

Храпкіна В. В.

*доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3431-4369>*

Райчева Л. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>*

Khrapkina Valentyna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"*

Raicheva Larysa

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
International Humanitarian University, Odesa*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки залежить від продуктивності підприємств, які входять до його складу. Кадровий потенціал відіграє одну з головних ролей, а його оцінка виявляє необхідні зрушення в управлінні. Для забезпечення повного та об'єктивного аналізу необхідно застосовувати різні методичні підходи. Стаття присвячена аналізу основних методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу аграрного сектору та обґрунтуванню їх значущість. Використання різних методичних підходів, таких як SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, 360-градусна оцінка, компетентнісний підхід та оцінка на основі КРІ забезпечує повноту аналізу та дозволяє прийняти дієві управлінські рішення. В статті було розроблено індикативні показники щодо застосування Balanced Scorecard методики для аграрного сектору економіки та доведено, що для досягнення ефективної оцінки кадрового потенціалу та підвищення його кваліфікації секторі необхідно застосовувати комплексний підхід. Це забезпечує повний аналіз бізнес процесів на підприємстві та сприяє плануванню стратегій управління соціальним капіталом. На наш погляд, імплементація цих методик та розробка індикаторів вимагають сегментованого підходу для різних типів аграрних підприємств, враховуючи регіональні особливості, розмір підприємств, впровадження нових технологій та інновацій.

Ключові слова: методичні підходи, кадровий потенціал, SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, 360-градусна оцінка, компетентнісний підхід, КРІ оцінка.

Вступ та постановка проблеми. Подолання диспропорцій в аграрному секторі економіки значною мірою пов'язано з відсутністю дієвої методики оцінки стану кадрового потенціалу та індикаторів її впливу на інновації, технології та функціонування. Таке положення, перш за все пов'язане із відсутністю актуальних даних щодо кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу, що ускладнює проведення достовірного аналізу. По-друге, це дефіцит кваліфікованих працівників, вимоги сучасного аграрного сектору економіки потребують вміння та навички до користування з новітнім обладнанням. По-третє, застарілий підхід, що для кадрів аграрного сектору необхідна лише базова освіта, що обмежує здатність до професійного розвитку і впровадження інновацій. По-четверте, висока вартість навчання та курсів підвищення кваліфікації. По-п'яте – технологічні бар'єри, технології у аграрному секторі швидко розвиваються, і працівникам важко встигати за цими змінами. Це вимагає постійного оновлення знань та навичок. Така ситуація потребує здійснення аналізу існуючого методичного підґрунтя та можливості його застосування агропідприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стаття Методологічні підходи у вдосконаленні кадрового потенціалу агропромислового комплексу [5] присвячена аналізу методик щодо покращення ефективності кадрового потенціалу. Автори наголошують на необхідності володіти методикою оцінки кадрового потенціалу та визначати ключові напрямки вдосконалення в кожному конкретному випадку. Важливо дотримуватися методологічного підходу, що без належно укомплектованого кваліфікованими фахівцями колективу, аграрне виробництво не зможе бути ефективним та конкурентоспроможним. Світовий банк у доповіді [2] доводить, що управління агропромисловим комплексом та ризики, перш за все пов'язані із відсутністю комплексного оперативного підходу до управління сектором, відсутністю досвіду та кадрового потенціалу, обміну знаннями. До головного кадрового ризику фахівці відносять невизначеність, що пов'язана із відсутністю досвіду або інформації та розраховуються у кількісних показниках за допомогою групування моделей з економічними еквівалентами або тих що мають свої набори даних в залежності від ситуації.

Фахівці Європейського Союзу [1] розробили методологічний підхід для попередніх та поточних оцінок в аграрному секторі економіки. Він відображає вплив обраних стратегій управління та визначає критерії до управління ризиками, а саме його можна застосовувати для аналізу досвіду кадрів та підприємств, що відображає подальші програмні рішення та заходи для сталого розвитку аграрного сектору як на рівні підприємства, так й на рівні ЄС.

Праця «Кластерний аналіз: підхід на основі даних до покращення засобів до існування малих підприємств» [6] пропонує методичний підхід до оцінки діяльності малих агропідприємств на засадах сегментації, що включає своєрідні набори даних в залежності від регіону, розміру підприємства, кваліфікації кадрового потенціалу та інновацій, застосовуючи кластерний підхід.

Побудова сталої аграрної системи [4] базується на поєднанні змін та усуненні першопричин через трансформацію відносин, структур, кваліфікації кадрів яка полегшує обмін між двома або більше взаємозалежними групами для використання та створення інклюзивних ланцюгів поставок із переорієнтацією управлінських функцій та дизайну інновацій.

Дослідження структури та природи трансакційних моделей агробізнесу [3] щодо їх впливу на інноваційний процес, який базувався на трьох інструментах: матриці інновацій, індексі інновацій та економетричній моделі, що каталогізує та класифікує будь-яку можливу інновацію задіяну підприємством та визначає ступень її впливу на загальну конкурентоспроможність.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проаналізована література констатує, що методичні підходи до оцінки впливу кадрового потенціалу а аграрному секторі економіки практично не використовуються, що уповільнює розвиток галузі в цілому, нехтуючи показниками добробуту та кваліфікації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз основних методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу аграрного сектору та обґрунтуванню їх значущість. Використання різних методичних підходів, таких як SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, 360-градусна оцінка, компетентнісний підхід та оцінка на основі KPI забезпечує повноту аналізу та дозволяє прийняти дієві управлінські рішення.

Результати дослідження. Сьогодні стратегічне планування та ризик менеджмент виступає рушійним фактором розвитку аграрного сектору економіки України. Перш за все це здійснення SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) підприємницької діяльності в секторі, який використовується для виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, щодо оцінки їх впливу на розвиток підприємства. У контексті аграрного сектору, SWOT-аналіз допомагає оцінити кадровий потенціал, визначити напрямки вдосконалення та розробити ефективні стратегії розвитку [7]. Цей підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про поточний стан людських ресурсів, їх потенціал та ризики,

що можуть впливати на їх ефективність. Загальний SWOT-аналіз українського кадрового потенціалу виділяє наступні сильні сторони: високий рівень кваліфікації окремих працівників, в Україні багато кадрів мають вищу освіту, що сприяє впровадженню новітніх технологій та методів ведення сільського господарства. Навчальні заклади: країна має низку вищих та професійних закладів щодо підготовки працівників аграрного сектору економіки. Кліматичні умови, кадри адаптовані до швидкого реагування на зміни. До слабких сторін відносять: недостатня мотивація, пов'язана із низькою заробітною платою, що обмежує перспективи для професійного розвитку. Відтік молоді, що призвело до проблем з оновленням кадрів, впровадженням інновацій та старінням віку працівників. Фінансова нестабільність, та як подовження відсутність тренінгів для працівників підприємства, що ускладнює приймання інноваційних рішень в галузі.

До можливостей відносимо міжнародну підтримку (стажування), за рахунок якої здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, що сприяє впровадженню інновацій. Впровадження сучасних технологій у сільському господарстві, таких як точне землеробство, дозволяє підвищувати загальну ефективність та продуктивність галузі. Зростання попиту на екологічне та органічне виробництво що стимулює розвиток аграрного сектору.

До загроз розвитку сектору відноситься економічні кризи та фінансова нестабільність, яка виникла під час воєнних дій, що призвела до скорочення інвестицій у підвищення кваліфікації працівників. Постійні зміни у нормативно-правовій базі регулювання аграрного сектору, що створюють постійні труднощі для агропідприємств. Зміни клімату, які вимагають нових підходів до ведення агропідприємництва.

Наступним методичним підходом є Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, що дозволяє підприємствам агросектору оцінювати ефективність через різні показники вимірювання. Стосовно оцінки кадрового потенціалу аграрного сектору економіки України, ця методика надає можливість швидкого інтегрування фінансових, навчальних та інноваційних аспектів у загальну систему оцінки та подальшого стратегічного управління. До складових BSC оцінки кадрового потенціалу ми виділяємо: фінансові показники, які складаються із аналізу витрат на навчання та підвищення кваліфікації, а також оцінку економічного ефекту від інвестицій у людський капітал. Показники бізнес-процесів на підприємстві, а саме яким чином діяльність на підприємстві впливає на ефективність та результативність використання кадрового потенціалу. Показники підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, а саме здатність та бажання працівників підвищувати рівень своїх знань, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності. Показники задоволеності та добробуту, відображення загального рівня задоволеності умовами праці, що безпосередньо впливає на продуктивність. Нами запропоновано наступні показники та їх вимірювання (табл. 1).

Показники розвитку кадрового потенціалу за методом Balanced Scorecard

Категорія показників	Формула	Приклади показників
Фінансові показники		
Витрати на навчання персоналу (грн)	$C_{навч} = \sum_{i=1}^n C_i$ де $C_{навч}$ – загальні витрати на навчання, C_i – витрати на навчання і-го працівника, n – кількість працівників	50,000 грн
Відсоток бюджету, виділений на розвиток персоналу (%)	$P_{бюдж} = \left(\frac{C_{навч}}{C_{заг}} \right) * 100\%$ де, $P_{бюдж}$ – відсоток бюджету на розвиток персоналу, $C_{заг}$ – загальний бюджет підприємства	10%
Рентабельність інвестицій у підвищення кваліфікації (%)	$ROI = \left(\frac{G_{приб} - C_{навч}}{C_{навч}} \right) * 100\%$ де ROI – рентабельність інвестицій, $G_{приб}$ – приріст прибутку після навчання	15%
Показники внутрішніх бізнес-процесів		
Середній час адаптації нових працівників (дні)	$T_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$ де $T_{сер}$ – середній час адаптації, T_i – час адаптації і-го працівника, n – кількість нових працівників.	30 днів
Відсоток виконаних планів навчання (%)	$P_{викон} = \left(\frac{N_{викон}}{N_{заг}} \right) * 100\%$ де $P_{викон}$ – відсоток виконаних планів, $N_{викон}$ – кількість виконаних планів, $N_{заг}$ – загальна кількість планів	85%
	$E_{роб} = \frac{T_{ефект}}{T_{заг}} * 100\%$ де $E_{роб}$ – ефективність використання робочого часу, $T_{ефект}$ – ефективний робочий час, $T_{заг}$ – загальний робочий час	90%
Показники навчання і розвитку		
Кількість працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації (осіб)	$N_{курс} = \sum_{i=1}^n I_i$ де $N_{курс}$ – кількість працівників, що пройшли курси, I_i – індикатор участі і-го працівника (1, якщо працівник пройшов курс, 0 – якщо ні).	150 осіб
Рівень задоволеності працівників навчальними програмами (%)	$S_{навч} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n} * 100\%$ де $S_{навч}$ – рівень задоволеності, S_i – рівень задоволеності і-го працівника (від 0 до 1).	80%
Відсоток працівників з підвищеною кваліфікацією (%)	$P_{квал} = \left(\frac{N_{підв}}{N_{заг}} \right) * 100\%$ де $P_{квал}$ – відсоток працівників з підвищеною кваліфікацією, $N_{підв}$ – кількість працівників з підвищеною кваліфікацією, $N_{заг}$ – загальна кількість працівників	60%
Показники задоволеності працівників		
Рівень задоволеності працівників роботою (%)	$S_{роб} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n} * 100\%$ де $S_{роб}$ – рівень задоволеності роботою, S_i – рівень задоволеності і-го працівника (від 0 до 1)	75%
Індекс залученості працівників (%)	$I_{залуч} = \left(\frac{N_{залуч}}{N_{заг}} \right) * 100\%$ де $I_{залуч}$ – індекс залученості, $N_{залуч}$ – кількість залучених працівників, $N_{заг}$ – загальна кількість працівників.	70%
Рівень плинності кадрів (%)	$T_{плин} = \left(\frac{N_{звіл}}{N_{заг}} \right) * 100\%$ де $T_{плин}$ – рівень плинності кадрів, $N_{звіл}$ – кількість звільнених працівників, $N_{заг}$ – загальна кількість працівників	10%

Ця методика дозволяє оцінити кадровий ресурс підприємства у комплексі, враховуючи фінанси, ефективність функціонування, показники підвищення кваліфікації, а також задоволеність працівників. Використання цієї методики допомагає виявити сильні та слабкі сторони кваліфікації кадрів та розробити ефективні стратегії управління.

Ще одним методичним підходом до оцінки кадрового потенціалу є Методика 360-градусної оцінки як комплексної оцінки кадрів керівництвом та колегами, а саме здатність працівника виконувати свої обов'язки, рівень комунікацій, лідерство та самооцінка. Та близький до цього компетентнісний підхід, який оцінює навички, необхідних для ефективного виконання завдань у аграрному секторі. Оцінка за показниками ефективності (KPI) передбачає використання конкретних показників для оцінки

продуктивності працівників, що сприяє точному моніторингу і управлінню.

Висновки. Ефективна оцінка кадрового потенціалу та підвищення його кваліфікації в аграрному секторі може бути досягнута шляхом інтеграції різних методик. Це дозволяє отримати більш повну картину та приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами. На нашу думку поєднання цих методик та розробка індикаторів оцінки потребує сегментарного бачення для різних видів аграрних підприємств в залежності від регіону, розміру, нових технологій та інновацій. Так, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, використання 360-градусної оцінки та компетентнісного підходу для детального аналізу навичок, KPI для постійного моніторингу продуктивності, BSC для стратегічного планування управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. A methodological approach to assess the contribution of risk management to resilience of EU farming systems (2021). An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/knowledge-bank/methodological-approach-assess-contribution-risk-management-resilience-eu_en.html
2. Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioners (2012). World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/586561467994685817/pdf/100320-WP-P147595-Box394840B-PUBLIC-01132016.pdf>
3. Ariza, C., Rugeles, L., Saavedra, D., & Gaitero, B. (2013). *Measuring Innovation in Agricultural Firms: A Methodological Approach*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. URL: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/download/989/952/985&psig=AOvVaw3mIHuX-EwrV-ajCqWOORTN&ust=1718677132843000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwj4m7CxyeGGAxUAAAAAHQAAAAQBA>
4. Building Resilient, Equitable and Sustainable Food and Agricultural Commodity Systems (2023). Food And Agricultural Commodity Systems. URL: https://www.undp.org/facs?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwmrQzBhAoEiwAXVpgotyZu-i-s3Ahzoet0egT9-7kZuV3LDIuktaRSdkmDqt7sx_WHu3T5xoCcYgQAvD_BwE
5. Grishakina, N., Semkiv, L., & Kozina, A. (2019). *Methodological Approaches in Improving Human Resources Potential of Agro-Industrial Complex*. European Proceedings. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.12.05.47>
6. Lesire, L. (2022). *Cluster analysis: A data-informed approach to improving smallholder livelihoods*. Akvo. URL: <https://datajourney.akvo.org/blog/cluster-analysis-smallholder-farmers>
7. Horikhovskiy, M. (2016). Competitiveness as a component of farm development: theoretical aspect. Research Gate. URL: https://www.researchgate.net/publication/315663077_Konkurentospromoznist_ak_skladova_rozvitku_fermerskih_gospodarstv_teoreticnij_aspekt

METHODOLOGICAL APPROACHES OF PERSONNEL POTENTIAL ASSESSING IN UKRAINSAN AGRICULTURE SECTOR

Summary. The competitiveness of economy agricultural sector depends on the productivity of the enterprises that are part of it. Personnel potential plays one of the main roles, and its assessment reveals the necessary shifts in management. To ensure a complete and objective analysis, it is necessary to apply different methodological approaches. The article is devoted to the analysis of the main methodical approaches to the assessment of the personnel potential of the agrarian sector and the justification of their significance. The use of various methodical approaches, such as SWOT analysis, Balanced Scorecard, 360-degree assessment, competency approach and assessment based on KPI ensures the completeness of the analysis and allows effective management decisions to be made. The article developed indicative indicators for the Balanced Scorecard methodology application for the agrarian sector of the economy and proved that in order to achieve an effective assessment of personnel potential and improve its qualifications, the sector needs to use a comprehensive approach. This provides a complete analysis of business processes at the enterprise and contributes to the planning of social capital management strategies. In our opinion, the implementation of these methods and the development of indicators require a segmented approach for different types of agricultural enterprises, taking into account regional characteristics, the size of enterprises, the introduction of new technologies and innovations.

Key words: methodological approaches, personnel potential, SWOT analysis, Balanced Scorecard, 360-degree assessment, competence approach, KPI assessment.