

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: inna.stream27@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3017-6165

Балабаш О. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: balabash.olga@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5794-1309

Анотація. Метою статті є обґрунтування стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу аграрних підприємств як джерела забезпечення їхніх стійких конкурентних переваг в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки. Методика дослідження ґрунтується на положеннях ресурсної концепції стратегічного управління та концепції організаційного знання. У процесі дослідження використано методи системного та порівняльного аналізу, метод дедукції (для уточнення дефініцій), а також процесний підхід (для розробки технології оцінювання кадрів). У статті досліджено трансформаційні процеси вітчизняного аграрного сектору економіки та систематизовано ключові збитки, завдані військовою агресією РФ. Критично переосмислено наявні концептуальні підходи до трактування сутності кадрового потенціалу. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного підходу. Запропоновано авторську трикомпонентну архітектуру кадрового потенціалу, що інтегрує когнітивно-професійну, компетентнісну та соціально-психологічну складові. Розроблено технологію оцінювання кадрового потенціалу аграрного підприємства, яка представлена у вигляді логічної карти бізнес-процесу та інфограми. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу при розробці систем оцінювання персоналу.

Ключові слова: кадровий потенціал; аграрні підприємства; стратегічний підхід; ресурсна концепція; управління персоналом; формалізовані й неформалізовані організаційні знання; когнітивно-професійна, компетентнісна та соціально-психологічна складові; емоційний інтелект; стійкі конкурентні переваги; воєнна трансформація економіки.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: A STRATEGIC APPROACH TO FORMATION UNDER THE CONDITIONS OF WARTIME ECONOMIC TRANSFORMATION

Inna Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine

e-mail: inna.stream27@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3017-6165

Olga Balabash, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: balabash.olga@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5794-1309

Abstract. The purpose of the article is to substantiate a strategic approach to the formation of the personnel potential of agricultural enterprises as a source of ensuring their sustainable competitive advantages under conditions of wartime and post-war economic transformation. The research methodology is based on the provisions of the resource-based concept of strategic management and the concept of organizational knowledge. The study employs methods of systemic and comparative analysis, the deduction method (to clarify definitions), as well as the process approach (to develop personnel assessment technology). The article examines the transformational processes of the domestic agricultural sector and systematizes the key losses caused by the military aggression of the Russian Federation. Existing conceptual approaches to interpreting the essence of personnel potential are critically reconsidered. The expediency of applying a strategic approach to the formation of the personnel potential of agricultural enterprises is substantiated. The author proposes a three-component architecture of personnel potential integrating cognitive-professional, competency-based, and socio-psychological components. Unlike existing approaches, the proposed structure is grounded in the dichotomy of formalized and non-formalized organizational knowledge and is supplemented by a socio-psychological component. It is substantiated that the integration of these components forms personnel potential that meets the criteria of strategic value, rarity, inimitability, and non-substitutability, and therefore can serve as a source of sustainable competitive advantages for an agricultural enterprise. A technology for assessing the personnel potential of agricultural enterprises has been developed and presented in the form of a logical business process map and an infogram. The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach in the development of systems for assessment, development, and strategic management of the personnel potential of agricultural enterprises under conditions of wartime and post-war economic transformation.

Keywords: *personnel potential; agricultural enterprises; strategic approach; resource-based concept; personnel management; formalized and non-formalized organizational knowledge; cognitive-professional, competency-based and socio-psychological components; emotional intelligence; sustainable competitive advantages; wartime transformation of the economy.*

JEL Classification: J240; O130; Q120; M110; M120; H560

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненим наслідками повномасштабної війни, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням глобальної конкуренції та прискоренням технологічних змін. За таких умов особливого значення набуває здатність аграрних підприємств формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують їх довгостроковий розвиток.

На відміну від матеріальних ресурсів, кадровий потенціал є стратегічним активом підприємства, здатним не лише зберігати, а й нарощувати свою цінність у процесі розвитку організації. В умовах воєнної та повоєнної нестабільності від кадрового потенціалу залежить здатність підприємства не лише вижити, а й зайняти конкурентні позиції у процесі повоєнного відновлення аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування кадрового потенціалу підприємства та управління ним привертає стабільно високу увагу науковців. Важливе місце у науковому дискурсі посідає обґрунтування сутності кадрового потенціалу [1; 2; 3]. У низці джерел [4; 5] виокремлено ключові принципи й методики, спрямовані на побудову та розвиток кадрового потенціалу. У наукових працях [6; 7] детально досліджено методики оцінювання кадрового потенціалу.

Питання управління кадровим потенціалом аграрних підприємств як чинника забезпечення стійкості їх розвитку в умовах цифровізації розкривають Т. А. Немченко, С. В. Коваленко, Ю. С. Гнатюк [8], А. Ф. Гацько, С. В. Руденко та А. М. Копійковський [9]. Автори обґрунтовують роль кадрового потенціалу як інтегратора між цифровими технологіями та стійкістю розвитку аграрних підприємств.

Видокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці кадрового потенціалу, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділено його розгляду як джерела формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств. Наявні підходи переважно акцентують на кількісних або професійно-кваліфікаційних характеристиках персоналу, тоді як стратегічний аспект кадрового потенціалу, зокрема взаємозв'язок формалізованих і неформалізованих знань, управлінських компетентностей та соціально-психологічних характеристик менеджерів, залишається недостатньо розкритим.

У зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу аграрних підприємств, який би враховував сучасні умови функціонування галузі та дозволяв розглядати кадровий потенціал як інтегровану систему знань, здатну забезпечувати формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Мета дослідження обґрунтування стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу аграрних підприємств як джерела забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки.

Основний матеріал. Аграрний сектор традиційно посідав одне з провідних місць у структурі національної економіки України. Про стратегічне значення галузі свідчить той факт, що частка валового доходу аграрного сектору у загальному обсязі ВВП країни стабільно становила в середньому 12–14% у довоєнний період.

Характерною рисою аграрного сектору економіки України була його виражена експортна орієнтація. Частка аграрної продукції у товарній структурі зовнішньоекономічної діяльності країни у довоєнний період становила близько 35,6%. Україна була серед провідних світових експортерів зернових культур, соняшникової олії, кукурудзи та ячменю.

Упродовж передвоєнного десятиліття аграрний сектор демонстрував стійку позитивну динаміку розвитку. За даними Державної служби статистики України, випуск продукції сільського господарства у фактичних цінах щороку фіксував суттєвий приріст [10]. Одним із визначальних чинників такого зростання стало інтенсивне нарощування капітальних інвестицій: за десять передвоєнних років обсяг капітальних вкладень в аграрний сектор зріс більш ніж у 6 разів, тоді як сукупний обсяг капітальних інвестицій в економіку України загалом за цей же період збільшився лише у 3,7 рази.

Все це в сукупності формувало конкурентоспроможну аграрну галузь, здатну задовольняти як внутрішні потреби країни у продовольстві, так і вимоги міжнародних ринків щодо якості та обсягів продукції.

Повномасштабне військове вторгнення РФ на територію України у лютому 2022 року завдало аграрному сектору істотних збитків. За даними аналітичних звітів KSE Institute загальні непрямі втрати галузі (втрачений дохід, збільшення витрат) сягнули майже \$82–84 млрд. [11].

Одним із найбільш відчутних наслідків бойових дій стало суттєве скорочення посівних площ. Окупація значної частини сільськогосподарських угідь на півдні та сході України, мінування полів, руйнування зрошувальної інфраструктури та евакуація населення з прифронтових регіонів призвели до того, що у 2022 році площа ярого сівби скоротилась приблизно на 20–25%, порівнюючи з довоєнним рівнем. За різними оцінками, загальна площа сільськогосподарських угідь, що безпосередньо постраждали від воєнних дій або стали недоступними для обробітки, становить від 3 до 5 млн. гектарів.

Бойові дії спричинили масштабне знищення виробничої та зберігаючої інфраструктури аграрного сектору. Зафіксовано численні факти руйнування елеваторів, зернових складів, тваринницьких комплексів, агропромислових підприємств, меліоративних мереж і сільськогосподарської техніки.

Блокада Чорноморських портів України у перші місяці повномасштабного вторгнення стала критичним викликом для зернового експорту, оскільки саме морський шлях забезпечував понад 90% довоєнних обсягів вивезення зерна. Закрита морська торгівля змусила підприємства переорієнтовуватися на альтернативні маршрути – залізничний та автомобільний транспорт через країни ЄС. Проте пропускна здатність наземних маршрутів виявилась суттєво нижчою від морських потужностей, що призвело до зниження дохідності аграрного бізнесу.

Нами систематизовано втрати аграрного сектору, спричинені російською військовою агресією, які представлено на рис. 1.

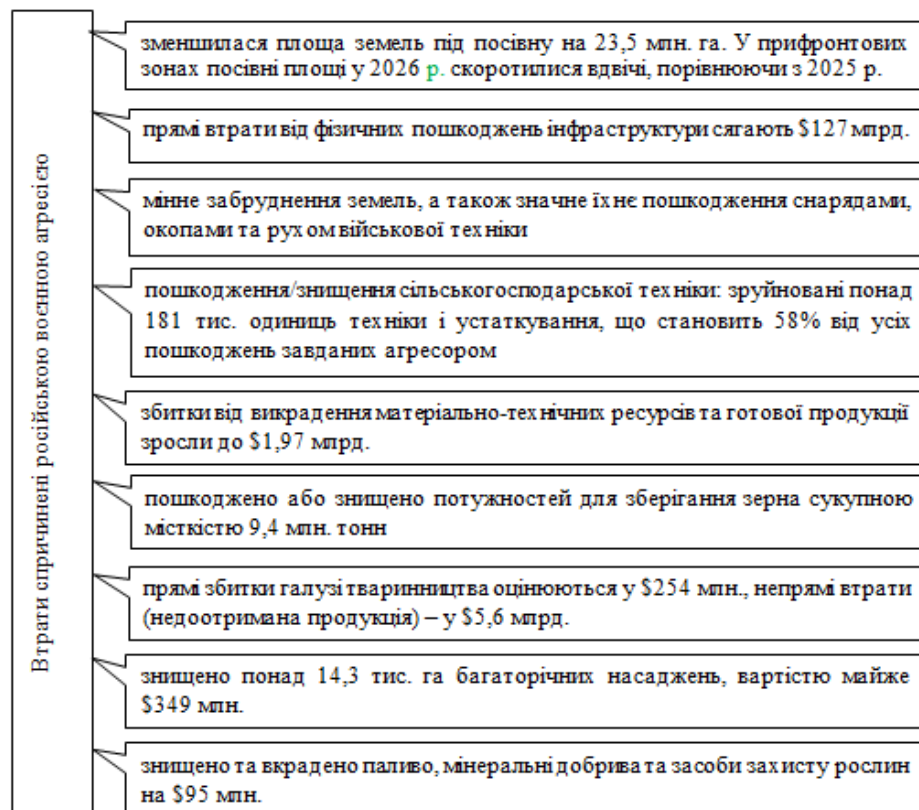


Рис. 1. Втрати аграрного сектору, спричинені російською воєнною агресією

Джерело: систематизовано авторками за матеріалами [11; 12]

Нині ситуація в аграрному секторі економіки України залишається складною, проте спостерігається певна адаптація. Завдяки ефективній перебудові логістичних маршрутів,

державній підтримці аграрних підприємств та міжнародній допомозі, а також консолідованим зусиллям учасників ринку, Україна зберегла статус одного з провідних світових експортерів зернових культур навіть в умовах активних бойових дій. Аграрний сектор розглядається як одна з ключових рушійних сил повоєнного економічного відновлення України.

Реалізація ключових можливостей аграрного бізнесу як драйвера економіки держави насамперед залежить від кадрового потенціалу, який є єдиним активом аграрного підприємства, котрий з часом може збільшувати свою вартість.

Специфіка агросектору робить роль людського чинника надзвичайно важливою через:

- залежність від природних факторів та сезонність;
- технологічну трансформацію; сучасне сільське господарство переходить до сучасних технологій – системи точного землеробства, автоматизованого моніторингу посівів та ін., що потребує відповідної кваліфікації фахівців;
- вразливість до змін клімату та коливань світових цін; підготовлений персонал може швидко змінити технологію вирощування або диверсифікувати культури у відповідь на нові виклики;
- зменшення маржинальності агробізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності; резерви для зростання криються в оптимізації процесів, що потребує високої кваліфікації кадрів.

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що поняття «кадровий потенціал» досі не набуло загальноприйнятого тлумачення у науковій літературі. Тому в наукових публікаціях можна зустріти різні поняття: «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський капітал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та ін. Така термінологічна розмитість не є випадковою, вона відображає об'єктивну складність цього поняття. Перехід від дефініції «робоча сила» до «трудових ресурсів» і в подальшому до «людського капіталу» та «кадрового потенціалу», відображає якісну зміну погляду на працівника: від пасивного виробничого фактору до активного носія знань та навичок.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до трактування сутності кадрового потенціалу.

– Функціонально-управлінський. Яскравими представниками цього напрямку є В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська. Вони розглядають кадровий потенціал як «величину можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства» [1, с. 67].

– Кількісно-якісний підхід. Прихильники цього підходу акцентують на поєднанні кількісних і якісних характеристик персоналу та розглядають кадри як активні елементи підприємства [6].

– Підхід, що базується на здібностях. Науковці трактують трудовий потенціал як сукупність потенційних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності. Цей підхід акцентує на природних і набутих здібностях як ключовому елементі потенціалу [13].

Отже, в науковій літературі сформувалося кілька конкуруючих підходів до визначення сутності кадрового потенціалу, кожен з яких відображає певний аспект цього складного поняття. Спільним недоліком більшості визначень, на наш погляд, є недостатня увага до зв'язку зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства.

Ми вважаємо за доцільне обґрунтувати складові кадрового потенціалу на засадах стратегічного підходу. Пропонований підхід надає можливість кадровий потенціал розглядати не лише як сукупність працівників та їх професійні характеристики, а як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечувати формування та підтримку стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Такий підхід відповідає ресурсній концепції стратегічного управління [14], відповідно до якої джерелом стійких конкурентних переваг є здібності організації, що є складними для копіювання конкурентами.

Серед усіх ресурсів підприємства саме людський ресурс, і зокрема управлінський персонал, найбільш повно відповідає цим критеріям, оскільки компетенції та поведінкові моделі менеджерів не піддаються прямому копіюванню конкурентами. Поділяючи підхід В. М. Гриньової та Г. І. Писаревської [1], ми розглядаємо кадровий потенціал підприємства насамперед крізь призму управлінського персоналу, оскільки саме менеджери є носіями стратегічних компетенцій.

Ключовою теоретичною передумовою запропонованого нами стратегічного підходу є концепція організаційного знання І. Нонака та Х. Такеучі, яка розмежовує формалізовані

(явні, explicit) та неформалізовані (неявні, tacit) знання як два фундаментальні джерела конкурентних переваг організації [14]. Саме ця дихотомія покладається в основу структуризації кадрового потенціалу.

Формалізовані знання охоплюють професійні знання, освіту, кваліфікацію, управлінський досвід, тобто ті характеристики персоналу, які можуть бути чітко описані та передані. Саме тому першою складовою кадрового потенціалу доцільно визначити когнітивно-професійну складову, що характеризує рівень професійної підготовки менеджерів, їх фахову компетентність та здатність до стратегічного мислення.

Це саме та компонента кадрового потенціалу, яка піддається документуванню та передачі через навчання. До неї доречно включити:

- професійні знання у сфері управління та функціональних дисциплін, що є необхідними для виконання управлінських функцій;
- знання специфіки ринку, технологій, регуляторного середовища та конкурентного ландшафту відповідної галузі;
- знання інструментарію менеджменту;
- рівень формальної освіти, сертифікації та підтвердженій кваліфікації.

З погляду формування конкурентних переваг формалізовані знання є необхідною, але недостатньою умовою. Вони відносно легко відтворюються конкурентами через систему освіти і тому не здатні забезпечити стійкої конкурентної переваги. Їхня стратегічна цінність зростає лише у поєднанні з такими складовими.

Другою складовою кадрового потенціалу доцільно визначити компетентнісну складову, яка охоплює неформалізовані знання та реалізується через систему поведінкових індикаторів менеджерів.

Ця складова кадрового потенціалу є стратегічно важливою, оскільки компетентності невіддільні від особистості носія, глибоко вкорінені в організаційному контексті й не піддаються прямому копіюванню. Саме ця складова найбільш повно відповідає критеріям ресурсного підходу щодо важковідтворюваності та унікальності.

Склад компетентностей менеджерів нами було обґрунтовано за результатом дослідження у вигляді відповідної моделі [15].

Сучасні умови функціонування українських підприємств, пов'язані з воєнними ризиками та майбутньою післявоєнною відбудовою, на наш погляд, актуалізують необхідність розширення традиційного розуміння кадрового потенціалу. В умовах високої невизначеності та психологічного навантаження особливого значення набувають соціально-психологічні характеристики управлінського персоналу.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється концепції емоційного інтелекту (Д. Гоулман, П. Саловей, Дж. Маєр) як здатності розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями і емоціями інших, що безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. Дослідження переконливо доводять, що рівень емоційного інтелекту менеджерів корелює з якістю управлінських рішень та рівнем згуртованості команд.

Саме тому третьою складовою кадрового потенціалу доцільно визначити соціально-психологічну складову, до якої пропонується включити:

- психологічну стійкість (резиліентність);
- емоційний інтелект;
- здатність ефективно функціонувати в умовах непередбачуваності та браку інформації;
- соціальну відповідальність у прийнятті управлінських рішень;
- здатність до управління травматичним досвідом – усвідомлене ставлення до власних психологічних станів і станів членів команди, пов'язаних із воєнними подіями.

Виокремлення цієї складової є необхідним через те, що в умовах воєнної та повоєнної нестабільності здатність менеджменту зберігати організаційну стійкість і відновлювальний потенціал команд стає не менш важливим джерелом конкурентної переваги, ніж традиційні управлінські компетентності. Підприємства, чий менеджмент характеризується розвиненими соціально-психологічними характеристиками, здатні утримати ключових працівників та зберегти операційну ефективність у найскладніших умовах.

Отже, з позицій стратегічного підходу кадровий потенціал менеджерів доцільно розглядати як інтегровану систему трьох взаємопов'язаних складових:

- 1) когнітивно-професійна – характеризує формалізовані професійні знання та кваліфікацію;
- 2) компетентнісна – відображає неформалізовані знання через систему поведінкових індикаторів;

3) соціально-психологічні характеристики – охоплює емоційний інтелект, адаптивність та психологічну стійкість персоналу.

Саме поєднання зазначених складових створює передумови для формування унікального кадрового потенціалу, який є складним для імітації конкурентами та здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Три виокремлені складові кадрового потенціалу є не ізольованими блоками, а органічно взаємопов'язаними елементами єдиної системи. Формалізовані знання утворюють когнітивну платформу, на якій розвиваються компетенції. Компетентності, зі свого боку, є операційним механізмом перетворення знань на управлінські рішення та організаційні результати. Соціально-психологічні характеристики є системоутворюючим середовищем, що визначає ефективність функціонування перших двох складових, особливо в умовах війни та післявоєнної перебудови.

Саме така інтегрована структура кадрового потенціалу менеджерів забезпечує формування конкурентних переваг, що відповідають критеріям стійкості: вони є цінними (безпосередньо впливають на результати діяльності), рідкісними (унікальна комбінація знань, компетенцій і психологічних характеристик), важко імітованими (глибока вкоріненість у контексті конкретної організації та особистості) і незамінними (не можуть бути відтворені через придбання стандартних ресурсів чи технологій).

Для реалізації інтегрованої структури кадрового потенціалу нами запропоновано технологію оцінювання персоналу, яка представлена у відповідності до процесного підходу як логічна карта бізнес-процесу (рис. 2.) та інфограми (табл. 1).

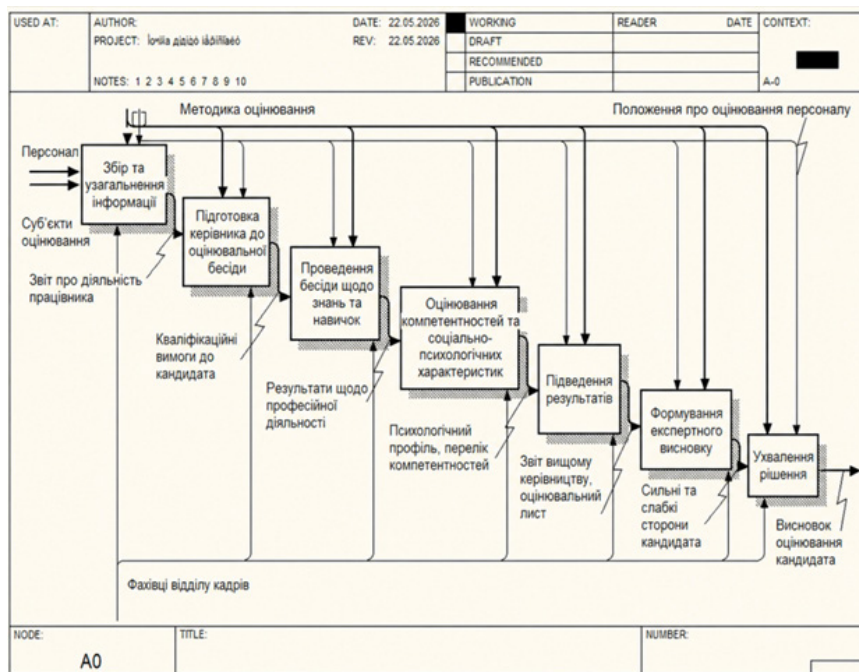


Рис. 2. Логічна карта бізнес-процесу «Оцінювання роботи персоналу»

Джерело: складено авторками

Таблиця 1

Інфограма процесу «Оцінювання роботи персоналу»

Операції процесу	Сутність операції	Входи	Виходи	Відповідальний
Збір та узагальнення інформації	Зібрати та об'єднати інформацію про професійну діяльність робітника	Персонал, суб'єкти оцінювання	Звіт про діяльність працівника	Старший інспектор з кадрів
Підготовка до оціночної бесіди	Ознайомитися з посадовою інструкцією займаної посади робітником	Звіт про діяльність працівника	Кваліфікаційні вимоги до кандидата	Начальник відділу кадрів

Проведення оціночної бесіди щодо знань та навичок	Виявити відповідність кандидата до займаної посади	Кваліфікаційні вимоги до кандидата	Результати, висновок щодо професійної діяльності робітника	Суб'єкт оцінювання
Оцінювання компетентностей та соціально-психологічних характеристик	Сформувати психологічний профіль та перелік компетентностей кандидата	Результати, висновок щодо професійної діяльності робітника	Психологічний профіль, перелік компетентностей	Старший інспектор з кадрів
Підсумування результатів оцінювання	Скласти професійну характеристику кандидата	Психологічний профіль, перелік компетентностей	Звіт до вищого керівництва, оцінювальний лист	Аналітик у сфері професійної зайнятості
Формування експертного висновку	Визначення сильних та слабких сторін працівника	Оцінювальний лист	Сильні та слабкі сторони	Начальник відділу кадрів
Ухвалення рішення	Ухвалення рішення щодо: переміщення, навчання, кар'єрного зростання	Всі виходи вищеперелічених етапів	Висновок щодо оцінювання кандидата	Начальник відділу кадрів

Джерело: складено авторками

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Досліджено сучасний стан аграрного сектору економіки України та визначено, що незважаючи на колосальні втрати, завдані повномасштабним воєнним вторгненням, він зберіг статус одного з ключових секторів національної економіки та провідного суб'єкта світового продовольчого ринку. Це свідчить про значний відновлювальний потенціал галузі, реалізація якого принципово залежить від якості управлінського персоналу.

2. Доведено, що в умовах високого рівня нестабільності саме кадровий потенціал набуває ознак стратегічного ресурсу, здатного забезпечувати формування стійких конкурентних переваг. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності кадрового потенціалу дозволило встановити, що наявні концепції переважно зосереджуються на професійно-кваліфікаційних або кількісно-якісних характеристиках персоналу та недостатньо враховують стратегічний аспект його формування.

3. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу аграрних підприємств, що ґрунтується на ресурсній концепції стратегічного управління та концепції організаційного знання. Відповідно до цього підходу кадровий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати формування стійких конкурентних переваг.

4. Запропоновано структуру кадрового потенціалу менеджерів, яка включає три взаємопов'язані складові: когнітивно-професійну, компетентнісну та соціально-психологічну. Доведено, що саме інтеграція зазначених складових формує кадровий потенціал, що відповідає критеріям стратегічної цінності, рідкісності, важковідтворюваності й незамінності та здатний стати джерелом стійких конкурентних переваг аграрного підприємства.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу при розробці систем оцінювання, розвитку та стратегічного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки.

5. Включення соціально-психологічної складової до структури кадрового потенціалу є науково обґрунтованою відповіддю на виклики воєнного та повоєнного часу. Підприємства, чий менеджмент характеризується розвиненим емоційним інтелектом, психологічною стійкістю та здатністю до управління травматичним досвідом, мають суттєві переваги у збереженні ключових кадрів.

6. Запропонована технологія оцінювання кадрового потенціалу аграрних підприємств, представлена у вигляді логічної карти бізнес-процесу, забезпечує системну основу для практичної реалізації стратегічного підходу та може бути використана у кадровій практиці підприємств галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці системи показників оцінювання кадрового потенціалу аграрних підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Список літератури

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення 16.03.2026).
3. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709–714. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (дата звернення 16.03.2026).
4. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>
5. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>
6. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>
7. Ситник Н. І. Інтегральна оцінка кадрового потенціалу організації. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С. 467–476. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-467-476>
8. Немченко Т. А., Коваленко С. В., Гнатюк Ю. С. Управління кадровим потенціалом як стратегічний вектор забезпечення стійкості розвитку підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-34>
9. Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612>
10. Державна служба статистики України. Індекс сільськогосподарської продукції у 2025 році (остаточні дані) : експрес-випуск. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/index-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-ostatochni-dani-ekspres-vypusk> (дата звернення: 19.03.2026).
11. Звіт KSE Institute про непрямі фінансові втрати (лютий 2026) : найсвіжіші дані щодо економічних наслідків 4 років війни. Київ : KSE Institute, 2026. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-ua-2.pdf (дата звернення 16.03.2026).
12. Загальні втрати українського АПК від повномасштабного вторгнення сягнули майже 8,4 млрд. : аналітичний огляд SuperAgronom (січень 2026). SuperAgronom.com. 2026. URL: <https://superagronom.com/news/21979-zagalni-vtrati-ukrayinskogo-apk-vid-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-syagnuli-mayje-84-mlrd> (дата звернення 16.03.2026).
13. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
14. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №7-8 (308-309). С. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-113-117>
15. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11-12 (312-313). С. 177–183. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-177-183>

References

1. Hrynova, V. M. & Pysarevska, H. I. (2012). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of the enterprise human resource potential] (Monograph). KhNEU. [In Ukrainian].
2. Dashko, I. M. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory ioho rozvytku [Human resource potential: Substance and factors of its development]. *Ekonomika ta Derzhava*, (1), 65–68. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (accessed March 16, 2026). [In Ukrainian].

3. Lysak, V. Yu. & Oliinyk, O. S. (2018). Aktualni problemy ta peredumovy formuvannia poniattia «kadrovyyi potentsial» [Actual problems and prerequisites for the formation of the concept of "human resource potential"]. *Ekonomika i Suspilstvo*, (14), 709–714. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf [In Ukrainian].
4. Mykhailichenko, L. V. (2025). Osnovni pryntsyipy formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Basic principles of forming the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi Prostir*, (197), 86–92. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92> [In Ukrainian].
5. Obydiennova, T. S. & Chernous, I. O. (2024). Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstv [Methods of forming the personnel potential of enterprises]. *Biznes Inform*, (6), 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388> [In Ukrainian].
6. Posvaliuk, O. (2024). Otsinka kadrovoho potentsialu pidpryiemstva: vid klasychnykh modelei do suchasnykh pidkhodiv upravlinnia [Assessment of the enterprise personnel potential: From classical models to modern management approaches]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> [In Ukrainian].
7. Sytnyk, N. I. (2025). Intehralna otsinka kadrovoho potentsialu orhanizatsii [Integral assessment of the organizational personnel potential]. *Biznes Inform*, (11), 467–476. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-467-476> [In Ukrainian].
8. Nemchenko, T. A., Kovalenko, S. V. & Hnatiuk, Yu. S. (2025). Upravlinnia kadrovym potentsialom yak stratehichnyi vektor zabezpechennia stiikosti rozvytku pidpryiemstv ahrarnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii [Human resource management as a strategic vector for ensuring sustainable development of agricultural enterprises in terms of digitalization]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-34> [In Ukrainian].
9. Hatsko, A. F., Rudenko, S. V., & Kapiikovskiy, A. M. (2025). Rozvytkov kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv u tsyfrovii ekonomitsi [Development of personnel potential of agricultural enterprises in the digital economy]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612> [In Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Indeks silskohospodarskoi produktsii u 2025 rotsi (ostatochni dani): ekspres-vypusk [Agricultural production index in 2025 (final data): Express release]. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-ostatochni-dani-ekspres-vypusk> (accessed March 19, 2026). [In Ukrainian].
11. KSE Institute. (2026, February). Zvit KSE Institute pro nepriami finansovi vtraty: naisvizhishi dani shchodo ekonomichnykh nasledkiv 4 rokiv viiny [KSE Institute report on indirect financial losses: The latest data on the economic consequences of 4 years of war]. KSE Institute. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-ua-2.pdf (accessed March 16, 2026). [In Ukrainian].
12. SuperAgronom. (2026, January). Zahalni vtrati ukrainskoho APK vid povnomasshtabnoho vtorhnennia tsiahnyly maizhe 8,4 mlrd: analitychnyi ohliad [Total losses of the Ukrainian agricultural sector from the full-scale invasion reached almost 8.4 billion: Analytical review]. SuperAgronom.com. Retrieved from <https://superagronom.com/news/21979-zagalni-vtrati-ukrayinskogo-apk-vid-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-syagnuli-mayje-84-mlrd> (accessed May 16, 2026). [In Ukrainian].
13. Khaustova, K. M., & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Human resource management of the enterprise in the conditions of modern instability]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [In Ukrainian].
14. Kuznietsova, I. O. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom na zasadakh resursnoho pidkhodu [Strategic management of the enterprise on the basis of resource-based approach]. *Naukovyi Visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, (7-8), 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-113-117> [In Ukrainian].
15. Kuznietsova, I. O. & Pozniakova, T. S. (2023). Upravlinnia personalom na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu [Personnel management on the basis of competency approach]. *Naukovyi Visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, (11-12), 177–183. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-177-183> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.03.2026

Прийнята до публікації 18.05.2026

Опубліковано онлайн 29.05.2026