Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 4 (101) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 005.96:331.108:631.11(477)

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Ірина Крамар
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-5768-988X

Костянтин Баранов
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0001-6222-7222

Резюме. *Обґрунтовано теоретико-методичні підходи та розкрито прикладні аспекти комплексного аналізу кадрового потенціалу аграрних підприємств України. Визначено особливу роль кадрового забезпечення як ключового чинника стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності суб'єктів господарювання в умовах сучасних організаційно-економічних, воєнних, міграційних та виробничих викликів. Систематизовано та критично проаналізовано наявні науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, зокрема збалансовану систему показників, ключові індикатори ефективності (KPI), кадровий аудит та економічну діагностику. Наголошено на об'єктивній потребі адаптації загальних методик до галузевої специфіки агровиробництва, що виявляється у сезонності робіт, нерівномірній потребі в кадрах та необхідності професійної універсальності персоналу. Запропоновано авторську багаторівневу методику, яка передбачає поетапне формування інформаційної бази, нормування різнорідних показників-стимуляторів і дестимуляторів, розрахунок часткових та інтегральних індексів кадрового потенціалу й ефективності використання людських ресурсів за чотирма блоками: економічним, організаційним, витратним і цифровим. Особливістю підходу є розроблення коефіцієнтів узгодженості та реалізації кадрового капіталу, що дозволяє кількісно зіставити наявні можливості персоналу із результативністю його поточної експлуатації задля балансування навантаження. Практичну апробацію сформованого інструментарію здійснено на основі динамічних даних провідних вітчизняних підприємств ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія» за період 2021–2025 років. За результатами розрахунків виявлено стійку позитивну динаміку інтегральних показників на обох підприємствах, ідентифіковано внутрішні резерви підвищення продуктивності праці та мінімізації кадрових ризиків в умовах кризового середовища. Обґрунтовано прикладні управлінські рішення щодо вдосконалення мотиваційної політики, оптимізації витрат на персонал, формування стабільного кадрового резерву та цифровізації HR-процесів в аграрному секторі.*

Ключові слова: *кадровий потенціал, людські ресурси, управління персоналом, аграрні підприємства, ефективність використання персоналу, HRM, інтегральний показник, кадрова стійкість, цифровізація HR-процесів.*

Дата надходження 10.07.2026
Дата прийняття 25.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.119 *Дата публікації 31.08.2026*

UDC 005.96:331.108:631.11(477)

METHODOLOGICAL INSTRUMENTS AND PRACTICE OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

Iryna Kramar
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Kostyantyn Baranov
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The theoretical and methodical approaches are substantiated in the article and the applied aspects of a comprehensive analysis of the personnel potential of agricultural enterprises in Ukraine are disclosed. The special role of human resources is determined as a key factor in the stability, competitiveness, and adaptability of economic entities under modern organizational, economic, military, migration, and production challenges. Existing scientific and*

Corresponding author: Iryna Kramar; e-mail: ira_kramar@yahoo.com

methodical approaches to evaluating the efficiency of human resource management, including the balanced scorecard, key performance indicators (KPI), personnel audit, and economic diagnostics, are systematized and critically analyzed. The objective need to adapt general methodologies to the sector-specific characteristics of agricultural production, manifested in the seasonality of work, uneven personnel demand, and the necessity of occupational versatility of personnel, is emphasized. A multilevel author's methodology is proposed, which involves the step-by-step formation of an information base, normalization of diverse stimulants and destimulants, and calculation of partial and integral indexes of personnel potential and human resource utilization efficiency across four blocks: economic, organizational, cost, and digital. A distinctive feature of this approach is the development of consistency and realization coefficients of human capital, which allows for a quantitative comparison of the existing capabilities of personnel with the efficiency of their current exploitation to balance the workload. The practical approbation of the developed toolkit was carried out on the basis of dynamic data of leading domestic enterprises, namely PAF «Agroprodservice» and LLC «Galician Grain Company» for the period 2021–2025. According to the calculation results, a steady positive dynamics of integral indicators at both enterprises was revealed, and internal reserves for increasing labor productivity and minimizing personnel risks in a crisis environment were identified. Applied managerial decisions regarding the improvement of motivational policy, optimization of personnel costs, formation of a stable talent pool, and digitalization of HR processes in the agricultural sector are substantiated.

Key words: *personnel potential, human resources, personnel management, agricultural enterprises, personnel efficiency, HRM, integral indicator, personnel stability, digitalization of HR processes.*

Received 10.07.2026
Accepted 25.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.119 *Published 31.08.2026*

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств України кадровий потенціал набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення виробничої стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Воєнні виклики, міграційні процеси, дефіцит кваліфікованої робочої сили, сезонний характер виробництва, зростання ролі цифрових технологій та потреба у підвищенні продуктивності праці зумовлюють необхідність удосконалення підходів до оцінювання й ефективного використання кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Попри наявність значної кількості наукових напрацювань щодо управління персоналом та трудовими ресурсами, питання комплексного аналізу кадрового потенціалу аграрних підприємств потребує подальшого методичного обґрунтування. Зокрема, недостатньо розкритими залишаються підходи до поєднання кількісних і якісних показників оцінювання персоналу, визначення взаємозв'язку між рівнем кадрового забезпечення, продуктивністю праці, фінансово-економічними результатами та стратегічними можливостями розвитку підприємства.

Актуальність дослідження посилюється тим, що для аграрних підприємств характерною є висока залежність результативності діяльності від професійної підготовки працівників, ефективності організації праці, мотиваційної політики, рівня залученості персоналу та здатності підприємства забезпечувати стабільність кадрового складу. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісного методичного підходу до аналізу кадрового потенціалу, який дозволить не лише оцінити його поточний стан, а й визначити резерви підвищення ефективності його використання в аграрному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності управління персоналом і кадрового потенціалу підприємств досліджується у працях багатьох науковців. Зокрема, І. Миколайчук, Л. Гриценко, А. Височина, І. Мілаш та А. Красноусов акцентують увагу на використанні збалансованої системи показників [1–3].

Питання економічної діагностики, кадрового аудиту, цифровізації HR-процесів і методичного забезпечення оцінювання діяльності HR-служби розглянуто у працях В. Халілова, О. Ананьєвої, І. Петрової, Т. Остапчук, С. Бірюченко, К. Орлової, А. Сотник, А. Дем'яненко та О. Іванісова [4; 11; 13; 14].

Особливості оцінювання ефективності управління персоналом саме в аграрній сфері висвітлено у дослідженнях В. Чухліба, О. Гончаренко, К. Дідур, Д. Ганецької,

В. Марченко та В. Саєнко, які наголошують на необхідності врахування сезонності виробництва, кадрової стійкості, професійної компетентності та ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств [7; 12; 15; 16].

Водночас наявні підходи потребують подальшого розвитку в частині поєднання оцінювання кадрового потенціалу з результативністю його практичного використання в умовах цифровізації, воєнних викликів і трансформації аграрного сектора України.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів та розкриття практичних аспектів комплексного аналізу кадрового потенціалу аграрних підприємств України, а також визначення напрямів підвищення ефективності його використання з урахуванням сучасних організаційно-економічних, соціально-трудових і виробничих умов розвитку аграрного сектора.

Постановка завдання. Завданням статті є розроблення комплексної авторської методики оцінювання ефективності механізму управління людськими ресурсами аграрних підприємств шляхом розрахунку інтегральних індексів (економічної, організаційної, витратної, цифрової ефективності та кадрового потенціалу) і коефіцієнтів їх узгодженості, а також практична апробація сформованого інструментарію на прикладі діяльності ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія» за 2021–2025 роки для обґрунтування прикладних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Ефективність механізму управління людськими ресурсами агропідприємства є важливою передумовою забезпечення його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах якість управління персоналом безпосередньо впливає на своєчасність виконання виробничо-технологічних операцій, продуктивність праці, кадрову стабільність і здатність підприємства до сталого розвитку.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності HR-системи. Це пов’язано із сезонністю робіт, нерівномірною потребою у трудових ресурсах, поєднанням постійної та сезонної зайнятості, дефіцитом кваліфікованих кадрів і підвищеними вимогами до організації праці. Тому оцінювання ефективності управління людськими ресурсами має охоплювати не лише чисельність персоналу чи витрати на оплату праці, а й економічні, організаційні, соціальні, мотиваційні, компетентнісні та результативні показники.

У процесі аналізу науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління людськими ресурсами доцільно відзначити їхню багатовекторність. Зокрема, І. Миколайчук [1, с. 184–186], Л. Гриценко, А. Височина [2, с. 166], І. Мілаш, А. Красноусов [3, с. 246] акцентують увагу на використанні збалансованої системи показників, яка дає змогу оцінити економічну, організаційну та соціальну результативність управління персоналом. До її складу відносять показники продуктивності праці, рентабельності персоналу, інвестицій у людський капітал, плинності кадрів, втрат робочого часу, рівня кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників.

Перевагою такого підходу є його комплексність і прикладна придатність для аграрних підприємств, оскільки він поєднує кількісні та якісні характеристики використання людських ресурсів. Водночас В. Халілов та О. Ананьєва [4] пропонують здійснювати економічну діагностику ефективності управління персоналом за економічними, стратегічними, якісними, адаптивно-інноваційними та соціально-психологічними напрямами. Такий підхід розширює традиційне оцінювання HR-системи, оскільки враховує не лише продуктивність праці та витрати на персонал, а й цифровізацію HR-процесів, адаптивність, кадрову стабільність і здатність підприємства реагувати на кризові зміни.

Окремої уваги заслуговує багаторівнева модель ефективності розвитку системи управління персоналом, запропонована В. Алькемою та В. Скибою, узагальнений зміст якої наведено на рис. 1.

На першому етапі формується система показників у вигляді одиничних індикаторів Ki. Оскільки вони мають різні одиниці виміру, проводиться їх нормування шляхом приведення до діапазону від 0 до 1

Для показників-оптимізаторів (ріст яких є позитивним), розрахунок проводиться за формулою:

$$K_i = X_ф / X_п, \quad (1.1)$$

де $X_ф$ – фактичне значення показника (метрики) діяльності;
$X_п$ – планове значення показника (метрики) діяльності.
Для показників-дестимуляторів (плинність, витрати), розрахунок проводиться за формулою:

$$K_i = X_п / X_ф \quad (1.2)$$

На другому етапі здійснюється розрахунок субіндексів за векторами розвитку. Для забезпечення збалансованості оцінки використовується формула середнього геометричного при цьому гарантуючи те, що критичне падіння одного показника не буде повністю нівельовано успіхом іншого

Індекс економічної результативності, який оцінює фінансову віддачу від функціонування СУП, розраховуємо за формулою:

$$\text{Iep} = \sqrt[4]{Ke1 \times Ke2 \times Ke3 \times Ke4} \quad (1.3)$$

де $Ke1$ – коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал (ROI); $Ke2$ – коефіцієнт продуктивності праці (виручка на одного працівника); $Ke3$ – коефіцієнт оптимізації операційних витрат на персонал; $Ke4$ – коефіцієнт ринкової ефективності, що показує співвідношення темпів росту прибутку до темпів росту витрат на розвиток СУП.

Індекс ефективності HR-процесів та цифровізації, який оцінює оперативність та технологічність адміністрування персоналу, розраховується за формулою:

$$\text{Ipc} = \sqrt[4]{Kp1 \times Kp2 \times Kp3 \times Kp4} \quad (1.4)$$

де $Kp1$ – коефіцієнт, що характеризує швидкість закриття вакансій;
$Kp2$ – коефіцієнт, що характеризує стабільність персоналу;
$Kp3$ – коефіцієнт, що відображає рівень автоматизації HR-процесів;
$Kp4$ – коефіцієнт, що відображає якість найму персоналу

Індекс розвитку компетентностей персоналу відображає якісний приріст інтелектуального капіталу і розраховується за формулою:

$$\text{Icp} = \sqrt[4]{Kc1 \times Kc2 \times Kc3 \times Kc4} \quad (1.5)$$

де $Kc1$ – коефіцієнт, що відображає рівень професійних знань;
$Kc2$ – коефіцієнт, що відображає розвиток поведінкових навичок;
$Kc3$ – коефіцієнт результативності корпоративного навчання;
$Kc4$ – коефіцієнт інноваційної активності співробітників

Узагальнюючий показник розраховується як адитивна модель із врахуванням вагових коефіцієнтів за формулою:

$$I_{HRM} = w1 \cdot \text{Iep} + w2 \cdot \text{Ipc} + w3 \cdot \text{Icp}, \quad (1.6)$$

де $w1$, $w2$, $w3$ – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1, встановлюються експертним шляхом

На завершальному етапі здійснюється інтерпретація результатів. Формується шкала оцінювання системи управління людськими ресурсами підприємства

Діапазон значення I_{HRM}	Інтерпретація
0,80–1,00	Високий рівень розвитку HR-системи. HR-процеси стабільні й стратегічно орієнтовані.
0,60–0,79	Достатній рівень із наявністю окремих проблем. Необхідна оптимізація окремих напрямів.
0,40–0,59	Низький рівень. HR-система потребує реформування та інвестицій у розвиток.
< 0,40	Критичний рівень. HR-функція не підтримує операційну ефективність підприємства.

Рисунок 1. Багаторівнева модель ефективності розвитку системи управління персоналом (запропонована Алькемою В. та Скибою В.)

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 297].

Зазначена модель передбачає поетапний перехід від одиничних HR-індикаторів до інтегрального показника через нормування показників, формування субіндексів економічної результативності, ефективності HR-процесів і цифровізації, а також розвитку компетентностей персоналу. При цьому її перевагою є комплексність, оскільки вона поєднує економічні, процесні, цифрові та компетентнісні параметри оцінювання.

Для агропідприємств таку модель доцільно доповнювати показниками сезонної укомплектованості, кадрової стійкості, професійної універсальності працівників і готовності персоналу до виконання технологічно складних операцій.

Підхід до оцінювання ефективності праці виробничого персоналу аграрних підприємств запропоновано М. Полюком [6, с. 177], який акцентує увагу на врахуванні сезонності, інтенсивності робіт, залежності результатів праці від технологічних процесів і внеску працівника у кінцевий виробничий результат. Цінність цього підходу полягає в його прикладній спрямованості та можливості поєднання оцінювання праці з мотивацією, професійним розвитком і вдосконаленням організації виробничихпроцесів.

В. Чухліб [7, с. 93] розглядає ефективність управління людськими ресурсами аграрного підприємства як багатовимірну категорію, що може оцінюватися за допомогою синтетичних показників, порівняння фактичних результатів із нормативними чи плановими значеннями, експертних оцінок та емпіричних розрахункових формул. У цьому контексті економічний ефект управління персоналом формується через розвиток трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, раціональне використання кадрів, зростання кваліфікації та посилення мотивації працівників. Перевагою методики є орієнтація на визначення конкретного економічного результату кадрових рішень, зокрема економії витрат, зниження плинності персоналу та підвищення продуктивності праці з урахуванням сезонності аграрного виробництва.

Водночас зазначена методика зосереджена переважно на економічних результатах, тому потребує доповнення соціально-психологічними, мотиваційними, організаційними та цифровими показниками HR-управління. Зокрема, доцільно враховувати рівень задоволеності й залученості персоналу, трудову дисципліну, цифрову компетентність працівників та ефективність HR-аналітики.

Методика О. Гончаренко та К. Дідур передбачає визначення інтегрального показника ефективності системи управління персоналом на основі трьох груп індикаторів: якості системи управління людськими ресурсами, ефективності HR-системи та результативності витрат на персонал [12, с. 62–67]. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити процеси планування, добору, адаптації, розвитку, оцінювання та стимулювання працівників, що узагальнено на рис. 2.

Запропонована модель передбачає поетапний перехід від визначення базових складових – ефективності системи управління персоналом, якості HR-системи та витрат на персонал – до розрахунку індикаторів, їх нормування, формування комплексних індексів та інтегральної оцінки. Перевагою моделі є можливість приведення різнорідних показників до єдиної шкали, що підвищує об’єктивність діагностики та забезпечує порівнюваність результатів. Урахування вагомості окремих елементів дає змогу адаптувати методику до специфіки аграрного підприємства, зокрема сезонності виробництва, потреби у кадровій стійкості та раціональному використанні трудового потенціалу.

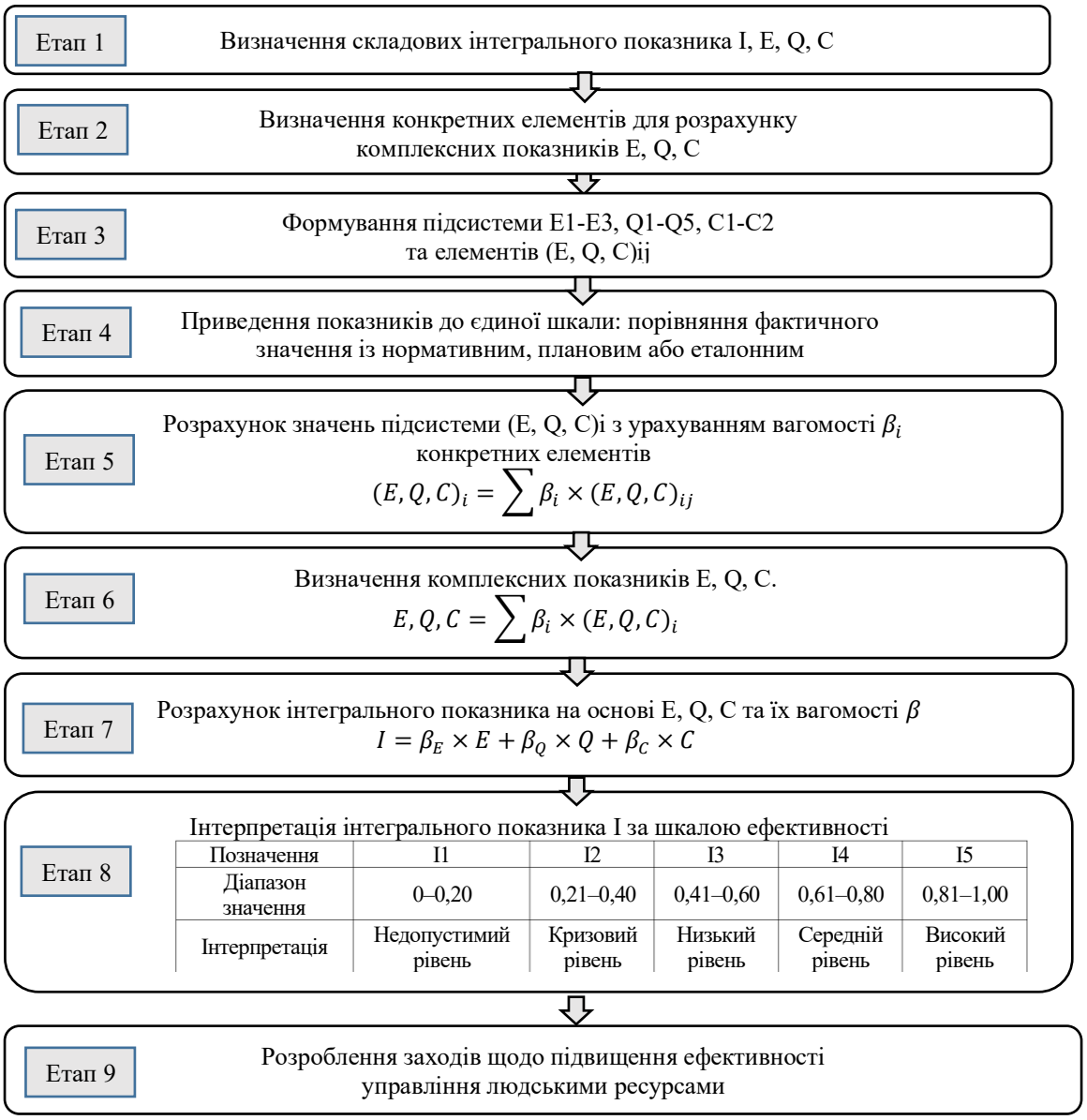


Рисунок 2. Схематично-алгоритмічна модель оцінювання інтегрального показника ефективності системи управління людськими ресурсами аграрного підприємства

Джерело: складено авторами на основі [12, с. 65–67].

Для систематизації розглянутих підходів у таблиці 1 узагальнено основні методики оцінювання ефективності побудови системи управління людськими ресурсами на аграрних підприємствах.

Таблиця 1. Узагальнення методик (моделей) оцінювання ефективності побудови системи управління людськими ресурсами на аграрних підприємствах

Автор	*Особливості*
1	*2*
Миколайчук І. [1, с. 184–186]; Гриценко Л., Височина А. [2, с. 166]; Мілаш І., Красноусов А. [3, с. 246]	Методика ґрунтується на використанні збалансованої системи показників, яка охоплює економічну, організаційну та соціальну ефективність управління персоналом. До складу показників включено продуктивність праці, рентабельність персоналу, ROI інвестицій у людський капітал, плинність кадрів, втрати робочого часу, рівень кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників

Закінчення теблиці 1

1	*2*
Халілов В., Ананьєва О. [4]	Методика економічної діагностики ефективності управління персоналом в умовах цифровізації та військових викликів. Передбачає оцінювання за п'ятьма напрямами: економічним, стратегічним, якісним, адаптивно-інноваційним і соціально-психологічним
Алькема В., Скиба В. [5, с. 297]	Багаторівнева модель ефективності розвитку системи управління персоналом, яка передбачає нормування одиничних показників, формування субіндексів економічної результативності, ефективності HR-процесів і цифровізації, розвитку компетентностей персоналу та розрахунок інтегрального показника
Полюк М. [6, с. 177]	Спеціалізований підхід до оцінювання ефективності роботи виробничих працівників агропідприємств, який передбачає використання методу стандартних оцінювань на основі техніко-економічних показників, KPI, управління за цілями, спостереження, фотографії робочого дня та систематичного самозвіту працівника
Чухліб В. [7, с. 93]	Методика оцінювання економічного ефекту від реалізації управління людськими ресурсами аграрного підприємства. Охоплює розрахунок ефекту від навчання персоналу з подальшим сумісництвом професій, ефекту від зміни плинності кадрів, ефекту від зміни продуктивності праці та сумарного ефекту
Шитікова Л. [8, с. 178–179]; Боковець В., Мороз О., Краєвська А. [9, с. 102–104]; Хлєбнікова Т., Темченко О., Білінська О. [10]; Петрова І. [11]	Узагальнюють різні підходи до оцінювання ефективності управління: розрахунок синтетичних показників, порівняння фактичних даних із нормативними, плановими або ретроспективними значеннями, експертне оцінювання, кадровий аудит, стратегічний аналіз людських ресурсів
Гончаренко О. В., Дідур К. М. [12, с. 62–67]	Інтегральна методика оцінювання ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства, яка охоплює три блоки: показники якості системи управління людськими ресурсами, показники ефективності системи управління людськими ресурсами та показники ефективності витрат на персонал

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 184–186; 2, с. 166; 3, с. 246; 4; 5, с. 297; 6, с. 177; 7, с. 93; 8, с. 178–179; 9, с. 102–104; 10–11; 12, с. 62–67].

Узагальнення розглянутих методичних підходів засвідчує, що оцінювання ефективності управління людськими ресурсами може здійснюватися із застосуванням збалансованої системи показників, економічної діагностики, інтегральних моделей, кадрового аудиту, KPI, оцінювання виробничого персоналу та розрахунку економічного ефекту від HR-заходів. Водночас зазначені підходи потребують адаптації до специфіки аграрних підприємств.

Для аграрної сфери найбільш прикладними є методики, які враховують сезонність виробництва, кадрову стабільність, професійну універсальність працівників, витрати на персонал, ефективність навчання, плинність кадрів, продуктивність праці та результативність HR-процесів. Сучасні умови також зумовлюють потребу в урахуванні цифрової готовності персоналу, адаптивності HR-системи, залученості працівників і здатності підприємства забезпечувати виробничі процеси трудовими ресурсами у періоди пікових навантажень.

Результати порівняльного аналізу підтверджують доцільність розроблення авторської методики оцінювання ефективності механізму управління людськими ресурсами аграрного підприємства (послідовність етапів наведено на рис. 3).



Рисунок 3. Пропонована послідовність оцінювання ефективності механізму управління людськими ресурсами аграрного підприємства

Джерело: запропоновано авторами із урахуванням [13–14].

Запропонована методика передбачає три взаємопов'язані аналітичні блоки: оцінювання кадрового потенціалу аграрного підприємства; визначення

ефективності управління людськими ресурсами за системою ключових показників; співставлення результативності HR-системи з рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Перший етап передбачає формування інформаційної бази оцінювання, у межах якого здійснюються збір, систематизація та попередня верифікація даних, необхідних для комплексного аналізу кадрового потенціалу й ефективності управління людськими ресурсами аграрного підприємства. Результатом цього етапу є формування достовірної та структурованої інформаційної бази для подальшого розрахунку аналітичних показників.

Другий етап передбачає формування системи показників оцінювання кадрового потенціалу аграрного підприємства. Його зміст полягає у визначенні трудових, професійних, компетентнісних та адаптаційних можливостей персоналу, які забезпечують досягнення виробничих і стратегічних цілей підприємства. Оцінювання доцільно здійснювати за складовими, наведеними у таблиці 2.

Таблиця 2. Система показників кадрового потенціалу аграрного підприємства

Складова кадрового потенціалу	*Показники*	*Напрям бажаної зміни*
Кількісна забезпеченість персоналом	Коефіцієнт укомплектованості персоналом; коефіцієнт сезонної забезпеченості персоналом; рівень забезпеченості кадровим резервом; частка вакантних посад у загальній потребі в персоналі	Максимізація перших трьох показників; мінімізація частки вакантних посад.
Професійно-компетентнісний рівень персоналу	Частка працівників із відповідною професійною освітою; частка працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації; рівень професійної універсальності працівників; середній бал оцінювання компетентностей	Максимізація показників.
Кадрова стабільність і трудова поведінка	Коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; рівень абсентеїзму; рівень порушення трудової дисципліни	Максимізація стабільності; мінімізація плинності, абсентеїзму та порушень дисципліни.
Адаптивно-цифрова готовність персоналу	Частка працівників, готових до виконання суміжних функцій; рівень цифрової грамотності персоналу; частка працівників, які використовують цифрові інструменти у роботі; кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника	Максимізація показників.

Джерело: складено автором на основі [15–16].

Зазначені складові дають змогу комплексно оцінити кількісний і якісний стан кадрового потенціалу аграрного підприємства, зокрема рівень професійної підготовки працівників, їхню здатність до розвитку, виконання суміжних функцій, використання цифрових інструментів і забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах сезонності.

Третій етап передбачає формування системи показників ефективності використання людських ресурсів аграрного підприємства. Якщо попередній етап спрямований на оцінювання наявного кадрового потенціалу, то цей етап дає змогу визначити результативність його практичного використання у виробничих, управлінських, організаційних і цифровізованих процесах. Для цього доцільно виокремити чотири ключові аналітичні блоки: економічну, організаційну, цифрову та витратну ефективність. Така структуризація забезпечує комплексне оцінювання продуктивності праці, результативності HR-процесів, рівня цифровізації управління персоналом і раціональності витрат на персонал, що систематизовано у таблиці 3.

Таблиця 3. Система показників оцінювання ефективності управління людськими ресурсами аграрного підприємства

Вид ефективності	*Показники*	*Напрям бажаної зміни*
Економічна	Продуктивність праці; рентабельність персоналу; дохід на одного працівника; окупність інвестицій у розвиток персоналу	Максимізація показників
Організаційна	Коефіцієнт укомплектованості персоналом; середній термін закриття вакансій; втрати робочого часу на одного працівника; коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій	Максимізація укомплектованості та внутрішнього заповнення вакансій; мінімізація терміну закриття вакансій і втрат робочого часу
Витратна	Частка витрат на персонал у загальних витратах; витрати на навчання одного працівника; частка витрат на стимулювання у фонді оплати праці; питома вага витрат на утримання апарату управління	Оптимізація показників; максимізація інвестиційно-розвиваючих витрат; мінімізація надмірних адміністративних витрат
Цифрова	Частка автоматизованих HR-процесів; рівень використання HRM-систем; оперативність кадрової аналітики; рівень цифрової компетентності персоналу	Максимізація автоматизації, використання HRM-систем і цифрової компетентності; мінімізація часу підготовки кадрової аналітики

Джерело: складено авторами на основі [17–18].

Економічна ефективність відображає результативність використання персоналу через продуктивність праці, рентабельність персоналу, дохід на одного працівника та окупність інвестицій у розвиток людських ресурсів. Організаційна ефективність характеризує рівень кадрового забезпечення та якість HR-процесів, зокрема укомплектованість персоналом, тривалість закриття вакансій, втрати робочого часу та внутрішнє заміщення вакантних посад. Витратна ефективність характеризує раціональність витрат на персонал, зокрема їх частку в загальних витратах, витрати на навчання, стимулюючі виплати та утримання управлінського апарату. Цифрова ефективність дає змогу оцінити рівень автоматизації HR-процесів, використання HRM-систем, оперативність кадрової аналітики та цифрову компетентність персоналу.

Четвертий етап передбачає нормування показників кадрового потенціалу та ефективності використання людських ресурсів. Його необхідність зумовлена різнорідністю показників за одиницями виміру, масштабом і напрямом впливу. Нормування доцільно здійснювати шляхом порівняння фактичних значень із плановими, нормативними, еталонними або середньогалузевими параметрами, що забезпечує їх порівнюваність і можливість подальшого агрегування у часткові та інтегральні індекси. Для визначення часткових індексів кадрового потенціалу доцільно використовувати нормовані значення відповідних показників. Для показників-стимуляторів, зростання яких позитивно впливає на рівень кадрового потенціалу або ефективність використання людських ресурсів, нормування пропонується здійснювати за формулою 1

$$K_{ij} = X_{ф} / X_{пл}, \quad (1)$$

де K_{ij} – нормоване значення окремого показника;
$X_{ф}$ – фактичне значення показника;
$X_{пл}$ – планове, нормативне або еталонне значення показника.

Для показників-дестимуляторів, зростання яких є негативним, доцільно використовувати обернену формулу 2

$$K_{ij} = X_{пл} / X_{ф}, \quad (2)$$

Такий підхід забезпечує методичну зіставність різнорідних показників і формує основу для подальшого розрахунку часткових та інтегральних індексів кадрового потенціалу й ефективності використання людських ресурсів аграрного підприємства.

П'ятий етап передбачає розрахунок часткових індексів. Після нормування показники групуються у відповідні аналітичні блоки. У межах оцінювання кадрового потенціалу визначаються індекси кількісної забезпеченості персоналом, професійно-компетентнісного рівня, кадрової стабільності й трудової поведінки, а також адаптивно-цифрової готовності.

Для оцінювання ефективності використання людських ресурсів розраховуються часткові індекси економічної, організаційної, цифрової та витратної ефективності. Їх застосування дає змогу виявити сильні сторони HR-системи та напрями, що потребують управлінського коригування. На цьому етапі доцільно враховувати вагомість окремих показників, яка може визначатися експертним методом, аналітичним ранжуванням або відповідно до стратегічних пріоритетів аграрного підприємства.

Частковий індекс кадрового потенціалу за кожною складовою пропонується визначати за формулою 3

$$I_{KPi} = \Sigma\, w_{ij} \times K_{ij}, \tag{3}$$

де I_{KPi} – частковий індекс кадрового потенціалу за і-ю складовою;
w_{ij} – вагомість окремого показника;
K_{ij} – нормоване значення окремого показника.

Шостий етап передбачає розрахунок інтегральних індексів. На цьому етапі здійснюється узагальнення часткових індексів у два основні інтегральні показники: інтегральний індекс кадрового потенціалу аграрного підприємства та інтегральний індекс ефективності використання людських ресурсів. Перший показник відображає рівень сформованості та розвитку кадрового потенціалу, тоді як другий характеризує результативність використання людських ресурсів у межах функціонуючого механізму управління.

Інтегральний індекс кадрового потенціалу аграрного підприємства доцільно визначати за формулою 4

$$I_{KP} = \alpha_1 \times I_{KP1} + \alpha_2 \times I_{KP2} + \alpha_3 \times I_{KP3} + \alpha_4 \times I_{KP4}, \tag{4}$$

де I_{KP} – інтегральний індекс кадрового потенціалу аграрного підприємства;
I_{KP1} – індекс кількісної забезпеченості персоналом;
I_{KP2} – індекс професійно-компетентнісного рівня персоналу;
I_{KP3} – індекс кадрової стабільності та трудової поведінки;
I_{KP4} – індекс адаптивно-цифрової готовності персоналу;
α_1-α_4 – вагові коефіцієнти складових кадрового потенціалу, сума яких дорівнює 1.

Інтегральний індекс ефективності управління людськими ресурсами аграрного підприємства пропонується визначати за формулою 5

$$I_{HRM} = \beta_1 \times I_{ек} + \beta_2 \times I_{орг} + \beta_3 \times I_{витр} + \beta_4 \times I_{цифр}, \tag{5}$$

де I_{HRM} – інтегральний індекс ефективності управління людськими ресурсами;
$I_{ек}$ – індекс економічної ефективності;
$I_{орг}$ – індекс організаційної ефективності;
$I_{витр}$ – індекс витратної ефективності;
$I_{цифр}$ – індекс цифрової ефективності;
β_1-β_4 – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

Сьомий етап передбачає зіставлення рівня кадрового потенціалу та ефективності використання людських ресурсів. Цей етап є одним із ключових у запропонованій

методиці, оскільки дає змогу оцінити не лише кадровий потенціал і результативність використання людських ресурсів як окремі характеристики, а й визначити ступінь їхньої взаємної відповідності. У разі, коли високий рівень кадрового потенціалу супроводжується низькою ефективністю його використання, це свідчить про неповну реалізацію трудових можливостей персоналу. Натомість висока ефективність використання людських ресурсів за недостатнього кадрового потенціалу може вказувати на ризик надмірного навантаження працівників і нестійкість отриманих результатів. Найбільш сприятливою є ситуація, за якої достатній рівень кадрового потенціалу поєднується з високою ефективністю його практичного використання.

Для кількісного відображення такого співвідношення доцільно застосовувати коефіцієнт узгодженості

$$K_{узг} = 1 - |I_{KP} - I_{HRM}|, \quad (6)$$

де $K_{узг}$ – коефіцієнт узгодженості кадрового потенціалу та ефективності використання людських ресурсів;
I_{KP} – інтегральний індекс кадрового потенціалу;
I_{HRM} – інтегральний індекс ефективності використання людських ресурсів.

Також доцільно визначати коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу

$$K_{реал} = I_{HRM} / I_{KP} \quad (7)$$

Якщо $K_{реал} < 1$ і свідчить про недостатню реалізацію кадрового потенціалу; якщо $K_{реал} \approx 1$, кадровий потенціал і система його використання є збалансованими; якщо $K_{реал} > 1$, засвідчуючи інтенсивне використання персоналу, що потребує контролю ризиків перевантаження працівників.

Восьмий етап передбачає інтерпретацію отриманих результатів та обґрунтування управлінських рішень. На завершальній стадії здійснюється аналіз розрахованих індексів, виявлення проблемних аспектів у системі управління людськими ресурсами та визначення напрямів підвищення ефективності відповідного механізму на аграрному підприємстві. Діапазон значень інтегрального показника оцінювання наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Діапазон значень інтегрального показника оцінювання системи управління людськими ресурсами

Діапазон значення ІП	*Рівень*	*Характеристика*
0,81–1,00	Високий	Кадровий потенціал є достатнім, HR-система результативна, управлінські рішення узгоджені з потребами аграрного виробництва
0,61–0,80	Достатній	Система управління людськими ресурсами функціонує стабільно, однак існують окремі резерви підвищення ефективності
0,41–0,60	Середній	Кадровий потенціал або ефективність HR-управління мають суттєві обмеження, що потребує коригування управлінських рішень
0,21–0,40	Низький	Спостерігається недостатня узгодженість кадрового потенціалу та системи управління, знижуючи результативність аграрного підприємства
0-0,20	Критичний	HR-система не забезпечує належного використання кадрового потенціалу та потребує комплексного перегляду

Джерело: запропоновано авторами з урахуванням [5, с. 297; 12, с. 65–67].

Залежно від отриманих результатів можуть бути обґрунтовані управлінські заходи щодо підвищення укомплектованості персоналом, розвитку професійних компетентностей, удосконалення мотивації, зниження плинності кадрів, цифровізації HR-процесів, оптимізації витрат на персонал, формування кадрового резерву та підвищення професійної універсальності працівників.

Логіка запропонованої методики полягає у послідовному оцінюванні кадрового потенціалу аграрного підприємства, ефективності використання людських ресурсів, нормуванні показників, розрахунку часткових та інтегральних індексів і зіставленні кадрового потенціалу з результативністю його використання. Такий підхід забезпечує системність, об'єктивність і практичну спрямованість оцінювання HR-механізму аграрного підприємства.

В контексті дослідження побудованого методичного інструментарію нами здійснено його апробацію на вітчизняних аграрних підприємствах – ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія». Підприємство ПАП «Агропродсервіс» є одним із лідерів агропромислової галузі Західної України, діяльність якого ґрунтується на багатопрофільній моделі розвитку та поєднанні рослинництва, тваринництва, елеваторного зберігання, агропереробки й супровідних виробничо-сервісних напрямів. ТОВ «Галицька зернова компанія» спеціалізується на операціях, пов'язаних із зерновими культурами, їх зберіганням, переробкою, логістичним супроводом і реалізацією.

Враховуючи експертні оцінки, інтегральні формули розрахунку показників матимуть наступний вигляд:

– інтегральний індекс кадрового потенціалу I_{KP} розраховано за формулою

$$I_{KP} = 0{,}30 \times I_{KP1} + 0{,}25 \times I_{KP2} + 0{,}27 \times I_{KP3} + 0{,}18 \times I_{KP4}, \quad (8)$$

де I_{KP1} – індекс кількісної забезпеченості персоналом;
I_{KP2} – індекс професійно-компетентнісного рівня;
I_{KP3} – індекс кадрової стабільності та трудової поведінки;
I_{KP4} – індекс адаптивно-цифрової готовності персоналу;

– інтегральний індекс оцінювання ефективності управління людськими ресурсами I_{HRM} розраховано за формулою 9

$$I_{HRM} = 0{,}34 \times I_{ек} + 0{,}26 \times I_{орг} + 0{,}19 \times I_{витр} + 0{,}21 \times I_{цифр}, \quad (9)$$

де $I_{ек}$ – індекс економічної ефективності;
$I_{орг}$ – індекс організаційної ефективності;
$I_{витр}$ – індекс витратної ефективності;
$I_{цифр}$ – індекс цифрової ефективності.

Розраховані узагальнюючі (інтегральні) показники кадрового потенціалу I_{KP} наведено у вигляді таблиці 5.

Таблиця 5. Інтегральний показник кадрового потенціалу аграрних підприємств за 2021–2025 рр.

Рік	*Розрахунок*	*I_{KP}*	*Рівень*
ПАП «Агропродсервіс»			
2021	0,30 × 0,767 + 0,25 × 0,700 + 0,27 × 0,843 + 0,18 × 0,545=	0,731	Достатній
2022	0,30 × 0,764 + 0,25 × 0,737 + 0,27 × 0,840 + 0,18 × 0,613=	0,750	Достатній
2023	0,30 × 0,794 + 0,25 × 0,773 + 0,27 × 0,902 + 0,18 × 0,683=	0,798	Достатній
2024	0,30 × 0,836 + 0,25 × 0,823 + 0,27 × 0,905 + 0,18 × 0,802=	0,845	Високий
2025	0,30 × 0,865 + 0,25 × 0,872 + 0,27 × 0,826 + 0,18 × 0,912=	0,865	Високий
ТОВ «Галицька зернова компанія»			
2021	0,30×0,706 + 0,25×0,671 + 0,27×0,809 + 0,18×0,468=	0,682	Достатній
2022	0,30×0,739 + 0,25×0,708 + 0,27×0,895 + 0,18×0,549=	0,739	Достатній
2023	0,30×0,750 + 0,25×0,761 + 0,27×0,880 + 0,18×0,624=	0,765	Достатній
2024	0,30×0,783 + 0,25×0,809 + 0,27×0,925 + 0,18×0,740=	0,820	Високий
2025	0,30×0,819 + 0,25×0,857 + 0,27×0,864 + 0,18×0,869=	0,850	Високий

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності, звітів із праці, результатів опитувань та особистих спостережень на підприємствах ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія» [19–20].

Порівняльний аналіз інтегрального показника кадрового потенціалу ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія» за 2021–2025 рр. засвідчує позитивну динаміку на обох підприємствах. У ПАП «Агропродсервіс» показник зріс із 0,731 у 2021 р. до 0,865 у 2025 р. або на 18,3%, засвідчуючи стабільніше зміцнення кадрового потенціалу, зумовлене поліпшенням кількісної забезпеченості персоналом, професійно-компетентнісного рівня працівників та адаптивно-цифрової готовності.

У ТОВ «Галицька зернова компанія» інтегральний показник кадрового потенціалу збільшився з 0,682 до 0,850, що становить 24,6% і вказує на вищі темпи приросту порівняно з ПАП «Агропродсервіс», що пов'язано з активізацією кадрової політики та посиленням професійно-компетентнісної й адаптивно-цифрової складових.

Отже, обидва підприємства демонструють позитивні тенденції розвитку кадрового потенціалу, при цьому ПАП «Агропродсервіс» характеризується стабільнішою динамікою, а ТОВ «Галицька зернова компанія» – вищою інтенсивністю приросту показника.

Здійснимо також аналіз інтегрального показника ефективності управління людськими ресурсами аграрних підприємств I_{HRM}, узагальнивши основні результати дослідження у таблиці 6.

Таблиця 6. Інтегральний показник ефективності управління людськими ресурсами аграрних підприємств за 2021–2025 рр.

Рік	Розрахунок	I_{HRM}	Рівень
ПАП «Агропродсервіс»			
2021	0,34 × 0,658 + 0,26 × 0,794 + 0,19 × 0,690 + 0,21 × 0,557=	0,678	Достатній
2022	0,34 × 0,682 + 0,26 × 0,812 + 0,19 × 0,671 + 0,21 × 0,641=	0,705	Достатній
2023	0,34 × 0,725 + 0,26 × 0,744 + 0,19 × 0,725 + 0,21 × 0,712=	0,727	Достатній
2024	0,34 × 0,907 + 0,26 × 0,847 + 0,19 × 0,814 + 0,21 × 0,827=	0,857	Високий
2025	0,34 × 0,926 + 0,26 × 0,736 + 0,19 × 0,925 + 0,21 × 0,963=	0,884	Високий
ТОВ «Галицька зернова компанія»			
2021	0,34×0,685 + 0,26×0,809 + 0,19×0,688 + 0,21×0,503=	0,680	Достатній
2022	0,34×0,987 + 0,26×0,867 + 0,19×0,747 + 0,21×0,595=	0,828	Високий
2023	0,34×0,700 + 0,26×0,899 + 0,19×0,859 + 0,21×0,693=	0,780	Достатній
2024	0,34×1,000 + 0,26×0,841 + 0,19×0,768 + 0,21×0,825=	0,878	Високий
2025	0,34×0,891 + 0,26×0,836 + 0,19×0,863 + 0,21×0,915=	0,876	Високий

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності, звітів із праці, результатів опитувань та особистих спостережень на підприємствах ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Галицька зернова компанія» [19–20].

Порівняльний аналіз інтегрального показника ефективності управління людськими ресурсами за 2021–2025 рр. засвідчує позитивну динаміку на обох підприємствах. У ПАП «Агропродсервіс» показник I_{HRM} зріс із 0,678 у 2021 р. до 0,884 у 2025 р. або на 30,4%. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2024–2025 рр., обумовлюючи при цьому підвищення результативності HR-системи та покращення економічної, організаційної, цифрової й витратної ефективності управління персоналом. У ТОВ «Галицька зернова компанія» показник I_{HRM} збільшився з 0,680 до 0,876 або на 28,8%. Водночас його динаміка була менш рівномірною, зокрема після значного зростання у 2022 р. спостерігалося зниження у 2023 р., а у 2024–2025 рр. підприємство знову досягло високого рівня ефективності управління людськими ресурсами.

Обидва підприємства характеризуються високим рівнем ефективності HRM, при цьому ПАП «Агропродсервіс» демонструє більш послідовне зростання, а ТОВ «Галицька зернова компанія» – більшу варіативність динаміки.

Для узагальнення співвідношення між кадровим потенціалом та ефективністю його використання на підставі формул 6 і 7 доцільно розрахувати коефіцієнти узгодженості та реалізації кадрового потенціалу, результати яких наведено у таблиці 7.

Таблиця 7. Коефіцієнти узгодженості та реалізації кадрового потенціалу агропідприємств у 2021–2025 рр.

Рік	*Розрахунок* $Кузг_1$	$Кузг_1$	*Розрахунок* $Кузг_2$	$Кузг_2$	*Розрахунок* $Креал_1$	$Креал_1$	*Розрахунок* $Креал_2$	$Креал_2$
2021	1 − |0,731 − 0,678|	0,947	1 − |0,682 − 0,680|	0,998	0,678 / 0,731	0,928	0,680 / 0,682	0,997
2022	1 − |0,750 − 0,705|	0,955	1 − |0,739 − 0,828|	0,911	0,705 / 0,750	0,940	0,828 / 0,739	1,120
2023	1 − |0,798 − 0,727|	0,929	1 − |0,765 − 0,780|	0,985	0,727 / 0,798	0,911	0,780 / 0,765	1,020
2024	1 − |0,845 − 0,857|	0,988	1 − |0,820 − 0,878|	0,942	0,857 / 0,845	1,014	0,878 / 0,820	1,071
2025	1 − |0,865 − 0,884|	0,981	1 − |0,850 − 0,876|	0,974	0,884 / 0,865	1,022	0,876 / 0,850	1,031

Примітка: 1 – ПАП «Агропродсервіс»; 2 – ТОВ «Галицька зернова компанія».
Джерело: розраховано авторами.

Порівняльний аналіз коефіцієнтів узгодженості та реалізації кадрового потенціалу за 2021–2025 рр. засвідчує високий рівень відповідності між сформованим кадровим потенціалом та ефективністю його використання на обох підприємствах. У ПАП «Агропродсервіс» коефіцієнт узгодженості коливався від 0,929 у 2023 р. до 0,988 у 2024 р., а у 2025 р. становив 0,981 і підтверджує високий рівень збалансованості кадрового потенціалу та HRM-ефективності.

У ТОВ «Галицька зернова компанія» коефіцієнт узгодженості також залишався високим, однак мав більш нерівномірну динаміку, зокрема від 0,911 у 2022 р. до 0,998 у 2021 р. У 2025 р. його значення становило 0,974, зумовлюючи та визначаючи достатню відповідність між кадровими можливостями підприємства та результативністю їх використання.

Коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу у ПАП «Агропродсервіс» зріс із 0,928 у 2021 р. до 1,022 у 2025 р., вказуючи на поступове підвищення ефективності використання персоналу. У ТОВ «Галицька зернова компанія» цей показник у більшості років перевищував одиницю, досягнувши максимуму 1,120 у 2022 р., засвідчуючи інтенсивне використання кадрового потенціалу та можливі ризики перевантаження працівників.

Отже, обидва підприємства демонструють високий рівень узгодженості кадрового потенціалу й ефективності управління людськими ресурсами. ПАП «Агропродсервіс» характеризується більш стабільним покращенням реалізації кадрового потенціалу, тоді як ТОВ «Галицька зернова компанія» – вищою інтенсивністю його використання, але з більш вираженими коливаннями.

Висновки. Можемо стверджувати, що ефективність механізму управління людськими ресурсами аграрного підприємства є важливою умовою забезпечення стабільності, продуктивності праці, кадрової стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність використання комплексної методики, яка поєднує оцінювання кадрового потенціалу та ефективності використання людських ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише визначити наявні кадрові можливості підприємства, а й оцінити, наскільки результативно вони реалізуються в межах чинної системи управління. Запропонована методика передбачає послідовне формування інформаційної бази, вибір системи показників, нормування індикаторів, розрахунок часткових та інтегральних індексів, а також визначення коефіцієнтів узгодженості й реалізації наявного кадрового потенціалу, що забезпечує більш об’єктивну, системну та прикладну оцінку ефективності управління людськими ресурсами аграрного підприємства.

Емпіричне дослідження засвідчило позитивну динаміку формування кадрового потенціалу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами у ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Галицька зернова компанія». Обидва підприємства у 2021–2025 рр. наростили інтегральні показники кадрового потенціалу та ефективності

HRM, що свідчить про поступове зміцнення кадрової бази, підвищення результативності HR-процесів і покращення використання людських ресурсів.

У 2025 р. обидва підприємства досягли високого рівня узгодженості між кадровим потенціалом та ефективністю його використання, що підтверджує результативність застосованих управлінських підходів. Разом з тим подальше підвищення ефективності HR-систем потребує посилення кадрового планування, розвитку професійних компетентностей, цифровізації HR-процесів, удосконалення мотивації та контролю трудового навантаження персоналу, особливо у періоди сезонних пікових навантажень.

Conclusions. Thus, we can assert that the effectiveness of the human resource management mechanism of an agricultural enterprise is a crucial condition for ensuring stability, labor productivity, personnel resilience, and the adaptability of the enterprise to changes in the external environment. The feasibility of applying a comprehensive methodology that combines the assessment of personnel potential and the efficiency of human resource utilization has been substantiated. This approach makes it possible not only to identify the existing personnel capabilities of the enterprise but also to evaluate how effectively they are implemented within the current management system. The proposed methodology involves the sequential formation of an information base, the selection of an indicator system, the normalization of indicators, the calculation of partial and integral indices, as well as the determination of consistency and implementation coefficients of the available personnel potential, which ensures a more objective, systematic, and applied evaluation of the effectiveness of human resource management in an agricultural enterprise.

The empirical study demonstrated a positive dynamic in the formation of personnel potential and the improvement of human resource management efficiency at PAP «Agroprodservice» and LLC «Halytska Grain Company». Both enterprises, during 2021–2025, increased their integral indicators of personnel potential and HRM efficiency, which indicates the gradual strengthening of the personnel base, the enhancement of HR process effectiveness, and the improvement of human resource utilization. In 2025, both enterprises achieved a high level of consistency between personnel potential and the efficiency of its utilization, confirming the effectiveness of the applied management approaches. At the same time, further improvement of HR system efficiency requires strengthening personnel planning, developing professional competencies, digitalizing HR processes, enhancing motivation, and improving workload control, particularly during periods of seasonal peak demand.

Список використаних джерел

1. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ.* 2019. № 3 (70). С. 182–188. DOI: https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22
2. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 3 (129). С. 161–167. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2012_3_20 (дата звернення: 15.05.2026).
3. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес-інформ.* 2014. № 4. С. 245–250.
4. Халілов В., Ананьєва О. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 3 (79). С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87
5. Алькема В. Г., Скиба В. М. Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2026. Том 11. № 1. С. 294 – 298. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55

6. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 1. С. 41–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_1_9 (дата звернення: 15.05.2026).
7. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2020. № 13–14. С. 90–95. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.90
8. Шитікова Л. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом агропромислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Вип. 9. Ч. 7. 2014. С. 176–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%287%29__40 (дата звернення: 15.05.2026).
9. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 2. С. 97–109. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109
10. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66
11. Петрова І. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21
12. Гончаренко О. В., Дідур К. М. Формування комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства. *Інноваційна економіка.* 2016. № 11–12. С. 60–68.
13. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 134–144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134
14. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 81–88. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88
15. Ганецька Д. Р., Марченко В. М. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств: стратегічні орієнтири, виклики та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129
16. Саєнко В. Методичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в системі менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Вип. 8. № 4. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.08
17. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
18. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. Development Trends in Human Resource Management of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 194–200. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200
19. Офіційні дані про діяльність підприємства ПАП «Агропродсервіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356854/ (дата звернення: 15.05.2026).
20. Офіційні дані про діяльність підприємства ТОВ «Галицька зернова компанія». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30828716/ (дата звернення: 15.05.2026).

References

1. Mykolaichuk I. P. (2019) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpryiemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv. [Methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprise personnel management process based on the balanced scorecard]. *Visnyk KhNTU. Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 3 (70), pp. 182–188. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22
2. Hrytsenko L. L., Vysochyna A. V. (2012) Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpryiemstva. [Balanced scorecard as a tool for evaluating enterprise strategy]. *Aktualni problemy ekonomiky. – Actual Problems of Economics*, no. 3 (129), pp. 161–167. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2012_3_20 (accessed: 15 May 2026).
3. Milash I. V., Krasnousov A. V. (2014) Metodychnyi instrumentarii otsinky rezultatyvnosti stratehichnoho upravlinnia vytratamy torhovelnoho pidpryiemstva. [Methodical tools for assessing the effectiveness of strategic cost management of a trade enterprise]. *Biznes Inform* [*Business Inform]*, no. 4, pp. 245–250.
4. Khalilov V., Ananieva O. (2025) Ekonomichna diahnostyka efektyvnosti upravlinnia personalom pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ta viiskovykh vyklykiv. [Economic diagnostics of the effectiveness of enterprise personnel management in the conditions of digitalization and military challenges]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK". [Scientific Notes of KROK University]*, no. 3 (79), pp. 80–87. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87

5. Alkema V. H., Skyba V. M. (2026) Model otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku system upravlinnia personalom pidpryiemstv-dystrybiutoriv spozhyvchykh tovariv. [Model for assessing the effectiveness of the development of personnel management systems of consumer goods distributor enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, vol. 11, no. 1, pp. 294–298. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55
6. Chavychalov I. I. (2018) Metody otsinky efektyvnosti upravlinskoho personalu pidpryiemstva. [Methods for assessing the effectiveness of enterprise management personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. – Investments: Practice and Experience*, no. 1, pp. 41–44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_1_9 (accessed: 15 May 2026)
7. Chukhlib V. Ye. (2020) Otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom ahrarnykh pidpryiemstv. [Assessment of the effectiveness of personnel management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit. [Agrosvit]*, no. 13–14, pp. 90–95. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.90
8. Shytikova L. V. (2014) Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom ahropromyslovoho pidpryiemstva. [Methodical approaches to assessing the effectiveness of personnel management of an agro-industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 9, part 7. pp. 176–179. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%287%29__40 (accessed: 15 May 2026)
9. Bokovets V. V., Moroz O. O., Kraievska A. S. (2023) Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvamy v konkurentnomu seredovyshchi. [Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 97–109. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109
10. Khliebnikova T. M., Temchenko O. V., Bilinska O. P. (2023) Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii. [Effectiveness of the personnel management system under military actions]. *Ekonomika ta suspilstvo. [Economy and Society]*, no. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66
11. Petrova I. (2024) Kadrovyi audyt v systemi stratehichnoho analizu liudskykh resursiv orhanizatsii. [Personnel audit in the system of strategic analysis of human resources of an organization]. *Ekonomika ta suspilstvo. [Economy and Society]*, vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21
12. Honcharenko O. V., Didur K. M. (2016) Formuvannia kompleksnoi otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom ahrarnoho pidpryiemstva. [Formation of a comprehensive assessment of the effectiveness of the personnel management system of an agricultural enterprise]. *Innovatsiina ekonomika. [Innovative Economy]*, no. 11–12, pp. 60–68.
13. Ostapchuk T., Biriuchenko S., Orlova K., Sotnyk A. (2023) Metodolohiia otsiniuvannia v HR-menedzhmenti. [Assessment methodology in HR management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk. [Galician economic journal]*, vol. 82, no. 3, pp. 134–144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134
14. Demianenko A. A., Ivanisov O. V. (2022) Metodychne zabezpechennia otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti HR-sluzhby. [Methodical support for assessing the effectiveness of HR department activities]. *Biznes Inform. [Business Inform]*, no. 2, pp. 81–88. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88
15. Hanetska D. R., Marchenko V. M. (2025) Formuvannia kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv: stratehichni oriientyry, vyklyky ta mizhnarodnyi dosvid. [Formation of personnel potential of agricultural enterprises: strategic guidelines, challenges and international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo. [Economy and Societ]y*, vol. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129
16. Saienko V. (2024) Metodychni pidkhody do rozvytku kadrovoho potentsialu v systemi menedzhmentu pidpryiemstv ahroprodovolchoi sfery. [Methodical approaches to the development of personnel potential in the management system of agro-food enterprises]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 8, no. 4. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.08
17. Varis I. O., Kravchuk O. I., Konovalova V. O. (2023) Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protsesiv. [Assessment of the effectiveness of HR business processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk. [Galician economic journal]*, no. 3 (82), pp. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
18. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. (2024) Development Trends in Human Resource Management of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 194–200. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200
19. Ofitsiini dani pro diialnist pidpryiemstva PAP «Ahroprodservis». [Official data on the activities of PAP "Agroprodservice"]. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356854/ (accessed: 15 May 2026).
20. Ofitsiini dani pro diialnist pidpryiemstva TOV "Halytska zernova kompaniia". [Official data on the activities of LLC "Halytska Grain Company"]. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30828716/ (accessed: 15 May 2026).