

Старук Тетяна. Інноваційні інструменти управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України у контексті зарубіжних моделей HR-менеджменту. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 1. С. 201-211.
DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.201>

УДК 331.108:631.1:005.591.6
JEL Classification M12, O15, Q13

Старук Тетяна

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент*1
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна

E-mail: rino-avto10@meta.ua
ORCID: 0009-0006-8332-6955

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація

Вступ. Особливості аграрного виробництва, зокрема вплив природно-кліматичних факторів, сезонність і територіальна розосередженість, ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких умов ключового значення набуває управління персоналом як фактор забезпечення ефективності та адаптивності підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації інноваційних інструментів управління персоналом, їх узгодження з міжнародними моделями HR-менеджменту та визначення підходів до інтеграції у практику сільськогосподарських підприємств України. Метою статті є дослідження та систематизація інноваційних інструментів управління персоналом, визначення особливостей їх використання в межах міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтування підходів до їх інтеграції у діяльність сільськогосподарських підприємств України в контексті формування інноваційно орієнтованої моделі управління персоналом.

Методи. У дослідженні застосовано системний підхід до аналізу процесів управління персоналом. Використано абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичних підходів, метод систематизації - для класифікації інноваційних HR-інструментів та порівняльний аналіз - для дослідження їх використання в межах міжнародних моделей HR-менеджменту. Логіко-структурний метод застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між інструментами управління персоналом і моделями HR-менеджменту та формування підходів до їх інтеграції у діяльність сільськогосподарських підприємств України.

Результати. У процесі дослідження здійснено систематизацію інноваційних інструментів управління персоналом у межах американської, японської та європейської моделей HR-менеджменту. Узагальнення інструментів проведено за цифровими, організаційними, мотиваційними, освітніми та соціальними складовими управління персоналом. Визначено пріоритетні інструменти міжнародних моделей HR-менеджменту, адаптація яких є найбільш доцільною для практики управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України.

© Старук Тетяна, 2026



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

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням підходів до формування інноваційно орієнтованої моделі управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України та оцінюванням ефективності інтеграції сучасних HR-інструментів у практику діяльності аграрних підприємств.

Ключові слова: інноваційні інструменти, управління персоналом, сільськогосподарські підприємства, міжнародні моделі HR-менеджменту, адаптація.

Вступ.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується продовженням процесів формування ринкового механізму, що супроводжується підвищенням динамічності господарського середовища. За таких умов забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання потребує врахування широкого спектра факторів, що визначають результати їх діяльності, а також здатності до адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливої специфіки зазначені процеси набувають у сільському господарстві, де поряд із ринковими коливаннями суттєвий вплив на результати діяльності здійснюють природно-кліматичні умови, сезонність виробництва та територіальна розосередженість виробничих процесів. Це зумовлює підвищений рівень невизначеності умов господарювання й результатів діяльності та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

За таких обставин ключова роль у забезпеченні ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств належить персоналу, який виступає безпосереднім суб'єктом прийняття управлінських рішень і реалізації виробничих процесів. Від рівня кваліфікації, компетентності та здатності персоналу до адаптації залежить результативність використання інших факторів виробництва, зокрема землі та капіталу.

Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління персоналом, що передбачає не лише підбір кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку та реалізації потенціалу в умовах динамічних змін. Підвищення ефективності управління персоналом значною мірою пов'язане з використанням сучасних управлінських інструментів, які забезпечують адаптивність, гнучкість та інноваційну спрямованість діяльності підприємств.

Важливим напрямом удосконалення систем управління персоналом є врахування міжнародного досвіду, у межах якого сформовано різні моделі HR-менеджменту, зокрема американську, японську та європейську. У процесі євроінтеграції України особливого значення набуває врахування принципів та підходів європейської моделі, орієнтованої на розвиток людського капіталу, соціальну відповідальність та довгострокову ефективність. Разом із цим доцільним є використання окремих елементів інших міжнародних моделей, що дозволяє розширити інструментарій управління персоналом та підвищити результативність діяльності підприємств. Це обумовлює актуальність досліджень, спрямованих на визначення можливостей адаптації сучасних міжнародних HR-інструментів до умов функціонування сільськогосподарських підприємств України, що і визначає предмет даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Результати аналізу наукових досліджень свідчать про те, що питання підвищення ефективності управління персоналом у сільському господарстві привертає дедалі більшу увагу в наукових та експертних колах внаслідок важливості аграрної галузі у забезпеченні продовольчої безпеки населення. У сучасних умовах ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку систем управління персоналом, здатності до адаптації до змін зовнішнього середовища та використання інноваційних HR-інструментів.

Формування сучасних моделей управління персоналом не може здійснюватися без належного інструментального забезпечення. Саме HR-інструменти виступають практичним механізмом реалізації відповідних моделей HR-менеджменту та забезпечують адаптацію систем управління персоналом до сучасних умов функціонування підприємств. Дослідженню різних аспектів управління персоналом та інструментів HR-менеджменту присвячені праці таких учених, як

Armstrong M. [1], Ulrich D. із співавторами [2], Колот А. М., Цимбалюк С. О. [3], Vedernikov M. із співавторами [4], Волянська-Савчук Л. В. із співавторами [5], Drucker P. [6], Peters T., Waterman R. [7], Buckett M. [8], Dessler G. [9], Iacocca L. [10], Ouchi W. [11], Ishikawa K. [12], Morita A. [13], Nonaka I., Takeuchi H. [14], Matsushita K. [15], Storey J. [16], Guest D. [17], Purcell J. [18], Boxall P., Purcell J. [19] та інші.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом, недостатньо опрацьованими залишаються питання використання сучасних інструментів HR-менеджменту та їх інтеграції у системи управління персоналом з урахуванням специфіки сільськогосподарських підприємств.

Разом із тим питання класифікації інноваційних HR-інструментів у межах різних міжнародних моделей управління персоналом та визначення можливостей їх адаптації до умов функціонування сільськогосподарських підприємств України залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі визначення особливостей використання сучасних інструментів HR-менеджменту та обґрунтування підходів до їх інтеграції у практику управління персоналом в аграрному секторі України.

Мета.

Метою статті є дослідження та систематизація інноваційних інструментів управління персоналом, визначення особливостей їх використання в межах міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтування підходів до їх інтеграції у діяльність сільськогосподарських підприємств України в контексті формування інноваційно орієнтованої моделі управління персоналом.

Методологія дослідження.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу процесів управління персоналом, який дозволяє розглядати інструменти управління як взаємопов'язану сукупність елементів у межах сучасних моделей HR-менеджменту.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, абстрактно-логічний метод застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності інструментів управління персоналом та їх ролі в сучасних моделях HR-менеджменту. Метод систематизації використано для класифікації інноваційних інструментів управління персоналом за функціональними ознаками (цифрові, організаційні, мотиваційні, освітні) та визначення особливостей їх застосування.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження міжнародних моделей HR-менеджменту (американської, японської, європейської) з метою виявлення характерних підходів до використання інструментів управління персоналом. Логіко-структурний метод використано для обґрунтування взаємозв'язку між інструментами управління персоналом та моделями HR-менеджменту, а також для формування підходів до їх інтеграції у діяльність сільськогосподарських підприємств України з урахуванням галузевої специфіки та умов функціонування.

Застосування зазначених методів дозволило систематизувати інноваційні інструменти управління персоналом, визначити особливості їх використання в межах міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтувати підходи до їх інтеграції у практику сільськогосподарських підприємств України.

Результати.

Сучасний етап розвитку систем управління персоналом характеризується активним поширенням інноваційних HR-інструментів, цифровізацією кадрових процесів та трансформацією підходів до розвитку персоналу. У таких умовах управління персоналом поступово переходить від виконання переважно адміністративних функцій до стратегічного управління розвитком персоналу, формування кадрового потенціалу та забезпечення адаптивності підприємств до змін зовнішнього

середовища. Особливого значення ці процеси набувають у сільському господарстві, де результативність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності персоналу оперативного реагувати на виробничі, ринкові та природно-кліматичні виклики.

Інноваційні трансформації суттєво змінили підходи до HR-менеджменту, сприявши поширенню цифрових технологій, автоматизації HR-процесів, розвитку дистанційної взаємодії, систем аналітики персоналу, цифрового рекрутингу, програм безперервного навчання та гнучких механізмів мотивації працівників. У результаті сучасні моделі HR-менеджменту дедалі більше орієнтуються на забезпечення адаптивності, розвитку компетентностей, підвищення залученості персоналу та формування інноваційної організаційної культури.

У науковій літературі значна увага приділяється трансформації ролі управління персоналом у сучасних умовах. Зокрема, Armstrong M. [1] розглядає HR-менеджмент як систему стратегічного управління людськими ресурсами, що інтегрує кадрову політику із загальною стратегією розвитку організації. Автор наголошує на важливості використання сучасних HR-інструментів для забезпечення результативності діяльності підприємств та розвитку людського капіталу.

Одна з особливостей підходу у розвитку HR-менеджменту Ulrich D. [2] полягала в обґрунтуванні концепції трансформації HR-служб із адміністративного підрозділу у стратегічного партнера організації. У межах цього підходу особливого значення набувають інструменти управління талантами, HR-аналітика, системи оцінювання ефективності персоналу та цифрові HR-технології.

Питання цифровізації управління персоналом і розвитку HR-технологій досліджувалися також у працях таких вчених як Колот А., Цимбалюк С., Ведерніков М. із співавторами, Волянська-Савчук Л. із співавторами, які акцентують увагу на необхідності адаптації систем управління персоналом до умов цифрової економіки, розвитку цифрових інструментів HR-менеджменту та підвищення ролі інноваційних методів управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [3, 4, 5].

Сучасні моделі HR-менеджменту реалізуються не лише через загальні принципи та підходи до управління персоналом, але й через конкретні інструменти практичного впливу на персонал. Саме інноваційні HR-інструменти забезпечують практичну реалізацію відповідних моделей управління персоналом, визначаючи особливості організації праці, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результативності та координації діяльності працівників.

Американська модель управління персоналом сформувалася в умовах високої конкуренції, ринкової динамічності та орієнтації на досягнення результативності діяльності підприємств. Її характерними рисами є індивідуалізація трудових відносин, орієнтація на особисту ефективність працівника, оцінювання результатів діяльності та тісний взаємозв'язок між продуктивністю праці й системою винагород, зокрема Drucker P. [6], Peters T. та Waterman R. [7] акцентували увагу на підвищенні організаційної ефективності, стратегічному управлінні та результативності діяльності підприємств. Галузеві особливості в сільському господарстві управління персоналом викладено у Buckett M., який досліджував особливості організації виробничих процесів та прийняття управлінських рішень у фермерських господарствах [8].

Американська модель HR-менеджменту характеризується активним використанням цифрових технологій, HR-аналітики, автоматизованого рекрутингу та інструментів управління талантами. Практична реалізація даної моделі здійснюється через систему взаємопов'язаних цифрових, мотиваційних, організаційних та освітніх інструментів управління персоналом.

Серед цифрових інструментів важливе місце займають HR-аналітика, рекрутинг з використанням штучного інтелекту та цифрові HR-платформи, що дозволяють здійснювати оцінювання результативності працівників, прогнозувати кадрові потреби та підвищувати ефективність кадрових рішень, чому значну увагу приділяли Armstrong M. [1], Dessler G. [9].

До мотиваційних інструментів американської моделі належать системи оцінки ефективності персоналу, бонусні програми та індивідуалізовані механізми матеріального стимулювання. Їх

використання орієнтоване на формування прямого взаємозв'язку між результативністю праці та рівнем винагороди працівника. Значну увагу питанням професійної ініціативності, персональної відповідальності та орієнтації на результат приділяв Iacossa L., який підкреслював важливість ефективного поєднання мотивації персоналу та стратегічних цілей підприємства [10].

Організаційні інструменти американської моделі охоплюють управління талантами, управління результативністю персоналу, кадровий резерв та системи управління кар'єрним розвитком, значну увагу чому приділено в дослідженні Ulrich D. та співавторів [2].

Освітні інструменти включають підвищення професійних компетентностей, перекваліфікація персоналу, корпоративне навчання та цифрові платформи розвитку професійних компетентностей. Їх використання сприяє адаптації персоналу до технологічних змін та сучасних викликів, на що акцентував увагу Drucker P. [6].

Систематизацію основних інноваційних HR-інструментів американської моделі управління персоналом наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Інноваційні інструменти американської моделі управління персоналом

Група інструментів	Основні інструменти
Цифрові	HR-аналітика, рекрутинг із використанням штучного інтелекту, цифрові HR-платформи
Мотиваційні	Ключові показники ефективності, оплата праці за результатами діяльності, бонусні системи
Організаційні	Управління талантами, управління результативністю персоналу, кадровий резерв
Освітні	Підвищення професійних компетентностей, перекваліфікація персоналу, корпоративне навчання

Джерело: [1, 2, 6, 7, 8, 9, 10].

Американська модель HR-менеджменту забезпечує високий рівень орієнтації на результативність, стимулює розвиток професійної ініціативності працівників та сприяє підвищенню продуктивності праці. Активне використання цифрових HR-інструментів підвищує оперативність управлінських рішень та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Разом із цим надмірна орієнтація на індивідуальну результативність може посилювати внутрішню конкуренцію між працівниками, знижувати рівень колективної взаємодії та підвищувати ризики професійного вигорання персоналу. Окремим обмеженням є висока вартість впровадження цифрових HR-технологій та необхідність наявності розвиненої системи управлінської аналітики.

Для сільськогосподарських підприємств України практичний інтерес становить використання окремих інструментів американської моделі HR-менеджменту, насамперед HR-аналітики, цифрових систем управління персоналом, механізмів оцінювання результативності працівників та програм розвитку професійних компетентностей. Їх адаптація може сприяти підвищенню ефективності використання персоналу та посиленню адаптивності аграрних підприємств до умов динамічного ринкового середовища.

Японська модель управління персоналом сформувалася під впливом національних культурних традицій, орієнтації на колективну взаємодію та довгостроковий розвиток підприємств. Її характерними рисами є колективізм, лояльність персоналу до організації, довгостроковість трудових відносин, високий рівень корпоративної культури та орієнтація на поступове професійне зростання працівників. Дослідженню особливостей японської моделі менеджменту та можливостей її поєднання з окремими елементами американської системи управління значну увагу приділяв Ouchi W., який у межах теорії Z розглядав інтеграцію відповідних підходів як основу підвищення ефективності організації [11].

Важливою особливістю японської моделі HR-менеджменту є орієнтація не лише на досягнення економічних результатів, але й на забезпечення стабільності працівників та

формування довгострокової мотивації персоналу. У межах даного підходу працівник розглядається як складова єдиної організаційної системи, а ефективність діяльності підприємства значною мірою пов'язується із рівнем колективної взаємодії персоналу. Практична реалізація японської моделі управління персоналом здійснюється через систему організаційних, мотиваційних, освітніх та соціальних інструментів.

Серед організаційних інструментів важливе місце займають гуртки якості (quality circles), колективне прийняття рішень та горизонтальна координація діяльності. Значну увагу розвитку гуртків якості та залученню працівників до процесів удосконалення виробництва приділяв Ishikawa K., який розглядав колективну участь персоналу як важливий чинник підвищення ефективності управління та якості продукції [12].

До мотиваційних інструментів належать колективне стимулювання, системи довгострокового заохочення та розвиток корпоративної лояльності. В контексті зазначеного Morita A. підкреслював важливість формування корпоративної єдності, відповідальності персоналу та довгострокового розвитку людського потенціалу підприємства [13].

Освітні інструменти даної моделі охоплюють безперервне навчання персоналу, професійну ротацію працівників та розвиток практичних компетентностей у процесі трудової діяльності. Значну увагу питанням організаційного навчання приділяли Nonaka I., Takeuchi H., які розглядали знання та професійний розвиток як важливий чинник конкурентоспроможності підприємств [14].

Соціальні інструменти японської моделі включають корпоративну інтеграцію, розвиток внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату, які Matsushita K. розглядав як важливу умову ефективності управління підприємством [15].

Систематизацію основних інноваційних HR-інструментів японської моделі управління персоналом наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Інноваційні інструменти японської моделі управління персоналом

Група інструментів	Основні інструменти
Організаційні	гуртки якості, колективне прийняття рішень
Мотиваційні	колективне стимулювання, довгострокове заохочення
Освітні	безперервне навчання, професійна ротація персоналу
Соціальні	розвиток внутрішніх комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15].

Японська модель HR-менеджменту сприяє формуванню стабільних колективів, розвитку корпоративної лояльності та підвищенню рівня внутрішньої взаємодії працівників. Значна увага до професійного розвитку персоналу забезпечує накопичення організаційного досвіду та довгострокову орієнтацію діяльності підприємств.

Разом із цим надмірна орієнтація на колективні форми взаємодії може ускладнювати індивідуальну мотивації працівників та знижувати швидкість прийняття управлінських рішень. Для сільськогосподарських підприємств України практичний інтерес становить використання безперервного навчання персоналу та механізмів залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Європейська модель управління персоналом сформувалася під впливом концепцій соціально орієнтованої економіки, сталого розвитку та збалансування економічної ефективності із соціальною відповідальністю бізнесу. Її характерними рисами є соціальна орієнтація управління, баланс інтересів працівника та роботодавця, інклюзивність, розвиток партнерських форм взаємодії та орієнтація на стале управління персоналом. Практична реалізація європейської моделі управління персоналом здійснюється через систему цифрових, соціальних, організаційних та освітніх інструментів.

Серед цифрових інструментів важливе місце займають електронні системи управління персоналом, HR-аналітика та платформи дистанційної взаємодії персоналу. Їх використання сприяє підвищенню прозорості HR-процесів, розвитку гнучких форм зайнятості та забезпеченню ефективної внутрішньої комунікації в організації. Значну увагу розвитку сучасних HR-систем та трансформації управління персоналом в умовах цифровізації приділяв Storey J., який розглядав інноваційні HR-підходи як важливий чинник підвищення ефективності організації [16].

Соціальні інструменти охоплюють програми підтримки добробуту персоналу (well-being programs), механізми соціального захисту працівників, підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) та формування безпечного трудового середовища. Значну увагу питанням соціальної орієнтації управління персоналом приділяв Guest D., який розглядав HR-менеджмент як важливий чинник забезпечення довгострокової ефективності організації та розвитку трудового потенціалу [17].

Організаційні інструменти європейської моделі включають партисипативне управління, розвиток партнерських форм взаємодії, залучення працівників до прийняття управлінських рішень та формування горизонтальних комунікацій. Значну увагу питанням участі персоналу в управлінні та розвитку організаційної взаємодії зокрема приділяли Storey J. та Purcell J., які підкреслювали важливість поєднання стратегічних цілей організації із розвитком людського капіталу [16, 18].

Освітні інструменти охоплюють безперервне навчання впродовж життя, розвиток професійних компетентностей, корпоративне навчання та адаптацію персоналу до технологічних змін. P. Vohall та Purcell J. розглядали безперервний розвиток персоналу як важливу умову забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін ринкового середовища [19].

Значна увага розвитку людського капіталу, цифрових компетентностей, соціальної інтеграції та сталого розвитку сільських територій приділяється у програмних документах ЄС щодо реалізації Спільної аграрної політики та формування довгострокового бачення розвитку сільських територій [20].

Систематизацію основних інноваційних HR-інструментів європейської моделі управління персоналом наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Інноваційні інструменти європейської моделі управління персоналом

Група інструментів	Основні інструменти
Цифрові	електронні системи управління персоналом, HR-аналітика, цифрові платформи комунікації
Соціальні	програми підтримки добробуту персоналу, підтримка балансу між роботою та особистим життям
Організаційні	партисипативне управління, партнерські форми взаємодії
Освітні	безперервне навчання впродовж життя, розвиток професійних компетентностей

Джерело: [16, 17, 18, 19, 20].

Важливою особливістю європейської моделі HR-менеджменту є поєднання економічної результативності із забезпеченням соціальної стабільності трудових колективів, професійного розвитку працівників та підтримки сприятливого соціально-психологічного середовища. У межах даного підходу персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, але й як ключовий елемент сталого розвитку підприємства та формування його довгострокової конкурентоспроможності.

Разом із цим високий рівень соціальної орієнтації управління персоналом може супроводжуватися зростанням витрат на реалізацію HR-програм, ускладненням процедур управління та зниженням швидкості прийняття окремих управлінських рішень. Додатковим обмеженням може виступати необхідність постійного фінансування програм професійного розвитку та соціальної підтримки персоналу.

Для сільськогосподарських підприємств України практичний інтерес становить використання

інструментів європейської моделі HR-менеджменту у сфері розвитку людського капіталу, професійного навчання, соціального партнерства та підтримки сталого розвитку колективів підприємств. Їх адаптація є особливо актуальною в умовах євроінтеграційних процесів України, гармонізації управлінських підходів із європейськими стандартами та необхідності підвищення соціальної стійкості аграрного сектору.

Таким чином, у сучасних умовах інструменти HR-менеджменту поступово набувають комплексного характеру та охоплюють цифрові, організаційні, мотиваційні, освітні та комунікаційні складові. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, розвитку професійних компетентностей, зміцненню організаційної стійкості та забезпеченню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

При цьому різні міжнародні моделі HR-менеджменту характеризуються специфічними підходами до використання інноваційних інструментів управління персоналом. Американська модель орієнтується на індивідуальну результативність та використання цифрових систем оцінювання ефективності персоналу; японська - на колективну взаємодію, корпоративну культуру та безперервний розвиток працівників; європейська - на поєднання економічної ефективності із соціальною орієнтацією та принципами сталого розвитку. У зв'язку з цим дослідження особливостей використання інноваційних HR-інструментів у межах різних моделей управління персоналом дозволяє визначити можливості їх адаптації та інтеграції у практику сільськогосподарських підприємств України.

Висновки і перспективи.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах України потребують активного використання інноваційних HR-інструментів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, підвищення результативності праці та забезпечення гнучкості управлінських процесів.

У процесі дослідження здійснено систематизацію інноваційних інструментів управління персоналом за основними міжнародними моделями HR-менеджменту - американською, японською та європейською. Встановлено, що американська модель орієнтується переважно на результативність діяльності, цифровізацію HR-процесів та індивідуалізацію мотивації персоналу; японська - на розвиток колективної взаємодії, корпоративної культури та довгострокового професійного розвитку працівників; європейська - на поєднання економічної ефективності із соціальною орієнтацією, розвитком людського капіталу та принципами сталого управління персоналом.

Дослідження показало, що сучасні HR-інструменти охоплюють цифрові, організаційні, мотиваційні, освітні та соціальні складові управління персоналом. Їх використання сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, розвитку професійних компетентностей працівників, зміцненню організаційної стійкості та підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що для сільськогосподарських підприємств України практичний інтерес становить адаптація окремих інструментів різних міжнародних моделей HR-менеджменту з урахуванням специфіки аграрного виробництва, фінансових можливостей підприємств та сучасних євроінтеграційних процесів. Найбільш перспективними напрямками визначено використання цифрових систем управління персоналом, HR-аналітики, механізмів професійного розвитку персоналу, програм безперервного навчання, інструментів розвитку корпоративної взаємодії та соціально орієнтованих підходів до управління трудовими колективами.

Встановлено, що формування вітчизняної інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах потребує поєднання елементів різних міжнародних моделей HR-менеджменту, що дозволяє забезпечити баланс між економічною результативністю, розвитком людського капіталу, соціальною стабільністю та довгостроковою

ефективністю діяльності підприємств аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 824 p.
2. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR Competencies : Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria : Society for Human Resource Management, 2012. 336 p.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Мотиваційний менеджмент : підручник*. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N., Chernushkina O. Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy. *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T 2020)*. 2021. P. 77–82. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
5. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Т. 24. № 1. С. 112–120. DOI: 10.24025/2306-4420.68.2023.284582.
6. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.
7. Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row, 1982. 360 p.
8. Buckett M. *An Introduction to Farm Organisation and Management*. Oxford : Pergamon Press, 1981. 313 p.
9. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.
10. Iacocca L. *Iacocca : An Autobiography*. New York : Bantam Books, 1984. 288 p.
11. Ouchi W. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Addison-Wesley, 1981. 283 p.
12. Ishikawa K. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1985. 215 p.
13. Morita A. *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York : Penguin Books, 1986. 304 p.
14. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.
15. Matsushita K. *Not for Bread Alone*. New York : Kodansha International, 1984. 232 p.
16. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. London : Thomson Learning, 2007. 512 p.
17. Guest D. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 1987. Vol. 24. No. 5. P. 503–521.
18. Purcell J. *People Management and Performance*. London : Routledge, 2003. 320 p.
19. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 348 p.
20. European Commission. *A Long-Term Vision for the EU's Rural Areas: Towards Stronger, Connected, Resilient and Prosperous Rural Areas by 2040*. Brussels : European Commission, 2021. 29 p.

Статтю отримано: 09.03.2026 / Рецензування 24.04.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Tetiana Staruk

Ph.D. student of the third (educational and scientific) level of higher education
in specialty 073 Management
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
Kyiv, Ukraine

E-mail: rino-avto10@meta.ua

ORCID: 0009-0006-8332-6955

INNOVATIVE INSTRUMENTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY HRM MODELS

Abstract

Introduction. Contemporary agricultural enterprises operate in conditions of increasing market dynamism, intensified competition, and ongoing innovation-driven transformations. The specific features of agricultural production, including the influence of natural and climatic factors, seasonality, and territorial dispersion, complicate managerial decision-making processes. Under such conditions, human resource management becomes a key factor in ensuring the efficiency and adaptability of enterprises. The relevance of this study is determined by the need to systematize innovative HRM instruments, align them with international human resource management models, and identify approaches to their integration into the practices of agricultural enterprises in Ukraine.

Methods. A systems approach was applied to analyze human resource management processes. The abstract-logical method was used to generalize theoretical approaches; the systematization method - to classify innovative HRM instruments; and comparative analysis - to examine their application within international human resource management models. The logical-structural method was employed to substantiate the interrelationship between HRM instruments and HRM models, as well as to develop approaches for their integration into the operations of agricultural enterprises in Ukraine.

Results. Innovative human resource management instruments within the framework of the American, Japanese, and European HRM models were systematized in the course of the study. The systematization of instruments was carried out according to the digital, organizational, motivational, educational, and social components of human resource management. Priority instruments of international HRM models, the adaptation of which is most appropriate for the practice of human resource management in agricultural enterprises of Ukraine, were identified.

Discussion. Prospects for further research are related to the substantiation of approaches to the formation of an innovation-oriented human resource management model in agricultural enterprises of Ukraine and the assessment of the effectiveness of integrating modern HR instruments into the operational practices of agricultural enterprises.

Keywords: innovative instruments, human resource management, agricultural enterprises, international HRM models, adaptation.

References

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London : Kogan Page.
2. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria : Society for Human Resource Management.
3. Kolot, A. M., & Tsybalyuk, S. O. (2014). *Motyvatsiynyy menedzhment* [Motivational management]. Kyiv : KNEU. [In Ukr].
4. Vedernikov, M., Koshonko, H., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Bazaliyska, N., & Chernushkina, O. (2021). Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy. *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T 2020)*, 77–82. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
5. Volianska-Savchuk, L. V., Koshonko, O. V., Horbalyuk, O. V., & Hlushko, T. V. (2023). Rozvytok trendiv vykorystannya digital-tekhnologiy v upravlinni personalom [Development of trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU*, 24(1), 112–120. DOI: 10.24025/2306-4420.68.2023.284582. [In Ukr].
6. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness.
7. Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row.
8. Buckett, M. (1981). *An Introduction to Farm Organisation and Management*. Oxford : Pergamon Press.
9. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York : Pearson.
10. Iacocca, L. (1984). *Iacocca: An Autobiography*. New York : Bantam Books.
11. Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Addison-Wesley.
12. Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
13. Morita, A. (1986). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York : Penguin Books.
14. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York : Oxford University Press.
15. Matsushita, K. (1984). *Not for Bread Alone*. New York : Kodansha International.
16. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. London : Thomson Learning.
17. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
18. Purcell, J. (2003). *People Management and Performance*. London : Routledge.

19. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). London : Palgrave Macmillan.

20. European Commission. (2021). *A Long-Term Vision for the EU's Rural Areas: Towards Stronger, Connected, Resilient and Prosperous Rural Areas by 2040*. Brussels : European Commission.

Received: 03.09.2026 / Review 04.24.2026 / Accepted 04.30.2026

