкових та контекстуальних складових цього процесу, що дає підстави розглядати персонал не лише як ресурс забезпечення поточної діяльності, а як безпосереднього носія знань, досвіду, моделей поведінки та спроможності реалізовувати необхідні зміни.

З іншого ракурсу організаційну резильєнтність розглядає S. Duchek [10], яка характеризує її як метаспроможність, що формується через сукупність взаємопов'язаних організаційних спроможностей, пов'язаних із передбаченням потенційних загроз, подоланням несприятливих ситуацій та адаптацією до змінених умов. Такий підхід підтверджує, що спроможності підприємства до резильєнтного реагування реалізуються через конкретні управлінські рішення та дії працівників. Відповідно, персонал підприємств аграрного сектору доцільно розглядати як одного з ключових носіїв спроможностей до забезпечення стійкості, відновлення, адаптації та трансформації їх діяльності. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність цілеспрямованого управлінського впливу на формування та реалізацію відповідних спроможностей персоналу і визначає місце управління персоналом у механізмі забезпечення резильєнтності підприємств аграрного сектору.

Визнання персоналу одним із носіїв спроможностей підприємства до резильєнтного реагування зумовлює необхідність визначення ролі управління персоналом у їх формуванні та реалізації. С. Lengnick-Hall, Т. Beck та М. Lengnick-Hall [9] обґрунтовують, що політики, практики та заходи стратегічного управління людськими ресурсами можуть впливати на індивідуальні установки і поведінку працівників, а сукупність їх внесків на організаційному рівні формує спроможність організації до резильєнтного реагування. Емпіричне дослідження J. Yu та співавторів [11] також підтверджує позитивний вплив стратегічного управління людськими ресурсами на організаційну резильєнтність та показує значення характеристик працівників у реалізації такого впливу. Це дає підстави розглядати управління персоналом як одну з ланок формування спроможностей підприємства, необхідних для реагування на дестабілізуючі впливи та зміни умов його функціонування.

З урахуванням сформованого вище підходу. функціональний зв'язок між управлінням персоналом та резильєнтністю підприємств аграрного сектору доцільно розглядати через забезпечення чотирьох взаємопов'язаних спроможностей. Спроможність до стійкості передбачає забезпечення безперервності виконання персоналом критично важливих трудових функцій в умовах дестабілізуючих впливів. Спроможність до відновлення пов'язана з відтворенням кадрового потенціалу, трудових процесів та організаційної взаємодії після їх порушення. Спроможність до адаптації реалізується через перерозподіл трудових функцій, набуття необхідних компетентностей та зміну способів організації праці відповідно до змінених умов. Спроможність до трансформації передбачає кадрове та організаційне забезпечення більш глибоких технологічних, управлінських і структурних змін у діяльності підприємства.

Таким чином, управління персоналом у контексті забезпечення резильєнтності набуває значення підходу, завдяки якому формування та реалізація відповідних спроможностей персоналу сприяють забезпеченню спроможностей підприємства до збереження, відновлення, адаптації та трансформації способів його функціонування.

Сформовані завдяки управлінню персоналом спроможності підприємств аграрного сектору до стійкості, відновлення, адаптації та трансформації мають значення не лише для забезпечення їх власної резильєнтності. Функціонування таких підприємств інтегроване у систему економічних, трудових, виробничих, технологічних і територіальних взаємозв'язків, через які результати їх діяльності поширюються на відповідне середовище аграрного та сільського розвитку. А. Steiner та J. Atterton [7], досліджуючи внесок підприємств у локальну резильєнтність сільських територій, виокремлюють прямі й непрямі прояви такого впливу. До прямих автори відносять, зокрема, створення локальної зайнятості та забезпечення товарами і послугами, тоді як непрямі результати виникають унаслідок подальшого поширення ефектів господарської

діяльності, зокрема через зменшення ризиків відтоку населення. Важливо, що підприємства при цьому розглядаються не як пасивні складові сільського середовища, а як суб'єкти адаптаційних процесів, здатні реагувати на локальні економічні, соціальні та екологічні зміни [7].

Разом із тим, внесок окремих підприємств не слід ототожнювати з резильєнтністю аграрного та сільського розвитку загалом. У дослідженні OECD [8] резильєнтність сільських територій розглядається з урахуванням різноманітності їх умов, викликів і можливостей та необхідності людиноцентричних, територіально диференційованих підходів до її зміцнення. Це підтверджує багатосуб'єктний і багатокомпонентний характер формування резильєнтності сільського розвитку. Відповідно, вплив управління персоналом підприємств аграрного сектору на резильєнтність аграрного та сільського розвитку має опосередкований характер та сприяє підтриманню зайнятості, виробничих і технологічних процесів, господарських та територіальних взаємозв'язків. Їх збереження та адаптація, своєю чергою, формують внесок підприємств у забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку.

Узагальнення розглянутих положень дає підстави визначити місце управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку. У межах запропонованого підходу управління персоналом доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив на формування та реалізацію спроможностей персоналу, які забезпечують здатність підприємства реагувати на дестабілізуючі впливи та зміни умов функціонування. Реалізація зазначених спроможностей на рівні підприємства проявляється через забезпечення стійкості, відновлення, адаптацію та трансформацію його діяльності. Взаємозв'язок зазначених складових представлено на рис. 1.

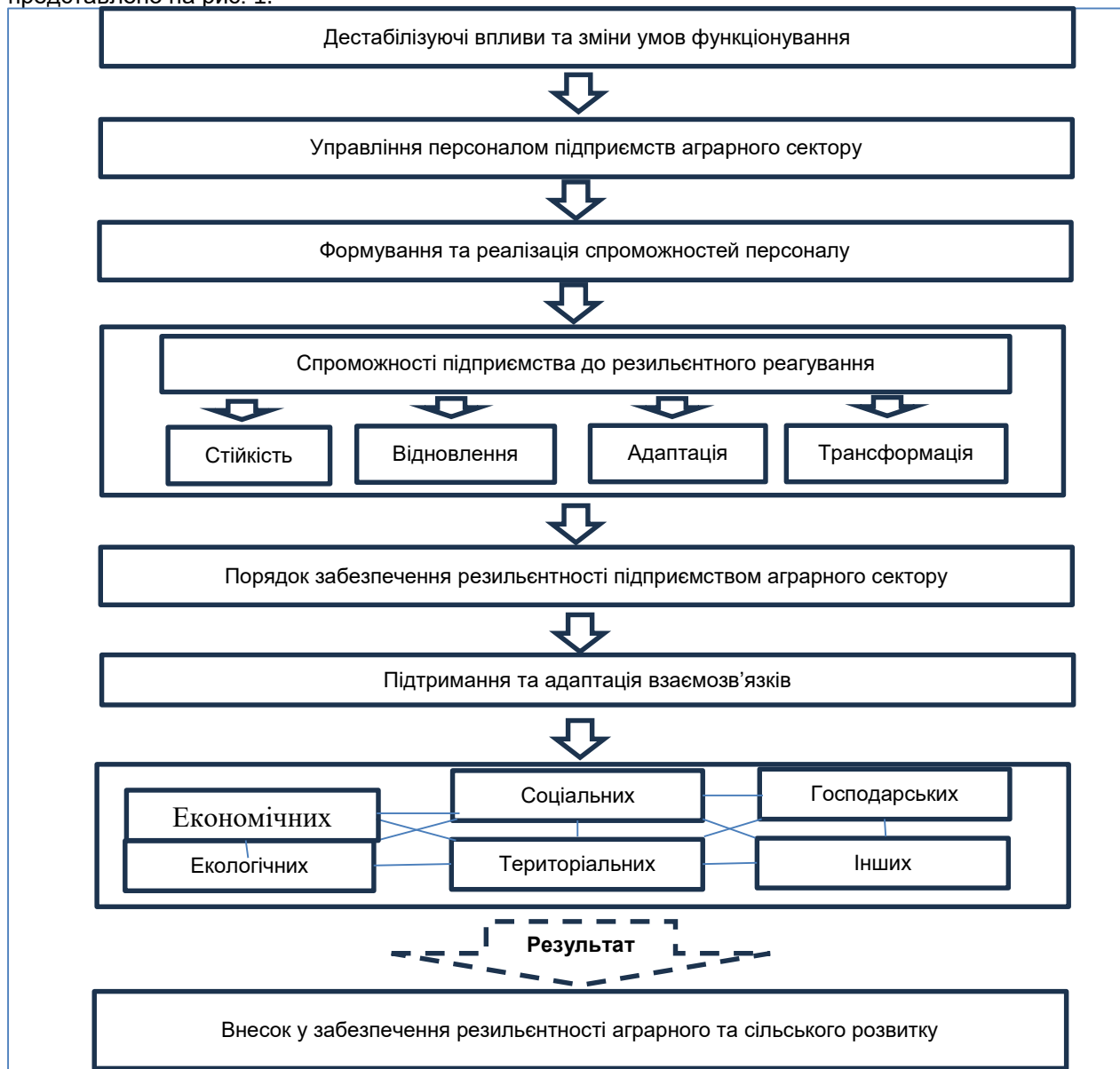


Рис. 1. Складові управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку

Джерело: сформовано автором

Запропонована на рис. 1 послідовність відображає порядок формування відповідного внеску управління персоналом у забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку. Вихідною передумовою є дестабілізуючі впливи та зміни умов функціонування, реагування на які потребує формування та реалізації відповідних спроможностей персоналу. Сформовані та реалізовані через систему управління персоналом спроможності персоналу сприяють формуванню спроможностей підприємства до резильєнтного реагування. Реалізація зазначених спроможностей створює передумови для підтримання та адаптації економічних, соціальних, господарських, екологічних, територіальних та інших взаємозв'язків підприємства, через які результати його діяльності інтегруються у ширші процеси аграрного та сільського розвитку.

Таким чином, вплив управління персоналом підприємств аграрного сектору на резильєнтність аграрного та сільського розвитку має багаторівневий та опосередкований характер. Управління персоналом безпосередньо не забезпечує резильєнтність аграрного та сільського розвитку, а формує спроможності персоналу, реалізація яких сприяє забезпеченню резильєнтності підприємств та підтриманню системи їх взаємозв'язків із відповідним економічним, соціальним і територіальним середовищем. Саме через цей взаємозв'язок управління персоналом підприємств аграрного сектору формує внесок у забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження засвідчило, що резильєнтність аграрного та сільського розвитку доцільно розглядати через спроможність відповідних систем реагувати на дестабілізуючі впливи та зміни умов функціонування. У цьому контексті поряд зі спроможностями до стійкості, адаптації та трансформації доцільно враховувати спроможність до відновлення, значення якої для України посилюється необхідністю подолання наслідків воєнних дій.

Встановлено, що резильєнтність підприємств аграрного сектору є однією з важливих передумов забезпечення резильєнтності аграрного та сільського розвитку, однак не може ототожнюватися з нею. Інтеграція підприємств у відповідні процеси відбувається через систему економічних, соціальних, господарських, екологічних, територіальних та інших взаємозв'язків.

Обґрунтовано роль персоналу як носія спроможностей підприємства до резильєнтного реагування, а управління персоналом – як цілеспрямованого впливу на їх формування та реалізацію відповідно до потреб забезпечення стійкості, відновлення, адаптації та трансформації діяльності підприємства. Запропоновані складові управління персоналом відображають багаторівневий та опосередкований характер його впливу на резильєнтність аграрного та сільського розвитку через забезпечення резильєнтності підприємств та підтримання й адаптацію системи їх взаємозв'язків.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням теоретико-методичних засад управління персоналом у контексті формування окремих спроможностей підприємств до резильєнтного реагування та обґрунтуванням відповідних управлінських підходів і засобів їх практичної реалізації.

Література

1. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9. № 2. Article 5. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems / Meuwissen M. P. M., Feindt P. H., Spiegel A., Termeer C. J. A. M., Mathijs E., de Mey Y., Finger R., Balman A., Wauters E., Urquhart J. et al. *Agricultural Systems*. 2019. Vol. 176. Article 102656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656>
3. Darnhofer I. Resilience and Why It Matters for Farm Management. *European Review of Agricultural Economics*. 2014. Vol. 41. Issue 3. P. 461–484. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbu012>
4. Scott M. Resilience: a Conceptual Lens for Rural Studies? *Geography Compass*. 2013. Vol. 7. Issue 9. P. 597–610. DOI: <https://doi.org/10.1111/gec3.12066>
5. van der Ploeg J. D., Roep D. Multifunctionality and Rural Development : The Actual Situation in Europe. *Multifunctional Agriculture: A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development* / Edited by van Huylbroeck G., Durand G. Aldershot, Hampshire : Ashgate, 2003. P. 37–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/258375349_Multifunctionality_and_rural_development_the_a_ctual_situation_in_Europe (дата звернення: 19.06.2026).
6. Milestad R., Ahnström J., Björklund J. Essential multiple functions of farms in rural communities and landscapes. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 2011. Vol. 26. Issue 2. P. 137–148. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1742170510000529>
7. Steiner A., Atterton J. Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*. 2015. Vol. 40. P. 30–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>
8. Reinforcing Rural Resilience. OECD Rural Studies. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/7cd485e3-en>
9. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21. Issue 3. P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

10. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215-246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
11. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience / Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12. Issue 12. Article 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
12. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 р. № 806-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.06.2026).
13. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.06.2026).
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі : Закон України від 8.10.2025 р. № 4619-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20#Text> (дата звернення: 11.06.2026).

References

1. Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R. and Kinzig, A. (2004), "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems", *Ecology and Society*, Vol. 9, no. 2, Article 5, DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. Meuwissen, M.P.M., Feindt, P.H., Spiegel, A. et al. (2019), "A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems", *Agricultural Systems*, Vol. 176, Article 102656, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656>
3. Darnhofer, I. (2014), "Resilience and why it matters for farm management", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 41, Issue 3, pp. 461-484, DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbu012>
4. Scott, M. (2013), "Resilience: a Conceptual Lens for Rural Studies?", *Geography Compass*, Vol. 7, Issue 9, pp. 597-610, DOI: <https://doi.org/10.1111/gec3.12066>
5. van der Ploeg, J.D. and Roep, D. (2003), "Multifunctionality and Rural Development : The Actual Situation in Europe", In: van Huylenbroeck, G. and Durand, G. (Eds.), *Multifunctional Agriculture: A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development*, Aldershot, Ashgate, Hampshire, UK, pp. 37-54, available at: https://www.researchgate.net/publication/258375349_Multifunctionality_and_rural_development_the_actual_situation_in_Europe (access date June 19, 2026).
6. Milestad, R., Ahnström, J. and Björklund, J. (2011), "Essential multiple functions of farms in rural communities and landscapes", *Renewable Agriculture and Food Systems*, Vol. 26, Issue 2, pp. 137-148, DOI: <https://doi.org/10.1017/S1742170510000529>
7. Steiner, A. and Atterton, J. (2015), "Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience", *Journal of Rural Studies*, Vol. 40, pp. 30-45, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>
8. OECD (2025), "Reinforcing Rural Resilience", OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, France, DOI: <https://doi.org/10.1787/7cd485e3-en>
9. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Issue 3, pp. 243-255, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
10. Duchek, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*, Vol. 13, pp. 215-24, DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
11. Yu, J., Yuan, L., Han, G. et al. (2022), "A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience", *Behavioral Sciences*, Vol. 12, Issue 12, Article 508, DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On approval of the Strategy for the development of the agricultural sector of the economy for the period up to 2020" dated 17.10.2013 no. 806-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text> (access date June 11, 2026).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027" dated 15.11.2024 no. 1163-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (access date June 11, 2026).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding the organizational framework for providing support in the agricultural sector" dated 08.10.2025 no. 4619-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20#Text> (access date June 11, 2026).

Ксенофонов М.М.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Мета. Обґрунтування ролі управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку на основі визначення його впливу на формування спроможностей підприємств до стійкості, відновлення, адаптації та трансформації, а також розкриття взаємозв'язку зазначених спроможностей із процесами аграрного та сільського розвитку.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, використаний для розкриття взаємозв'язків між управлінням персоналом, формуванням спроможностей підприємств аграрного сектору до резильєнтного реагування та процесами аграрного та сільського розвитку. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу – для визначення змісту та складових резильєнтності аграрних систем; порівняння – для розмежування спроможностей підприємств до стійкості, відновлення, адаптації та трансформації; структурно-логічний метод – для встановлення взаємозв'язків між управлінням персоналом, резильєнтністю підприємств аграрного сектору та резильєнтністю аграрного та сільського розвитку; метод наукового узагальнення – для формування висновків дослідження.

Результати дослідження. Визначено спроможності підприємств аграрного сектору до резильєнтного реагування та обґрунтовано необхідність урахування спроможності до відновлення поряд зі спроможностями до стійкості, адаптації та трансформації. Розкрито роль персоналу як носія відповідних спроможностей та вплив управління персоналом на їх формування і реалізацію. Запропоновано складові управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку. Обґрунтовано, що цей вплив має опосередкований характер і реалізується через забезпечення резильєнтності підприємств та підтримання й адаптацію їх взаємозв'язків із середовищем аграрного та сільського розвитку.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено авторський підхід до визначення складових управління персоналом підприємств аграрного сектору в забезпеченні резильєнтності аграрного та сільського розвитку. Цей підхід передбачає диференційоване формування та реалізацію спроможностей персоналу відповідно до потреб забезпечення стійкості, відновлення, адаптації та трансформації діяльності підприємств у відповідь на дестабілізуючі впливи та зміни умов функціонування, а також формування їх внеску в резильєнтність аграрного та сільського розвитку через підтримання й адаптацію системи взаємозв'язків.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані керівниками та фахівцями підприємств аграрного сектору для визначення пріоритетів управління персоналом залежно від потреб забезпечення стійкості, відновлення, адаптації або трансформації діяльності підприємств. Запропонований підхід може слугувати основою для узгодження кадрових рішень із характером дестабілізуючих впливів та змінами умов функціонування підприємств у контексті забезпечення їх резильєнтності.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, резильєнтність, аграрний розвиток, сільський розвиток, порядок забезпечення резильєнтності.

Ksenofontov M.M.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISES IN ENSURING THE RESILIENCE OF AGRICULTURAL AND RURAL DEVELOPMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the role of human resource management in agricultural sector enterprises in ensuring the resilience of agricultural and rural development by determining its influence on the formation of enterprises' capabilities for robustness, recovery, adaptation, and transformation, as well as by revealing the relationship between these capabilities and the processes of agricultural and rural development.

Methodology of research. The methodological basis of the study is a systems approach used to reveal the interrelationships between human resource management, the formation of agricultural sector enterprises' capabilities for resilient responses, and the processes of agricultural and rural development. The study employed the methods of analysis and synthesis to determine the content and components of the resilience of agricultural systems; comparison to distinguish enterprises' capabilities for robustness, recovery, adaptation, and transformation; the structural and logical method to establish the interrelationships between human resource management, the resilience of agricultural sector enterprises, and the resilience of agricultural and rural development; and the method of scientific generalization to formulate the conclusions of the study.

Finding. The capabilities of agricultural sector enterprises for resilient responses have been identified, and the need to consider recovery capability alongside capabilities for robustness, adaptation, and transformation has been substantiated. The role of personnel as a carrier of these capabilities has been revealed, along with the influence of human resource management on the formation and implementation of these capabilities. The components of human resource management in agricultural sector enterprises for ensuring the resilience of agricultural and rural development have been proposed. It has been substantiated

that this influence is indirect and is realized through ensuring the resilience of enterprises and maintaining and adapting their interrelationships with the environment of agricultural and rural development.

Originality. An original approach to identifying the components of human resource management in agricultural sector enterprises for ensuring the resilience of agricultural and rural development has been developed. This approach involves the differentiated formation and implementation of personnel capabilities in accordance with the needs of ensuring resilience and recovery, adaptation, and transformation of enterprises' activities in response to destabilizing impacts and changes in operating conditions, as well as shaping the contribution of enterprises to the resilience of agricultural and rural development through maintaining and adapting the system of interrelationships.

Practical value. The obtained results can be used by managers and specialists of agricultural sector enterprises to determine human resource management priorities depending on the needs for ensuring resilience and recovery, adaptation, or transformation of enterprise activities. The proposed approach can serve as a basis for aligning human resource decisions with the nature of destabilizing impacts and changes in the operating conditions of enterprises in the context of ensuring their resilience.

Key words: personnel, human resource management, resilience, agricultural development, rural development, procedure for ensuring resilience.

Дата надходження рукопису: 14.07.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 18.08.2026

Дата публікації: 28.08.2026