

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73>

УДК 331.1:631.158:658.3

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF ASSESSING THE LABOR POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Грідін Олександр Володимирович
кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Hridin Oleksandr
State Biotechnological University

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та аналізу методологічних і практичних аспектів оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що даний процес є ключовим у системі HR-менеджменту, оскільки дає змогу визначити поточний рівень, тенденції і перспективи розвитку людських ресурсів та підвищити ефективність кадрової політики організації. Надано характеристику основних методів оцінювання трудового потенціалу. Встановлено, що оцінювання трудового потенціалу аграрних підприємств має виражену галузеву специфіку, зумовлену сезонністю виробництва, впливом природно-кліматичних чинників, особливостями технологічних процесів, високими вимогами до фізичної, психологічної та професійної підготовки працівників тощо. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання, що забезпечить його об'єктивність та підвищення ефективності управлінських рішень. Акцентовано увагу на тому, що система оцінювання трудового потенціалу має базуватися на чіткому алгоритмі, адаптованому до сучасних українських соціально-економічних, демографічних і безпекових реалій, що сприятиме сталому розвитку аграрних підприємств.

Ключові слова: персонал підприємства, трудовий потенціал, оцінювання персоналу, HR-менеджмент, кадрова політика, ефективність управління, управлінські рішення.

The article is devoted to the theoretical substantiation and detailed analysis of methodological and practical aspects of assessing the labor potential of agricultural enterprises. It is noted that this process is a key element of the HR management system, as it allows you to determine the current level, trends and prospects for human resources development, increase the effectiveness of personnel policy and the competitiveness of the organization. Assessing labor potential is a complex, multifactorial and multifaceted process that requires an integrated approach. Its feature is to take into account not only quantitative, but also qualitative characteristics of personnel - from already realized abilities to hidden development potential. It is proven that effective assessment of labor potential performs a number of strategically important functions, covering all stages of personnel management and contributing to the formation of a systemic approach to the development of labor resources. The main methods of assessing labor potential are described, while the combination of quantitative and qualitative approaches is a guarantee of the reliability of the results and their integration into the overall HR management strategy. It is established that the assessment of labor potential of agricultural enterprises has a pronounced industry specificity, due to the seasonality of production, the influence of natural and climatic factors, the features of technological processes and high requirements for the physical, psychological and professional training of employees. The need for a comprehensive approach is substantiated, taking into account professional, physiological, socio-psychological and managerial parameters, ensuring the objectivity of the assessment and increasing the effectiveness of management decisions. Attention is focused on the fact that the labor potential assessment system should be based on a clear algorithm adapted to modern Ukrainian socio-economic, demographic and security realities, which will contribute to the sustainable development of agricultural enterprises.

Keywords: enterprise personnel, labor potential, personnel assessment, HR management, personnel policy, management efficiency, management decisions.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трудовий потенціал є надскладною економічною категорією, що можна охарактеризувати як сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, психологічних і соціальних можливостей окремого працівника та/або колективу в цілому, які можуть бути використані у процесі трудової діяльності для досягнення як цілей організації, так і індивідуальних (особистих). Вказане поняття охоплює як наявні теоретичні знання, практичні навички та досвід, так і здатність до їх удосконалення, розвитку, адаптації до змін та інновацій [5, с. 10–11]. Роль трудового потенціалу в організації, поза будь-якими сумнівами, є визначальною. Саме люди залишаються, без перебільшення, головною рушійною силою будь-якої організації, від компетентності, мотивації та творчого підходу яких залежить ефективність діяльності, якість процесів та результатів, конкурентоспроможність та успішність розвитку бізнесу [1].

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України, що супроводжується воєнними викликами, нестабільністю ринку праці та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів, особливої актуальності набуває проблема об'єктивного оцінювання трудового потенціалу підприємств. Вказане обумовлює необхідність удосконалення теоретико-методологічних засад оцінювання трудового потенціалу шляхом розроблення системи показників, критеріїв і методів, що враховують специфіку галузі, сприяють підвищенню ефективності використання людських ресурсів і забезпечують стійкий розвиток аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові публікації останніх років свідчать про зростаючу увагу наукової спільноти до проблеми оцінювання трудового потенціалу, обумовлену як макроекономічними шоками (воєнними діями, ринковою нестабільністю), так і технологічними трансформаціями (цифровізація, автоматизація виробництва). Зокрема дане питання знаходиться у фокусі уваги таких вчених: О. Брух [2], С. Васильчак [1], Т. Власенко [5], С. Гринкевич [2], М. Когут [2], О. Комарницької [6], К. Корбут [3], Ю. Кормишкіна [13], В. Кушнір [9], А. Левченко [4; 5], В. Лисака [6], Н. Мазур [7], А. Мамедової [15], О. Новікової [8], І. Поліщук [15], Г. Рзаєва [9], О. Серікової [10], Т. Федотової [11], О. Хандій [8], О. Харун [12], Л. Шамілевої [8], А. Шахно [15], В. Шебаніна [13], Т. Штерми [1; 14], Н. Шури [15] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні наукові дослідження вказана проблема потребує детальнішого вивчення з огляду на відсутність єдиної методологічно обґрунтованої та практично застосовної системи комплексного оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств, яка б враховувала галузеву специфіку, взаємозв'язок ключових показників та забезпечувала ефективне управління персоналом. Наявні методики переважно базуються на загальноекономічних підходах, не враховують сезонність виробництва, залежність продуктивності праці від природно-кліматичних чинників, рівень механізації та автоматизації процесів, а також соціально-демографічні особливості сільських територій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета наукової статті полягає у теоретичному обґрунтуванні й детальному дослідженні методологічних та практичних аспектів оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Задля досягнення зазначеної мети передбачено вирішення наступних завдань: проаналізувати сутність, значення та функції оцінювання трудового потенціалу; визначити ключові аспекти, принципи та чинники, що впливають на оцінювання; розглянути сучасні методи оцінювання; розробити алгоритм комплексного оцінювання з урахуванням галузевої специфіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання трудового потенціалу є вельми складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу до аналізу можливостей працівників. Його специфіка полягає у тому, що об'єктом дослідження виступають не лише кількісні, але й якісні характеристики персоналу, включаючи як уже реалізовані здібності, так і прихований потенціал до розвитку. У процесі усебічного оцінювання потенціалу необхідно враховувати низку ключових аспектів [10, с. 106–107]: по-перше, професійно-кваліфікаційний рівень працівників (знання, навички, досвід та здатність до навчання); по-друге, психологічні характеристики (мотивація, рівень стресостійкості, адаптивність і здатність до командної роботи); по-третє, соціальні аспекти (комунікаційні навички, лідерські якості та корпоративну культуру). Окрему увагу варто приділяти динамічності трудового потенціалу – його здатності швидко змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Якісне оцінювання трудового потенціалу має передбачати не лише вивчення ретроспективи та здійснення аналізу поточного стану, а й максимально точне прогнозування можливостей розвитку персоналу в майбутньому. Таким чином, оцінювання трудового потенціалу є, поза сумнівами, стратегічним інструментом HR-менеджменту, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони працівників та, що не менш важливо, сформувати ефективну кадрову політику.

До переліку основних завдань оцінювання трудового потенціалу можна віднести наступні [7, с. 67–68]:

1) Формування системи кількісних і якісних показників, що дозволяють об'єктивно та з високою точністю оцінити рівень розвитку трудового потенціалу. При цьому, чітка система індикаторів дозволяє стандартизувати оцінювання, здійснювати порівняльний аналіз у динаміці та виявляти «слабкі місця» в управлінні персоналом.

2) Визначення складу та структури трудового потенціалу, що передбачає здійснення комплексного аналізу чисельності працівників, їх розподілу за віком, статтю, кваліфікацією, досвідом роботи, посадами тощо. Вказане дає змогу зрозуміти, наскільки існуючі склад та структура персоналу відповідають поточним та стратегічним потребам організації.

3) Оцінка якісного рівня трудового потенціалу. У цьому аспекті аналізується рівень освіти, професійної підготовки, наявність необхідних знань, умінь і навичок, а також здатність працівників до професійного зростання. Крім цього враховуються психологічні якості, мотивація, відповідальність та ініціативність працівників.

4) Виявлення резервів підвищення ефективності використання персоналу. Оцінювання дозволяє встановити можливості працівників, що використані неповною мірою, зони перевантаження чи простоїв, а також потенціал для підвищення продуктивності та покращення якості праці, шляхом раціонального перерозподілу обов'язків, навчання чи перепрофілювання.

5) Оцінка динаміки та тенденцій розвитку трудового потенціалу. Ключовим завданням у даному контексті є відстеження змін у складі та характеристиках персоналу за певний період часу, виявлення тенденцій його «старіння», зростання плінності, зниження мотивації тощо, що дозволяє прогнозувати майбутні кадрові потреби.

6) Визначення відповідності трудового потенціалу стратегічним цілям організації. Оцінювання має продемонструвати, якою мірою наявні людські ресурси здатні забезпечити реалізацію цілей. У випадку виявлення істотних невідповідностей, плануються належні заходи щодо їх подолання (залучення, навчання, стимулювання персоналу тощо).

7) Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Усі результати оцінювання мають бути представлені у вигляді обґрунтованих висновків, які у подальшому стануть базисом для критичного перегляду кадрової стратегії з метою приведення її у відповідність до сучасних реалій, а також задля поліпшення планів розвитку персоналу та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

8) Розробка заходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління трудовим потенціалом організації. На основі результатів оцінювання формуються конкретні пропозиції, спрямовані на поліпшення використання та розвитку людських ресурсів. До таких заходів можна віднести: впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації; удосконалення системи мотивації та стимулювання праці; оптимізація кадрової структури; формування кадрового резерву та планування кар'єри; розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників тощо. Рекомендації мають бути адаптовані до конкретної ситуації в організації та відповідати її стратегічним завданням.

Необхідно відзначити, що оцінювання трудового потенціалу виконує низку вкрай важливих функцій, які забезпечують глибоке розуміння можливостей персоналу та дозволяють ефективно управляти людськими ресурсами. Функції оцінювання трудового потенціалу охоплюють весь цикл HR-менеджменту, сприяючи підвищенню ефективності використання людських ресурсів і забезпечуючи основу для успішного розвитку організації [2, с. 47]. При цьому, функції тісно взаємопов'язані між собою та охоплюють як діагностику, так і планування й оптимізацію кадрових процесів.

Отже, до переліку ключових функцій оцінювання трудового потенціалу, на наш погляд, можна віднести наступні [5; 14]:

– діагностична функція – полягає у виявленні реального стану трудового потенціалу, його сильних та слабких сторін, відповідності потребам організації. Завдяки цій функції

керівництво має чітке уявлення про те, які саме ресурси мають високий рівень ефективності, а які потребують удосконалення або заміни;

- прогностична функція – передбачає оцінку перспектив розвитку трудового потенціалу, прогнозування змін у складі персоналу, можливих ризиків і кадрових потреб у майбутньому. Вказана функція дає змогу забезпечити завчасну підготовку до кадрових викликів, що можуть виникнути через зміну технологій, ринку або внутрішніх процесів;

- інформаційна функція – забезпечує формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики, підбору персоналу, його навчання та стимулювання. Аналіз результатів дозволяє систематизувати дані про працівників та формулювати адекватні висновки на основі отриманих фактів;

- оціночна функція – спрямована на вимірювання рівня використання трудового потенціалу, ефективності роботи персоналу, ступеня реалізації його можливостей, що дозволяє виявити неповноцінне використання ресурсів, втрати або нераціональне розміщення працівників;

- регулююча (коригувальна) функція – полягає у встановленні відхилень від оптимального стану трудового потенціалу та визначенні необхідних заходів для їх усунення, зокрема за рахунок зміни організаційної структури, організації навчання та підвищення кваліфікації, запровадження програм розвитку тощо;

- мотиваційна функція – через аналіз залученості, задоволеності працівників і рівня їх розвитку, керівництво має змогу розробити ефективні заходи мотивації та підтримки персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів;

- контрольна функція – дозволяє відстежувати виконання цілей кадрової політики та відповідність дій у сфері HR-менеджменту стратегічним планам організації. Контроль за станом трудового потенціалу є основою для забезпечення стабільного функціонування організації.

Успішна багаторічна світова управлінська практика доводить, що запорукою високоякісної оцінки трудового потенціалу є безумовне дотримання принципів, що забезпечують її об'єктивність, ефективність та відповідність стратегічним цілям організації. Кожен із них сприяє формуванню системного підходу до управління людськими ресурсами, даючи

змогу максимально ефективно використовувати потенціал персоналу.

До переліку основних принципів оцінювання трудового потенціалу організації необхідно віднести наступні [5; 7; 9]:

- об'єктивності – оцінка має базуватися на достовірних, перевірених, конкретних і однозначних даних, що дозволяють зробити висновки про реальний стан трудових ресурсів. Важливо уникати суб'єктивних оцінок, які можуть бути викривлені особистими поглядами, судженнями або упередженістю. Об'єктивність забезпечується застосуванням чітких показників та дієвістю методики оцінки;

- комплексності – оцінка має охоплювати усі аспекти трудової діяльності – від кваліфікації та професіоналізму працівників до психологічних, соціальних та мотиваційних характеристик. Лише комплексний підхід дозволяє отримати повну картину, яка відображає потенціал кожного співробітника та колективу в цілому;

- динамізму – оцінка потенціалу має враховувати його нестабільність. Персонал організації постійно розвивається, змінюється рівень його кваліфікації, навичок, мотивація. Внаслідок цього оцінка має проводитися на регулярній основі, а також враховувати прогнози щодо майбутніх трансформацій, що можуть виникнути внаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;

- визначеності – процес оцінки має бути максимально наближеним до реальної ситуації. Оцінка трудового потенціалу має базуватися на реальних показниках, які характеризують фактичний стан трудових ресурсів, а не на абстрактних чи ідеалізованих характеристиках;

- системності – оцінка потенціалу не повинна бути ізольованою від інших процесів управління персоналом. Вона має бути інтегрована в загальну систему управлінських процесів, що включають відбір, навчання, розвиток і утримання працівників. Системний підхід дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними аспектами організації, сприяючи точнішій та повнішій оцінці;

- відкритості – оцінка має бути прозорою для всіх учасників процесу оцінювання, що є запорукою довіри між керівництвом і працівниками та дозволяє уникнути непорозумінь. Це також сприяє об'єктивному застосуванню критеріїв оцінки, адже працівники мають чітко розуміти, за якими саме показниками оцінюються їхні результати та які аспекти потребують покращення;

– орієнтованості на розвиток – оцінка має бути сконцентрована не лише на виявленні поточних недоліків, а й на визначенні можливостей для розвитку працівників на віддалену перспективу, дозволяючи сформулювати чіткі рекомендації щодо підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри, а також покращення мотивації й задоволеності працею;

– адаптивності – оцінка має бути достатньою мірою гнучкою, щоб пристосуватися до перманентних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі організації. Постійного перегляду методів і показників оцінки вимагають зміни в технологіях, на ринку праці тощо;

– підзвітності – процес оцінки трудового потенціалу має бути підзвітним як керівництву організації, так і її співробітникам. Вона не лише допомагає зрозуміти поточний стан персоналу, але й слугує основою для прийняття відповідних кадрових рішень;

– конфіденційності – оцінка передбачає збір персональних даних, саме тому дуже важливо дотримуватися принципу конфіденційності. Оцінка та результати мають бути доступні лише тим, хто безпосередньо приймає рішення щодо розвитку або коригування кадрової політики.

Необхідно зауважити, що оцінка трудового потенціалу має ґрунтуватися на дотриманні усіх без винятку наведених вище принципів. Лише у такому разі вдасться зберегти баланс між потребами організації та інтересами працівників, забезпечити розвиток компетенцій і поліпшити управлінські процеси.

Відзначимо, що оцінювання трудового потенціалу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, який передбачає усебічне врахування широкого спектра чинників. Для аграрної галузі України, яка функціонує в умовах докорінних трансформацій, зумовлених як цифровими змінами, так і наслідками широкомасштабної війни, визначальними є наступні:

1. Соціально-демографічні чинники. До їх переліку необхідно віднести: скорочення чисельності працездатного населення через еміграцію, мобілізацію та демографічну кризу; старіння сільського населення і недостатнє залучення молоді до роботи у сільському господарстві; гендерна диспропорція на ринку праці. Отже, соціально-демографічна ситуація безпосередньо впливає на кадрову доступність, потребуючи адаптації кадрової політики, розвитку програм підтримки моло-

дих фахівців і реінтеграції ветеранів у трудову діяльність [15].

2. Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу. Зокрема до цієї групи чинників входять: низький рівень кваліфікації значної частини працівників; недостатня відповідність між системою аграрної освіти та потребами сучасного аграрного виробництва, включаючи цифрові навички. Відтак, особливо важливо розвивати систему дуальної освіти, навчання на робочому місці та використання цифрових платформ задля підвищення кваліфікації.

3. Цифровізація та технологічна трансформація, а саме: зростання ролі цифрових технологій у сільському господарстві, включаючи використання GPS-навігації, автоматизованої техніки, систем дистанційного моніторингу тощо; недостатня цифрова грамотність працівників. Діджиталізація створює нові вимоги до компетенцій персоналу, потребуючи інтенсивного навчання, впровадження адаптивних технологій і цифрової культури [9; 12].

4. Економічні чинники, серед яких можна виокремити: обмежені фінансові ресурси аграрних підприємств, що зменшує можливість інвестування в людський капітал; залежність від сезонності доходів, що впливає на стабільність зайнятості та мотивацію; нерівномірність доходів у регіонах, що ускладнює утримання кадрів на менш розвинутих територіях. Окреслені чинники потребують розробки гнучких систем оплати праці, мотиваційних пакетів і механізмів стабілізації сезонної зайнятості [13].

5. Військово-політичні умови, що пов'язані із: мобілізацією кадрів та втратою працівників у регіонах, що постраждали від бойових дій; мінною небезпекою на сільськогосподарських землях, що знижує можливість повноцінного використання трудових ресурсів; міграцією внутрішньо переміщених осіб, що змінює структуру трудового ринку в окремих регіонах; посиленням психологічного навантаження та травматизацією працівників. Все це обумовлює необхідність врахування безпекових ризиків, розробки програм реінтеграції ветеранів, психологічної підтримки персоналу, а також адаптацію HR-стратегій до умов нестабільності [8; 11].

6. Організаційно-управлінські чинники, до переліку яких необхідно віднести: застарілі підходи до управління персоналом; відсутність систематичного аналізу трудового потенціалу; недостатній розвиток внутрішньої культури навчання та обміну досвідом.

Нівелювання негативного впливу організаційно-управлінських чинників можливе через модернізацію систем управління персоналом, впровадження HR-аналітики, формування кадрового резерву, планування професійного розвитку тощо.

7. Трудова мотивація та якість робочого життя. Сюди можна віднести: низьку престижність аграрної праці; обмежені соціальні гарантії, низький рівень охорони праці; фізичну виснажливості роботи та майже повну відсутність перспектив кар'єрного зростання. Відтак рекомендується впровадження

програм соціального захисту, гнучких моделей праці, систем нематеріального стимулювання [12].

У сучасних умовах застосовуються найрізноманітніші методи оцінювання трудового потенціалу, запорукою ефективності використання яких є комбінація якісних і кількісних підходів, інтегрованих у загальну стратегію HR-менеджменту [6, с. 154–155].

У таблиці 1 наведено характеристики, а також визначені ключові особливості та сфери застосування основних методів оцінювання трудового потенціалу.

Таблиця 1

Методи оцінювання трудового потенціалу

Назва методу	Характеристика	Ключові особливості	Сфери застосування
1	2	3	4
Атестація персоналу	Регулярна процедура оцінювання працівників, що передбачає аналіз результатів їхньої роботи, відповідності займаної посади, рівня кваліфікації та професійних умінь	Проводиться у формі співбесіди, тестування, опитування або звітів; є періодичною; участь беруть керівники, HR-фахівці, незалежні експерти	Визначення потреби в підвищенні кваліфікації; оцінка ефективності після випробувального терміну; прийняття рішень про підвищення (переведення, звільнення)
Метод оцінки компетенцій	Оцінка працівника на основі визначених компетенцій – сукупності знань, навичок, мотивації, цінностей, поведінки, необхідних для ефективного виконання роботи	Визначення профілю ідеального працівника для конкретної посади; побудова матриць компетенцій; порівняння індивідуальних характеристик з еталоном	Формування кадрового резерву; індивідуальне планування навчання; підбір та оцінка нових кандидатів
Метод 360 градусів	Отримання зворотного зв'язку про працівника з кількох джерел (від керівника, підлеглих, колег і навіть клієнтів) для комплексної оцінки поведінкових характеристик	Анонімність відповідачів; використання опитувальників і спеціального ПЗ; урахування суб'єктивних вражень та досвіду взаємодії	Оцінка управлінців та керівників команд; визначення напрямів розвитку; формування індивідуальних планів навчання
Метод кейсів та ситуаційного моделювання	Оцінка працівника на основі вирішення реалістичних професійних ситуацій, які відображають специфіку діяльності підприємства	Оцінюється процес прийняття рішень; виявляються поведінкові реакції; працівник може працювати індивідуально або в групі	Відбір управлінських кадрів; оцінка стресостійкості; формування команд та управлінських резервів
Метод тестування	Застосування стандартизованих тестів для оцінки інтелекту, професійних знань, особистісних рис, мотивації чи психологічної стійкості	Використання валідованих інструментів; можливість порівняння результатів; застосовується як онлайн, так і офлайн	Масовий відбір персоналу; попередній скринінг перед співбесідою; виявлення потенціалу для певних посад

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Метод ділових ігор	Метод полягає у моделюванні професійних або виробничих ситуацій, у яких працівники мають ухвалювати рішення, вирішувати проблеми, співпрацювати в командах та демонструвати професійні навички	Імітація конкретних управлінських або виробничих сценаріїв; участь працівників у ролях (керівники, спеціалісти, партнери тощо); наявність умов конкуренції або співпраці; варіативність рішень, можливість аналізу наслідків прийнятих дій	Навчання та розвиток персоналу; виявлення лідерських якостей; формування команд; оцінювання потенціалу у змінному середовищі (особливо актуально в аграрному секторі та при управлінні проектами)
SWOT-аналіз персоналу	Аналіз сильних (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) в контексті професійного розвитку працівника або підрозділу	Формує стратегічне бачення персоналу; дає підстави для HR-планування; проводиться як з аналітичними інструментами, так і за допомогою експертних оцінок	Побудова планів розвитку персоналу; формування кадрової стратегії; аналіз управлінських ресурсів
KPI-аналіз (ключові показники ефективності)	Оцінка результатів роботи працівника на основі заздалегідь визначених кількісних і якісних показників	Показники узгоджуються з цілями організації; оцінюється як продуктивність, так і якість праці; відображається в системі преміювання	Комерційні структури, аграрні підприємства; управління ефективністю; система мотивації
HR-аналітика та Big Data	Використання великих обсягів даних для аналізу персоналу: від плинності кадрів і лікарняних до ефективності навчання та залученості працівників	Інтеграція HR-систем та CRM/ERP; застосування алгоритмів, моделей прогнозування; високий рівень автоматизації	Великі компанії та агрохолдинги; управління талантами; стратегічне HR-планування
Метод Assessment Center (центр оцінювання)	Комплексний метод оцінювання персоналу, який базується на поєднанні декількох завдань, симуляцій та вправ, спрямованих на виявлення поведінкових характеристик, ділових та управлінських компетенцій працівника. Зазвичай проводиться групою експертів у спеціально організованому середовищі	Відтворення реальних або наближених до реальності ситуацій (управлінські задачі, конфлікти, прийняття рішень); поєднання індивідуальних і командних завдань; спостереження за поведінкою працівника з боку кількох оцінювачів; застосування структурованих інструментів (рольові ігри, презентації, кейс-завдання, тестування тощо)	Визначення готовності до управлінських посад; відбір кандидатів на ключові ролі; формування кадрового резерву; планування розвитку працівників

Джерело: сформовано автором

Оцінювання трудового потенціалу є вкрай важливим елементом управління розвитком будь-якого підприємства. Для аграрної сфери цей процес має свою специфіку, тому підбір комплексу показників має здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей [3, с. 103–104; 13, с. 10]: по-перше, трудовий потенціал працівників аграрних підприємств характеризується поєднанням універсальних і вузькоспеціалізованих компетенцій, з огляду на це до системи оцінювання доцільно включати показники, що відображають рівень професійної кваліфікації, багатофункціональність, готовність до впровадження інноваційних технологій та використання сучасної техніки; по-друге, важливе значення мають психофізіологічні показники (стан здоров'я, працездатність, витривалість і стресостійкість), адже аграрна праця часто пов'язана зі значними фізичними навантаженнями та змінними умовами праці; по-третє, доцільно враховувати соціально-психологічні чинники, такі як рівень мотивації, згуртованість колективу, задоволеність працею та кадрова стабільність, які безпосередньо впливають на ефективність використання потенціалу; по-четверте, важливо оцінювати управлінські аспекти – якість кадрової політики, ефективність стимулювання, наявність системи професійного розвитку й адаптації.

Отже, врахування галузевої специфіки забезпечує об'єктивність результатів оцінювання, підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє сталому розвитку аграрних підприємств.

Оцінювання трудового потенціалу обов'язково має здійснюватися за чітким алгоритмом, адаптованим до сучасних українських реалій та потреб бізнесу, передбачаючи [4–7; 9; 12]:

1. Формулювання мети та завдань оцінювання, тобто: окреслення цілей (планування розвитку персоналу, оцінка рівня відповідності персоналу новим технологічним викликам, формування кадрового резерву, оптимізація витрат тощо); визначення ключових питань, на які має дати відповідь оцінювання; узгодження процесу оцінювання.

2. Формування критеріїв та показників оцінювання, зокрема: визначення якісних та кількісних показників (рівень освіти та кваліфікації, продуктивність праці, індекс залученості, готовність до інновацій, плинність кадрів тощо); розподіл показників за групами (професійно-кваліфікаційні, психологічні, продуктивні, інноваційні, мотиваційні тощо); вра-

хування специфіки галузі (сезонність праці в агросекторі, діджиталізація процесів, воєнні ризики тощо).

3. Вибір методів (анкетування, співбесіди, тестування, оцінка 360°, SWOT, KPI-аналіз, Assessment Center тощо) та інструментів оцінки, розробка або адаптація опитувальників, тестів, програм збору даних.

4. Збір та обробка інформації, що передбачає: проведення запланованих процедур оцінювання; використання HR-аналітики, цифрових платформ або Excel/BI-систем; консолідація даних у зручному форматі (таблиці, діаграми, інфографіка тощо). Важливо при цьому забезпечити конфіденційність результатів та передбачити залучення об'єктивних оцінювачів (зокрема й зовнішніх експертів у ключових напрямках).

5. Аналіз та інтерпретація результатів. На даному етапі відбувається: порівняння отриманих результатів з еталонними або бажаними показниками; визначення сильних та слабких сторін персоналу; побудова матриць компетенцій та рейтингів працівників. Основними форматами отриманих результатів є: індивідуальні профілі працівників; груповий портрет команди; загальні висновки щодо кадрової політики організації.

6. Формування висновків і пропозицій є наступним етапом, який спрямований на: визначення резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу; формулювання рекомендацій щодо навчання, підвищення кваліфікації, перепрофілювання; планування кадрових змін. Пропозиції зокрема можуть полягати у запровадженні програми менторства для молодих спеціалістів, проведенні тренінгів із цифрових навичок, розробленні стратегії утримання ключових працівників тощо.

7. Розробка плану дій та впровадження заходів. Цей етап включає, зокрема: розробку HR-стратегії на основі результатів оцінювання; впровадження змін (навчання, підвищення, ротації); встановлення чітких термінів і відповідальних осіб. З цією метою розробляються індивідуальні плани розвитку, передбачається стимулювання високих результатів KPI, впроваджуються програми залучення персоналу тощо.

8. Моніторинг результатів та здійснення коригувальних заходів. Цей етап є заключним і передбачає: регулярну перевірку ефективності вжитих заходів; постійну актуалізацію методів оцінювання; коригування планів за результатами повторних оцінювань.

Комплексний підхід до оцінювання трудового потенціалу дозволяє не лише оцінити «поточний стан», а й прогнозувати можливості персоналу в майбутньому, адаптуючи їх до змін у бізнес-середовищі, технологіях, та зовнішньополітичних реаліях, зокрема в умовах війни.

Висновки. В умовах широкомасштабної війни, питання ефективного використання трудового потенціалу набуває особливої актуальності. Аграрний сектор, який традиційно виступає стратегічною основою національної економіки, продовжує зазнавати суттєвих втрат у трудових ресурсах, матеріально-технічній базі та логістичних ланцюгах. Тому оцінювання трудового потенціалу в сучасних умовах потребує адаптації існуючих підходів до нових соціально-економічних, демографічних і безпекових реалій. В умовах війни особливого значення набувають саме якісні показники оцінювання трудового потенціалу, оскільки людський чинник є визначальним для

забезпечення безперервності виробничого процесу за обмежених ресурсів. Процес оцінювання трудового потенціалу має враховувати не лише класичні економічні індикатори (продуктивність праці, фондоозброєність, рівень оплати праці тощо), а й нові чинники, що виникли внаслідок воєнних дій. Зокрема, важливо оцінювати адаптаційні можливості колективу, рівень стресостійкості, готовність до виконання багатофункціональних завдань. Додатковим викликом є демографічні зміни (мобілізація, внутрішнє переміщення населення, міграція фахівців за кордон), що зумовлює дефіцит кваліфікованих кадрів і потребує переорієнтації оцінювання з фокусом на розвиток трудового потенціалу. Тому актуальним стає використання компетентнісного підходу, що дозволяє вимірювати не лише результати праці, а й потенційні можливості працівників до навчання, саморозвитку та інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605–612. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612> URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/140/137>
2. Гринкевич С., Брух О., Когут М. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12, № 1–2. С. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044> URL: http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/7.pdf
3. Корбут К. Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 2(80). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108) URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/106389/101516>
4. Левченко А. В. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-6> URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r02_a06.pdf
5. Левченко А. В., Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-2> URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r03_a02.pdf
6. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтеллект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_22
7. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_14
8. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-62_69.pdf
9. Рзаєв Г. І., Кушнір В. В. Індикатори оцінки трудового потенціалу за умов інтеграційних процесів відповідно до аналітичних потреб. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 66–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(2)_13)
10. Серікова О. М. Кваліметрична оцінка використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 106–111. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No4/106-111.pdf>
11. Федотова Т. А. Трансформація трудового потенціалу національної економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 21–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4> URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf

12. Харун О. А. Науково-методичні основи оцінки трудового потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 6. С. 157–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_33
13. Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008006> URL: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>
14. Штерма Т. В. Теоретичні підходи до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 85–91. DOI: <https://zenodo.org/records/10403288> URL: <https://zenodo.org/records/10403288/files/SHTERMA.pdf?download=1>
15. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.18> URL: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>

REFERENCES:

1. Vasylichak S., & Shterma T. (2023). Trudovy potentsial yak ob'ekt menedzhmentu [Labor potential as an object of management]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, issue 4, pp. 605–612. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612> Available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/140/137>
2. Hrynkevych S., Brukh O., & Kohut M. (2019). Suchasnyi stan vykorystannia trudovoho potentsialu v konteksti novitnikh vymoh suspilnoho rozvytku [Current state of labor potential utilization in the context of the latest requirements of social development]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian economy*, vol. 12, no. 1–2, pp. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044> Available at: http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/7.pdf
3. Korbut K. Іе. (2017). Trudovy potentsial pidpriemstva: poniattia, skladovi ta metody otsiniuvannia [Labor potential of the enterprise: concepts, components and methods of assessment]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of ZhDTU: Economics, management and administration*, no. 2(80), pp. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108) Available at: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/106389/101516>
4. Levchenko A. V. (2021). Integralna otsinka trudovoho potentsialu sub'ektiv ekonomichnykh vidnosyn [Integral assessment of labor potential of economic relations subjects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Current problems of innovative economy*, no. 2, pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-6> Available at: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r02_a06.pdf
5. Levchenko A. V., & Vlasenko T. A. (2021). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia efektyvnosti formuvannia ta vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Methodological approach to assessing the level of efficiency of the formation and use of labor potential of an enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Current problems of innovation economics*, no. 3, pp. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-2> Available at: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r03_a02.pdf
6. Lysak V. Іu., & Komarnitska O. M. (2017). Metodychni pidkhody do otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva [Methodological approaches to assessing the labor potential of an enterprise]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, no. 1, pp. 150–156. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_22
7. Mazur N. (2017). Methodology for assessing the efficiency of using the labor potential of an enterprise [Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky. Economic Sciences*, no. 1, pp. 67–72. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_14
8. Novikova O. F., Khandii O. O., & Shamileva L. L. (2022). Vtraty trudovoho ta osvithnoho potentsialu Ukrainy za period voiennoho stanu [Losses of labor and educational potential of Ukraine during the period of martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69> Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-62_69.pdf
9. Rzaiev H. І., & Kushnir V. V. (2017). Indykatory otsinky trudovoho potentsialu za umov intehtratsiinykh protsesiv vidpovidno do analitychnykh potreb [Indicators of labor potential assessment under the conditions of integration processes according to analytical needs]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 6(2), pp. 66–70. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(2)_13)

10. Serikova O. M. (2015). Kvalimetrychna otsinka vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Qualimetric assessment of the use of labor potential of an enterprise]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the time*, no. 4(20), pp. 106–111. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No4/106-111.pdf>
11. Fedotova T. A. (2022). Transformatsiia trudovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the labor potential of the national economy of Ukraine under martial law]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*, vol. 27, issue 3, pp. 21–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4> Available at: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf
12. Kharun O. A. (2016). Naukovo-metodychni osnovy otsinky trudovoho potentsialu mashynobudivnykh pidpriemstv [Scientific and methodological foundations of assessing the labor potential of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6, pp. 157–161. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_33
13. Shebanin V. S., & Kormyshkin Yu. A. (2020). Dyversyfikatsiia vykorystannia trudovoho potentsialu silskykh terytorii [Diversification of the use of labor potential of rural areas]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural and Industrial Complex*, no. 8, pp. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008006> Available at: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>
14. Shterma T. V. (2023). Teoretychni pidkhody do sutnosti, typolohii ta osoblyvosti formuvannia trudovoho potentsialu [Theoretical approaches to the essence, typology and features of the formation of labor potential]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, no. 10, pp. 85–91. DOI: <https://zenodo.org/records/10403288> Available at: <https://zenodo.org/records/10403288/files/SHTERMA.pdf?download=1>
15. Shura N. O., Shakhno A. Iu., Polishchuk I. H., & Mamedova A. A. (2021). Otsinka sotsialno-trudovoho potentsialu pidpriemstva [Assessment of the social and labor potential of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 20, pp. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.18> Available at: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>