

УДК 005.95/.96:331.108:005.73:631.11:339.923:061.1

М. І. Копитко,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
 Львівський державний університет внутрішніх справ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>
 Т. В. Мойса,
 старший викладач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
 Львівський державний університет внутрішніх справ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.127

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ТА БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

М. Копытко,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Head of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
 Т. Мойса,
 Senior Lecturer of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

PERSONNEL MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE IN THE SYSTEM OF CORPORATE AND SECURITY DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено теоретико-прикладні засади управління персоналом та корпоративною культурою в системі корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств під впливом євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що сучасні трансформації зовнішнього середовища, посилення конкуренції, необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу, кадровий дефіцит, міграційні процеси та високий рівень ризиків формують нові вимоги до системи управління аграрними підприємствами. Визначено стратегічну роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості суб'єктів аграрного бізнесу.

Доведено, що ефективне управління персоналом повинно базуватися на принципах стратегічного HR-менеджменту, розвитку професійних компетенцій, мотивації працівників, цифровізації кадрових процесів, формуванні кадрового резерву та забезпеченні безпечних умов праці. Розкрито значення корпоративної культури як нематеріального активу підприємства, що впливає на рівень довіри, дисципліни, внутрішніх комунікацій, командної взаємодії та готовності персоналу до змін.

Установлено, що корпоративна культура виступає важливим інструментом зміцнення економічної, кадрової, інформаційної та репутаційної безпеки агропідприємств. Акцентовано увагу на тому, що євроінтеграція відкриває нові можливості для аграрного бізнесу у сфері експорту, залучення інвестицій, модернізації управлінських практик та впровадження європейських стандартів діяльності. Водночас вона потребує адаптації кадрової політики, підвищення кваліфікації персоналу та трансформації організаційної культури відповідно до принципів прозорості, соціальної відповідальності й доброчесності.

Запропоновано практичні напрями удосконалення системи управління персоналом і корпоративної культури, зокрема впровадження стратегічного кадрового планування, програм навчання персоналу, цифрових HR-інструментів, корпоративного кодексу етики, механізмів внутрішніх комунікацій та системи моніторингу кадрових ризиків. Обґрунтовано, що комплексне поєднання управління персоналом, корпоративної культури та безпекового менеджменту сприятиме сталому розвитку агропідприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та успішній інтеграції до європейського економічного простору.

The article examines the theoretical and applied foundations of personnel management and corporate culture in the system of corporate and security development of agricultural enterprises under the influence of European integration processes. It is substantiated that modern transformations of the external environment, intensified competition, the need to adapt to European Union standards, staff shortages, migration processes, and a high level of risks create new requirements for the management system of agricultural enterprises. The strategic role of human capital as a key factor in ensuring competitiveness, innovative development, and resilience of agribusiness entities has been determined.

It has been proved that effective personnel management should be based on the principles of strategic HR management, development of professional competencies, employee motivation, digitalization of personnel processes, formation of a talent pool, and provision of safe working conditions. The importance of corporate culture as an intangible asset of an enterprise, influencing the level of trust, discipline, internal communications, teamwork, and staff readiness for change, has been revealed.

It has been established that corporate culture serves as an important tool for strengthening the economic, personnel, informational, and reputational security of agricultural enterprises. Emphasis is placed on the fact that European integration opens new opportunities for agribusiness in the fields of export, investment attraction, modernization of management practices, and implementation of European business standards. At the same time, it requires adaptation of personnel policy, improvement of staff qualifications, and transformation of organizational culture in accordance with the principles of transparency, social responsibility, and integrity.

Practical directions for improving the personnel management system and corporate culture have been proposed, including the introduction of strategic workforce planning, staff training programs, digital HR tools, a corporate code of ethics, internal communication mechanisms, and a personnel risk monitoring system. It is substantiated that the comprehensive combination of personnel management, corporate culture, and security management will contribute to the sustainable development of agricultural enterprises, increase their investment attractiveness, and facilitate successful integration into the European economic area.

Ключові слова: управління персоналом, корпоративна культура, агропідприємства, корпоративний розвиток, безпековий розвиток, євроінтеграція, кадровий потенціал, HR-менеджмент, економічна безпека, конкурентоспроможність.

Key words: personnel management, corporate culture, agricultural enterprises, corporate development, security development, European integration, personnel potential, HR management, economic security, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, посилення глобальної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та активізації євроінтеграційних процесів. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом, імпле-

ментація європейських норм і стандартів, відкриття нових ринків збуту, зростання вимог до якості продукції та прозорості ведення бізнесу формують нові умови функціонування агропідприємств. За таких обставин особливого значення набуває необхідність модернізації систем корпоративного управління, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення стійкого безпекового розвитку суб'єктів аграрного бізнесу.

Однією з ключових проблем сучасних агропідприємств є недостатня адаптованість традиційних підходів до управління персоналом до нових викликів ринкового середовища. Дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, старіння сільського населення, низький рівень цифрових компетентностей працівників, сезонність зайнятості та обмежені можливості професійного розвитку негативно впливають на продуктивність праці та інноваційний потенціал підприємств. У зв'язку з цим постає потреба у формуванні сучасної системи HR-менеджменту, орієнтованої на розвиток компетенцій, мотивацію персоналу, залучення молодих фахівців та утримання трудових ресурсів.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень розвитку корпоративної культури на значній частині агропідприємств. Відсутність чітко сформованих корпоративних цінностей, ефективних внутрішніх комунікацій, етичних стандартів поведінки та командної взаємодії знижує рівень організаційної згуртованості, породжує конфлікти, опір змінам і послаблює здатність підприємства реагувати на зовнішні ризики. За умов євроінтеграції корпоративна культура повинна трансформуватися відповідно до принципів доброчесності, прозорості, соціальної відповідальності, інноваційності та людиноцентризму.

Окремої актуальності проблема набуває у контексті забезпечення корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств. Сучасні підприємства аграрної сфери функціонують під впливом численних ризиків. У таких умовах ефективно управління персоналом і сформована корпоративна культура виступають важливими інструментами підвищення стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз.

З наукового погляду актуальність проблеми зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних засад інтеграції кадрового менеджменту, корпоративної культури та безпекового управління в єдину систему корпоративного розвитку агропідприємств. Існуючі дослідження здебільшого розглядають зазначені компоненти фрагментарно, без урахування їх взаємозалежності та специфіки аграрного сектору в умовах євроінтеграційних змін.

Практичне значення порушеної проблематики полягає у потребі розроблення діє-

вих управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної культури, впровадження сучасних стандартів управління персоналом та посилення безпекової стійкості агропідприємств. Реалізація таких підходів сприятиме зростанню ефективності діяльності аграрних підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та успішній інтеграції до європейського економічного простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом, корпоративної культури, корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції набуває дедалі більшої актуальності у сучасній науковій літературі. Це зумовлено глибокими трансформаціями аграрного сектору України, впливом воєнних викликів, потребою адаптації до стандартів Європейського Союзу, посиленням конкуренції на зовнішніх ринках та необхідністю формування стійких моделей управління підприємствами.

Значний внесок у дослідження сучасного стану аграрного сектору України в умовах кризових явищ зробили Д. В. Людвенко та А. П. Матвієнко [1], які розглянули трансформацію аграрного сектору в умовах дії воєнного стану та окреслили перспективи його повоєнного відновлення. Автори акцентують увагу на структурних змінах у виробництві, проблемах ресурсного забезпечення, логістичних бар'єрах та необхідності державної підтримки аграрного бізнесу. Їхні висновки є важливими для розуміння зовнішнього середовища функціонування агропідприємств, однак питання ролі персоналу та корпоративної культури у процесах відновлення висвітлено недостатньо.

М. В. Негрей, А. А. Тараненко та І. С. Костенко [2] дослідили проблеми та перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. У роботі систематизовано ключові ризики для галузі, серед яких скорочення виробництва, втрати земельних ресурсів, дефіцит робочої сили та зниження інвестиційної активності. Водночас автори більше зосереджуються на макроекономічних аспектах функціонування агросектору, тоді як мікрорівневі питання розвитку систем управління персоналом і корпоративних механізмів залишаються недостатньо опрацьованими.

Вагомий внесок у дослідження безпекових аспектів розвитку аграрного бізнесу здійснили С. І. Урба та М. І. Копитко [3]. У їхній праці обґрунтовано значення зміцнення продовольчої безпеки як інструменту реалізації конкурентоспроможного розвитку аграрного бізнесу в системі забезпечення економічної безпеки України. Автори доводять, що аграрний сектор є стратегічним елементом національної безпеки держави. Разом з тим у роботі переважно розкрито макроекономічний і секторальний рівень безпеки, тоді як внутрішньо-корпоративні чинники безпеки, пов'язані з управлінням персоналом та організаційною культурою, потребують подальшого дослідження.

Питання економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції розглянуто у праці М. І. Копитко та О. І. Пацули [4], де досліджено тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств у нових інтеграційних умовах. Автори підкреслюють важливість стратегічної гнучкості, інноваційності та адаптивного управління. Водночас кадрові аспекти розвитку підприємств і роль корпоративної культури як чинника реалізації тактичних інструментів розкрито лише частково.

Практичні аспекти антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах досліджував К. А. Пріб [5]. Автором визначено специфіку кризових явищ у сільському господарстві та запропоновано інструменти антикризового реагування. Значення цієї роботи полягає у формуванні підходів до підвищення стійкості агропідприємств. Проте в ній недостатньо уваги приділено нематеріальним чинникам стабілізації діяльності, зокрема корпоративній культурі, мотивації персоналу та управлінню людським капіталом.

В. Г. Балан та І. П. Тимченко [6] розглянули управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. У дослідженні висвітлено необхідність модернізації систем управління, адаптації до нових економічних умов та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Водночас проблематика інтеграції HR-менеджменту, корпоративної культури та безпекового управління в єдину систему корпоративного розвитку залишилася недостатньо деталізованою.

Отже, аналіз сучасних наукових праць свідчить, що науковцями ґрунтовно досліджено окремі аспекти розвитку аграрного

сектору: економічну стійкість, антикризове управління, продовольчу безпеку, трансформаційні процеси та вплив євроінтеграції. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання комплексного поєднання управління персоналом і корпоративної культури як стратегічних чинників корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад управління персоналом та корпоративною культурою в системі корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Особливу увагу приділено визначенню впливу європейських стандартів ведення бізнесу на кадрову політику, формування корпоративних цінностей, розвиток людського капіталу та підвищення рівня економічної й кадрової безпеки аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується глибокими трансформаційними змінами, зумовленими процесами євроінтеграції, посиленням глобальної конкуренції, необхідністю адаптації до вимог міжнародних ринків, а також високим рівнем зовнішніх і внутрішніх ризиків. У таких умовах особливого значення набувають питання ефективного управління персоналом та формування корпоративної культури як базових складових корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств. Саме людський капітал, професійна компетентність працівників, їх мотивація, рівень лояльності та готовність до змін визначають здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування і довгострокову конкурентоспроможність.

Корпоративний розвиток агропідприємств є складним багаторівневим процесом удосконалення системи управління, виробничо-господарської діяльності, кадрового потенціалу, інноваційної активності та ринкових позицій підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності й економічної безпеки. На відміну від підприємств інших галузей, аграрний сектор функціонує в умовах підвищеної залеж-

ності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, коливань кон'юнктури ринку та високого рівня ризиків, що визначає специфіку корпоративного розвитку таких суб'єктів господарювання, зокрема [1, 2, 6, 7]:

1. Залежність від природно-кліматичних умов, яка є однією з ключових особливостей корпоративного розвитку агропідприємств. Значна залежність результатів діяльності від погодних умов, стану ґрунтів, рівня вологості, біологічних циклів рослин і тварин є домінуючим фактором у процесі функціонування. Це зумовлює необхідність формування адаптивної системи корпоративного управління, здатної швидко реагувати на зовнішні зміни, прогнозувати ризики та диверсифікувати напрями діяльності.

2. Сезонність виробничих процесів, адже аграрне виробництво характеризується чітко вираженою сезонністю, що впливає на використання ресурсів, потребу в персоналі, фінансові потоки та організацію праці. У зв'язку з цим корпоративний розвиток агропідприємств передбачає впровадження гнучких моделей управління персоналом, залучення тимчасових працівників у пікові періоди та ефективне планування витрат у міжсезоння.

3. Земля як основний стратегічний ресурс — для агропідприємств земля виступає не лише засобом виробництва, а й ключовим активом, що формує економічний потенціал підприємства. Тому корпоративний розвиток значною мірою пов'язаний із раціональним землекористуванням, захистом земельного банку, дотриманням екологічних стандартів та інвестуванням у відновлення родючості ґрунтів.

4. Поєднання економічних та соціальних функцій, що проявляється в тому, що агропідприємства часто є важливими роботодавцями у сільських громадах і виконують соціально значущі функції: забезпечують зайнятість населення, підтримують місцеву інфраструктуру, беруть участь у розвитку територій. Відтак корпоративний розвиток у цій сфері охоплює не лише економічні результати, а й соціальну відповідальність бізнесу, партнерство з громадами та підтримку місцевого розвитку.

5. Високий рівень ризиків і потреба у безпековому управлінні, який обумовлений тим, що функціонування агропідприємств супроводжується виробничими, фінансовими, ло-

гістичними, кадровими, екологічними та воєнними ризиками. Саме тому корпоративний розвиток передбачає інтеграцію системи ризик-менеджменту, страхування, внутрішнього контролю, комплаєнсу та економічної безпеки в управлінську модель підприємства.

6. Значення людського капіталу, що проявляється в тому, що сучасне агровиробництво дедалі більше потребує кваліфікованих фахівців у сферах агрономії, інженерії, ІТ, логістики, фінансів і менеджменту. Це зумовлює необхідність стратегічного управління персоналом, розвитку компетенцій, формування кадрового резерву та мотивації працівників. Корпоративний розвиток безпосередньо залежить від рівня професійності та лояльності персоналу.

7. Інноваційна та технологічна трансформація, адже однією з сучасних тенденцій є активне впровадження точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизації виробничих процесів, цифрових платформ управління ресурсами, агродронів та аналітичних систем. Тому корпоративний розвиток агропідприємств передбачає інноваційну модернізацію, цифровізацію бізнес-процесів і готовність персоналу до технологічних змін.

8. Інтеграція у глобальні та європейські ринки, що відкриває для агропідприємств нові можливості експорту продукції, залучення інвестицій та участі у міжнародних ланцюгах постачання. Водночас це потребує відповідності стандартам якості, безпечності харчової продукції, екологічним вимогам, прозорості корпоративного управління та фінансової звітності.

9. Роль корпоративної культури, яка є важливою вимогою в управлінні з орієнтацією на відповідальність, командну роботу, інноваційність, дисципліну та дотримання етичних стандартів. Особливо це актуально для великих агрохолдингів і багатофільних структур, де культура виступає інструментом координації та єдності персоналу.

10. Диверсифікація діяльності — корпоративний розвиток часто передбачає розширення напрямів бізнесу: переробку сировини, логістику, трейдинг, виробництво біоенергетики, органічне землеробство, агротуризм тощо. Це дозволяє знижувати залежність від одного виду діяльності та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Узагальнюючи, можна сформулювати рекомендації щодо корпоративного розвитку аг-

Таблиця 1. Рекомендації щодо корпоративного розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції

Напрямок розвитку	Основні проблеми	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Управління персоналом	Дефіцит кадрів, плинність персоналу, низька мотивація	Впровадження HR-стратегії, системи мотивації, навчання та розвитку персоналу	Підвищення продуктивності праці, стабілізація кадрового складу
Корпоративна культура	Низька залученість працівників, слабкі внутрішні комунікації	Формування корпоративних цінностей, кодексу етики, командних програм	Зростання лояльності персоналу, покращення організаційного клімату
Економічна безпека	Фінансові ризики, шахрайство, нестабільність ринку	Внутрішній контроль, аудит, ризик-менеджмент, комплаєнс-система	Зниження втрат, зміцнення фінансової стійкості
Інноваційний розвиток	Низький рівень технологізації, відставання від конкурентів	Інвестування в цифровізацію, автоматизацію, точне землеробство	Зростання ефективності виробництва, зниження витрат
Євроінтеграційна адаптація	Невідповідність стандартам ЄС	Сертифікація, впровадження стандартів якості та безпечності	Розширення експортних можливостей, вихід на ринки ЄС
Соціальна відповідальність	Недостатня взаємодія з громадами	Соціальні проекти, підтримка інфраструктури, екологічні ініціативи	Позитивна репутація, підтримка місцевого населення
Організаційне управління	Повільне прийняття рішень, бюрократія	Оптимізація структури управління, делегування повноважень	Гнучкість управління, швидка реакція на зміни
Інвестиційна привабливість	Низький рівень довіри інвесторів	Прозора звітність, ESG-політика, стратегічне планування	Залучення капіталу, довгостроковий розвиток

Джерело: авторська розробка.

ропідприємств в умовах євроінтеграції (табл. 1).

Отже, корпоративний розвиток агропідприємств має комплексний характер і визначається впливом природних, економічних, соціальних, технологічних та інституційних чинників. Його специфіка полягає у поєднанні стратегічного управління ресурсами, розвитку людського капіталу, інноваційної модернізації, соціальної відповідальності та безпекової стійкості. Ефективний корпоративний розвиток агропідприємств створює передумови для зростання конкурентоспроможності галузі та сталого розвитку сільських територій.

Управління персоналом в агропідприємствах доцільно розглядати як системний процес формування, розвитку, мотивації та раціонального використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, сучасна система HR-менеджменту орієнтується на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, управління талантами, забезпечення соціальної

відповідальності та створення безпечного трудового середовища [8]. Для аграрної сфери така трансформація є особливо актуальною, оскільки вона стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, трудовою міграцією, сезонністю зайнятості, демографічним скороченням сільського населення та зростанням вимог до цифрових навичок працівників.

Дослідження показує, що в умовах євроінтеграції управління персоналом повинно базуватися на принципах прозорості, недискримінації, дотримання трудових прав, гендерної рівності, розвитку професійної освіти та безперервного навчання. Імплементация цих принципів сприяє не лише підвищенню якості трудового життя, а й формує позитивний імідж підприємства як роботодавця, що є важливим чинником залучення та утримання працівників. Встановлено, що підприємства, які впроваджують сучасні HR-практики, мають вищий рівень продуктивності праці, нижчу плинність кадрів і кращу адаптивність до ринкових змін [8].

Важливою складовою корпоративного розвитку агропідприємств є корпоративна культу-

ра, яка визначає систему цінностей, норм поведінки, управлінських традицій, моделей взаємодії та внутрішніх комунікацій [9]. У сучасних умовах корпоративна культура перестає бути другорядним елементом управління і перетворюється на стратегічний ресурс розвитку. Вона формує організаційну єдність, підвищує довіру між працівниками та керівництвом, сприяє ефективному прийняттю рішень і знижує рівень внутрішніх конфліктів.

Для агропідприємств корпоративна культура має специфічні особливості, пов'язані з поєднанням традиційного виробничого укладу та необхідністю інноваційної модернізації. З одного боку, в аграрному секторі зберігається висока роль неформальних відносин, сімейних традицій, локальної ідентичності та міжособистісної довіри. З іншого боку, євроінтеграційні процеси вимагають впровадження сучасних стандартів менеджменту, комплаєнсу, цифровізації бізнес-процесів, екологічної відповідальності та клієнтоорієнтованості. Саме тому корпоративна культура агропідприємства повинна поєднувати сталі традиційні цінності з відкритістю до інновацій і змін.

Наукові результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень безпеки підприємства. Йдеться не лише про кадрову безпеку, а й про економічну, інформаційну, репутаційну та соціальну складові. Низький рівень корпоративної культури супроводжується зростанням конфліктності, опором змінам, поширенням недобросовісної поведінки, витоком інформації, порушенням трудової дисципліни та корупційними ризиками. Натомість сформована культура доброчесності, відповідальності та партнерства мінімізує зазначені загрози й створює передумови для сталого розвитку підприємства [9].

Особливу роль у сучасній системі корпоративного розвитку відіграє лідерство керівництва. Керівники агропідприємств формують культурний код організації через власну поведінку, стиль управління, комунікацію та ставлення до персоналу. Якщо менеджмент демонструє відкритість, послідовність і відповідальність, це позитивно впливає на організаційний клімат. Авторитарний стиль управління, навпаки, породжує недовіру, знижує ініціативність працівників та стримує інноваційний розвиток [8]. У зв'язку з цим рекомендовано переходити до моделей партнерського й сервісного лідерства, які широко використовуються у країнах ЄС.

Доведено, що важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом є система мотивації, яка повинна охоплювати матеріальні й нематеріальні стимули. Для працівників агросектору значення мають конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії, гнучкі форми зайнятості, можливості професійного зростання, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень. Формування комплексної мотиваційної системи сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню лояльності персоналу.

Окремого значення набуває цифровізація HR-процесів [10]. Використання електронного документообігу, автоматизованого обліку кадрів, систем оцінювання результативності, онлайн-навчання та цифрових каналів внутрішньої комунікації дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень і прозорість кадрових процедур. Для агропідприємств, які мають територіально розгалужену структуру, такі інструменти забезпечують ефективну координацію роботи персоналу.

У ході дослідження обґрунтовано, що система корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств повинна включати взаємопов'язані елементи: стратегічне управління персоналом, розвиток корпоративної культури, ризик-менеджмент, комплаєнс-контроль, внутрішні комунікації, соціальну відповідальність та інноваційне навчання працівників. Синергія цих складових формує стійкість підприємства до кризових явищ і підвищує його інвестиційну привабливість [11].

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати такі практичні напрями вдосконалення діяльності агропідприємств:

- запровадження стратегічного HR-планування відповідно до довгострокових цілей розвитку;
- формування корпоративного кодексу етики та поведінки;
- створення програм професійного навчання й перекваліфікації персоналу;
- розвиток внутрішніх комунікацій і командної взаємодії;
- впровадження систем моніторингу кадрових ризиків;
- цифровізація кадрового менеджменту;
- адаптація організаційної культури до європейських стандартів управління.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що управління персоналом та корпоративна культура є ключовими чинниками корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції. Їх ефек-

тивне поєднання забезпечує не лише підвищення результативності праці та конкурентоспроможності, а й створює передумови для довгострокової стійкості, соціальної стабільності та інтеграції українських агропідприємств у європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах активізації євроінтеграційних процесів управління персоналом та корпоративна культура набувають стратегічного значення у забезпеченні корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств. Сучасні трансформації зовнішнього середовища, зростання конкуренції, посилення вимог до якості продукції, дотримання міжнародних стандартів, кадровий дефіцит та високий рівень ризиків потребують переосмислення традиційних підходів до управління аграрним бізнесом.

Доведено, що ефективна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, розвитку людського капіталу, мотивації працівників, формування кадрового резерву, цифровізації HR-процесів та створення безпечних умов праці. Саме персонал виступає ключовим ресурсом забезпечення адаптивності підприємства до змін, впровадження інновацій та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що корпоративна культура є важливим нематеріальним активом агропідприємства, який визначає рівень організаційної згуртованості, довіри, дисципліни, відповідальності та готовності працівників до трансформаційних змін. Формування культури доброчесності, партнерства, відкритих комунікацій і командної взаємодії сприяє зміцненню кадрової, економічної, інформаційної та репутаційної безпеки підприємства.

Встановлено, що євроінтеграція створює для агропідприємств як нові можливості, так і додаткові виклики. До можливостей належать доступ до ринків ЄС, впровадження сучасних управлінських практик, залучення інвестицій та підвищення стандартів діяльності. Серед викликів — необхідність відповідності європейським нормам, модернізація систем управління, посилення конкуренції за трудові ресурси та потреба у висококваліфікованому персоналі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної куль-

тури, підвищення стійкості агропідприємств до ризиків та забезпечення їх інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація комплексного підходу до управління персоналом і корпоративною культурою сприятиме підвищенню ефективності діяльності, інвестиційної привабливості та соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на дослідженні цифрових інструментів HR-менеджменту в аграрному секторі, механізмів формування кадрової безпеки підприємств, розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури, адаптації європейських моделей управління персоналом до українських реалій, а також оцінюванні впливу воєнних та післявоєнних трансформацій на кадровий потенціал і корпоративну стійкість агропідприємств. Окремої уваги потребує розроблення методичних підходів до вимірювання ефективності корпоративної культури як чинника безпекового розвитку підприємства.

Література:

1. Людвенко Д.В., Матвієнко А.П. Трансформація аграрного сектору України в умовах дії воєнного стану та перспективи його повоєнного відновлення. *Агросвіт*, 2025. № 22. С. 69—76
2. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Урба С.І., Копитко М.І. Зміцнення продовольчої безпеки як інструмент реалізації конкурентоспроможного розвитку аграрного бізнесу в системі забезпечення економічної безпеки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>
4. Копитко М.І., Пацула О.І. Тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025 № 11 (21). С. 769—780.
5. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, 2019. № 10. С. 51—59.
6. Балан В.Г., Тимченко І.П. Управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2024. (42). 548-557. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2015>

7. Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: "Смугаста типографія", 2021. 302 с.

8. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами підприємствах. Трансформаційна економіка, 2023. № 3 (03), С. 70—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

9. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету "КРОК", 2025. № 1 (77). С. 388—397. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

10. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство, 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>

11. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

References:

1. Liudvenko, D. V., & Matviienko, A. P. (2025), "Transformation of the agricultural sector of Ukraine under martial law and prospects for its post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 69—76.

2. Nehrei, M. V., Taranenko, A. A., & Kostenko, I. S. (2022), "The agricultural sector of Ukraine under war conditions, problems and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (Accessed 15 Apr 2026).

3. Urba, S. I., & Kopytko, M. I. (2022), "Strengthening food security as a tool for implementing the competitive development of agrarian business in the system of ensuring the economic security of Ukraine", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. 5. DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>

4. Kopytko, M. I., & Patsula, O. I. (2025), "Tactical instruments of economic development of enterprises and joint-stock companies under European integration", *Uspikhy i dosiahnennia u naustsi*, vol. 11 (21), pp. 769—780.

5. Prib, K. A. (2019), "Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 51—59.

6. Balan, V. H., & Tymchenko, I. P. (2024), "Management of agricultural enterprises of Ukraine under the challenges of martial law and European integration", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 42, pp. 548—

557, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/2015> (Accessed 15 Apr 2026).

7. Havrylchenko, O. V. (2021). *Upravlinnia vnutrishnimy resursamy ekonomichnoho zrostantia ahrarnykh pidpriemstv: mekhanizmy, instrumentarii, stratehii* [Management of internal resources of economic growth of agricultural enterprises, mechanisms, instruments, strategies], *monohrafiia, Smuhasta typohrafiia*, Kharkiv, Ukraine, 302 p.

8. Chernikova, N. M., Voronina, V. L., & Chebotarov, K. H. (2023), "Innovative approaches to managing HR processes in enterprises", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 70—75. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

9. Kokhaniuk, Ya. (2025), "Corporate culture as a tool for transformation of agricultural enterprises under European integration", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (77), pp. 388—397. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

10. Ovcharyk, S. (2026), "Peculiarities of forming corporate culture in agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>

11. Nosan, N., & Artemenko, S. (2021), "Management of personnel potential in the agrarian sphere", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663