

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗЕМЛЯНА ЛЮДМИЛА СЕРГІЇВНА

УДК 330.131.3:631.145

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 «Економіка»
Галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Л. С. Земляна
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Наукові керівники:

Нагаєв Віктор Михайлович, доктор педагогічних наук, професор
Міненко Софія Іванівна, докторка філософії, доцентка




Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Земляна Л. С. Організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства - Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 «Економіка». Державний біотехнологічний університет, Харків, 2025.

У дисертаційній роботі здійснено розробку теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Перший розділ дослідження присвячено удосконаленню організаційно-економічних засад розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств шляхом систематизації понять та упорядкування етапів його формування.

Розроблено та удосконалено структурно-логічну схему взаємозв'язку ключових понять у контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, зокрема «кадри», «кадровий потенціал», «кадрова цінність», «потенційні вигоди та втрати» та «розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства». Запропоновано розглядати кадровий потенціал як сукупність можливостей і перспектив, які формують кадри, а також переваг, що вони надають підприємству. Визначено, що кадровий потенціал вимірюється через його вплив на конкурентоспроможність, додану економічну вартість і продуктивність аграрного підприємства. Розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства – це система заходів для поліпшення якості кадрів та збільшення кадрової цінності.

В дисертації запропоновано теоретичну модель розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, її короткостроковий та довгостроковий цикли, що відображають взаємозв'язок між оперативними змінами відповідно до бізнес-цілей і стратегічною трансформацією кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що довгостроковий цикл розвитку кадрового потенціалу сприяє не лише накопиченню знань та управлінських компетенцій, а й формуванню лідерських якостей, інтеграцію системи безперервного навчання та

перепідготовки кадрів. Обґрунтовано, що ефективність довгострокового циклу залежить від здатності підприємства адаптувати кадровий потенціал до змінних умов агропромислового комплексу через використання сучасних цифрових інструментів моніторингу та оцінювання професійного розвитку.

Удосконалено систему моніторингу розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств шляхом виокремлення семи ключових кроків: формування керівної коаліції, формування уявлення про майбутній кадровий склад, оцінки наявного кадрового потенціалу, визначення кадрового «розриву», створення карти розвитку кадрового потенціалу, моделювання рушійних сил його розвитку та переходу до дій. Запропонований підхід забезпечує систематичний аналіз і прогнозування кадрових потреб, оптимізацію процесів розвитку персоналу та підвищення адаптивності аграрних підприємств до змінних умов ринку. Використання удосконаленої моделі сприяє стратегічному управлінню кадровим потенціалом, що є важливим фактором забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Другий розділ дисертації присвячено аналізу стану та використання кадрового потенціалу аграрних підприємств. Запропоновано методичний підхід до аналізу та оцінки впливу аграрних підприємств на економічне зростання, який передбачає: обґрунтування показників для аналізу в аграрній сфері; вибір інформаційно-аналітичної бази даних, що забезпечує об'єктивність вимірювання на основі міжнародних статистичних показників і рейтингів; застосування аналітичного інструментарію оцінки впливу аграрного сектору на економічний розвиток; проведення оцінки окремо для груп країн, класифікованих за рівнем доходу відповідно до методології Світового банку; спростування гіпотези про те, що розвиток країни як аграрної сприяє економічному зростанню.

Показники доданої вартості в аграрній сфері, рівня зайнятості в сільському господарстві та темпів економічного зростання розглянуто як ключові для оцінки впливу аграрних підприємств на економічний розвиток і формування кадрового потенціалу. Вони відображають структурні та якісні аспекти економічної діяльності в аграрному секторі та були зібрані з відкритих міжнародних джерел, зокрема з ресурсу TheGlobalEconomy.com, що акумулює

дані Світового банку, Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Для аналізу використано показники країн, згрупованих за рівнем доходу: 46 країн з високим рівнем доходу, включаючи країни ЄС; 42 країни з рівнем доходу нижче середнього, до яких належить і Україна. Метод парної кореляції застосовано для оцінки тісноти взаємозв'язку між ключовими показниками та аналізу економічних рейтингів країн. Дослідження виявило сильну кореляцію між доданою вартістю аграрного сектору, рівнем зайнятості в сільському господарстві та економічним зростанням (коефіцієнти 0,8 і 0,86) у країнах з високим рівнем доходу. Це свідчить про позитивний вплив розвиненого аграрного сектору на загальний економічний розвиток. Водночас у групі країн із рівнем доходу нижче середнього додана вартість в аграрному секторі не демонструє значущого зв'язку із зайнятістю (коефіцієнт кореляції 0,4) та має негативний вплив на економічне зростання (-0,07). Це підтверджує, що збільшення частки аграрного сектору у ВВП не обов'язково веде до економічного розвитку, а в окремих випадках може супроводжуватися нижчими темпами зростання. Відсутність статистично значущого зв'язку між економічними рейтингами країн цієї групи вказує на наявність інших, не врахованих у моделі факторів, що впливають на економічний розвиток. Отримані результати підтверджують необхідність адаптації економічних стратегій з урахуванням особливостей розвитку аграрного сектору в країнах із різним рівнем доходу.

Оцінка кадрового потенціалу аграрних підприємств і його впливу на додану вартість є багатофакторним процесом. Аналіз показав, що частка зайнятих у сільському господарстві має тенденцію до скорочення, а додана вартість в аграрному секторі України зазнала значного зниження після початку повномасштабного вторгнення. Виявлено, що індекс зростання доданої вартості поступається індексу продуктивності праці, що може свідчити про зниження цін на продукцію, зростання витрат, низьку маржинальність чи недостатнє використання ринкових можливостей. Такий розрив вказує на структурні проблеми аграрного сектору та необхідність перегляду бізнес-моделі, цінової політики й управління витратами для підвищення економічної ефективності.

Аналіз продуктивності аграрних підприємств та перспектив розвитку кадрового потенціалу дозволив удосконалити існуючий в українських наукових колах методичний підхід до оцінки продуктивності праці. Виявлено, що традиційний показник (LP), заснований на обсязі реалізованої продукції на одного зайнятого, не відображає якісних змін і не співвідноситься з міжнародною практикою. Тому запропоновано його порівняння із сукупною продуктивністю факторів (TFP), розрахованою Міністерством сільського господарства США. Дослідження показало, що зростання LP у сільському господарстві України переважно зумовлене змінами в управлінні трудовими ресурсами, тоді як технологічний прогрес, відображений у TFP, розвивається повільніше. Це вказує на необхідність більш активного впровадження інновацій, інвестицій у технології, управління та інфраструктуру для забезпечення стійкого економічного розвитку галузі.

У третьому розділі дисертації запропоновано модель перетворення кадрового потенціалу в кадровий капітал, яка базується на уточненні та порівнянні понять «кадровий потенціал», «людський капітал» та «кадровий капітал». Запропонована модель розкриває спільні риси цих понять, зокрема орієнтацію на підвищення продуктивності працівників та стимулювання їхньої професійної компетенції, а також відмінності у структурі та функціях кожного з них. Модель включає етапи формування кадрового капіталу через інвестиції в освіту та професійний розвиток, створення мотиваційних систем для утримання талановитих працівників, а також впровадження інновацій та адаптацію до нових умов ринку. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств, створюючи систему, в якій розвиток людських ресурсів є стратегічним фактором зростання та стабільності підприємства в умовах сучасного ринку.

Вдосконалено алгоритм оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, інтегрує метод оцінки 360 градусів та враховує очікування як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Цей алгоритм орієнтований на досягнення цілей, що сприяють створенню додаткової вартості аграрного підприємства, і дозволяє здійснювати оцінку розвитку кадрового потенціалу на основі реальних даних.

Запропонований підхід сприяє більш точному налаштуванню стратегій управління кадрами, адаптуючи їх до вимог як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, що підвищує ефективність кадрової політики та конкурентоспроможність підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Запропоновано нову організаційно-економічну модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих, орієнтується на концепцію «сільського господарства з доданою вартістю». Модель включає комплекс організаційних і економічних заходів, спрямованих на максимізацію людського капіталу для досягнення доданої вартості. Зокрема, розроблено методичні рекомендації щодо оцінки та розвитку професійного потенціалу працівників, впровадження інноваційних підходів до організації праці, стратегічного управління кадровими ресурсами, а також створення ефективної мотиваційної системи. Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє не лише забезпечити високу продуктивність та конкурентоспроможність аграрного підприємства, але й досягти сталого економічного зростання через ефективне використання кадрового потенціалу для створення доданої вартості.

Ключові слова: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ДОДАНА ВАРТІСТЬ, КАДРОВИЙ КАПІТАЛ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.

ABSTRACT

Zemlyana L. S. Organizational and economic mechanism for developing the human resource potential of an agricultural enterprise – Qualification scientific work in manuscript form.

The dissertation is for a scientific degree in Doctor of Philosophy in specialty 051, “Economics” (05 — Social and Behavioral Sciences), State Biotechnological University, Kharkiv, 2025.

The dissertation develops theoretical, methodological, and practical aspects of improving the organizational and economic mechanism for developing agricultural enterprises' human resource potential.

The first section of the study focuses on refining the organizational and economic foundations for developing human resource potential by systematizing concepts and structuring the stages of its formation. A structural-logical framework is developed and improved, reflecting the interrelationship of key concepts in the context of growing human resource potential in an agricultural enterprise. These concepts include «personnel,» «human resource potential,» «human resource value,» «potential benefits and losses,» and «development of human resource potential in an agricultural enterprise.» It is proposed that human resource potential be considered a set of opportunities and prospects shaped by employees and the advantages they provide to the enterprise. It is determined that human resource potential is measured by its impact on competitiveness, added economic value, and productivity in agricultural enterprises. The development of human resource potential in a farming enterprise is defined as a system of measures aimed at improving the quality of employees and increasing their value to the enterprise.

The dissertation proposes a theoretical model for developing human resource potential in agricultural enterprises, outlining its short-term and long-term cycles. These cycles reflect the interrelation between operational changes in line with business goals and the strategic transformation of human resource potential. It is substantiated that the long-term development cycle of human resource potential contributes not only to the accumulation of knowledge and managerial competencies but also to the formation of leadership qualities, the integration of a continuous learning system, and the retraining of personnel. It is also argued that the effectiveness of the long-term cycle depends on the enterprise's ability to adapt human resource potential to changing conditions in the agro-industrial complex through modern digital monitoring and professional development assessment tools.

An improved monitoring system for human resource potential development in agricultural enterprises is presented, which consists of seven key steps: forming a leadership coalition, developing a vision for the future workforce, assessing the existing human resource potential, identifying human resource «gaps,» creating a

human resource development roadmap, modeling the driving forces of development, and transitioning to action. The proposed approach enables systematic analysis and forecasting of human resource needs, optimization of personnel development processes, and increased adaptability of agricultural enterprises to market changes. Implementing the improved model supports strategic human resource management, which is crucial in ensuring agricultural enterprises' sustainable development.

The second section of the dissertation is dedicated to analyzing the state and utilization of human resource potential in agricultural enterprises. A methodological approach to analyzing and assessing the impact of farming enterprises on economic growth is proposed, which includes:

Justification of indicators for analysis in the agricultural sector.

Selection of an information-analytical database that ensures objective measurement based on international statistical indicators and rankings.

Application of analytical tools to assess the impact of the agricultural sector on economic development.

Separate assessment for groups of countries classified by income level according to the World Bank methodology.

Refutation of the hypothesis that developing a country as an agrarian economy necessarily contributes to economic growth.

Key indicators such as added value in the agricultural sector, employment levels in agriculture, and economic growth rates are analyzed as crucial factors in assessing the impact of farming enterprises on economic development and human resource potential formation. These indicators reflect structural and qualitative aspects of economic activity in the agricultural sector and were gathered from open international sources, including TheGlobalEconomy.com, which compiles data from the World Bank, the International Monetary Fund (IMF), and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). The analysis used data from countries grouped by income level: 46 high-income countries, including EU nations, and 42 lower-middle-income countries, including Ukraine.

A paired correlation method was applied to assess the strength of the relationship between key indicators and analyze the economic rankings of countries. The study identified a strong correlation between the added value of the agricultural

sector, employment in agriculture, and economic growth (correlation coefficients of 0.8 and 0.86) in high-income countries, demonstrating the positive impact of a developed agrarian sector on overall economic development. Conversely, in lower-middle-income countries, the added value of the farm sector showed no significant correlation with employment (correlation coefficient of 0.4) and hurt economic growth (-0.07). This confirms that an increasing share of the agricultural sector in GDP does not necessarily lead to economic development and, in some cases, may be associated with lower growth rates. The absence of statistically significant correlations between economic rankings in these countries indicates the presence of other unaccounted-for factors influencing economic development. The results highlight the need to adapt economic strategies based on the specific development characteristics of the agricultural sector in countries with different income levels.

Assessing human resource potential in agricultural enterprises and its impact on added value is a multifactorial process. The analysis revealed a declining trend in agrarian employment, while the added value in Ukraine's agricultural sector significantly decreased after the onset of the full-scale invasion. It was found that the added value growth index lags behind the labor productivity index, indicating potential declines in product prices, rising costs, low margins, or underutilization of market opportunities. This gap suggests structural problems in the agricultural sector and the need to revise business models, pricing policies, and cost management strategies to enhance economic efficiency.

The analysis of agricultural enterprise productivity and prospects for human resource potential development allowed for refining the methodological approach to labor productivity assessment, which is widely used in Ukrainian scientific circles. It was determined that the traditional labor productivity (LP) indicator, based on output per employee, does not reflect qualitative changes or align with international practices. Therefore, it is proposed to compare it with total factor productivity (TFP) calculated by the U.S. Department of Agriculture. The study showed that changes in labor resource management mainly drive the growth of LP in Ukraine's agricultural sector, whereas technological progress, reflected in TFP, is developing more slowly. This underscores the need for more incredible innovation and investment in

technology, management, and infrastructure to ensure the sustainable economic development of the industry.

The third section of the dissertation proposes a model for transforming human resource potential into human capital, refining and comparing the concepts of "human resource potential," "human capital," and "human resource capital." The proposed model reveals the standard features of these concepts, such as the focus on increasing employee productivity and stimulating professional competence and their differences in structure and functions. The model includes stages of human resource capital formation through investment in education and professional development, creating motivation systems to retain talented employees and the implementation of innovations and adaptation to new market conditions. This approach enhances the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises, creating a system where human resource development is a strategic factor for enterprise growth and stability in the modern market.

An improved algorithm for assessing the human resource potential of an agricultural enterprise is proposed, which integrates the 360-degree assessment method and considers the expectations of internal and external stakeholders. This algorithm is designed to achieve goals that contribute to creating additional value for the enterprise and enables an assessment of human resource potential development based on accurate data. The proposed approach allows for more precise adjustments to human resource management strategies, adapting them to the requirements of both internal and external stakeholders, thereby improving human resource policies and enterprise competitiveness in a changing market environment.

A new organizational and economic model for developing the human resource potential of agricultural enterprises is proposed. Unlike existing models, this model focuses on the concept of "value-added agriculture." This model includes a comprehensive set of organizational and economic measures to maximize human capital to achieve added value.

Keywords: human resource potential, organizational and economic development mechanism, agricultural enterprise, competitiveness, labor productivity.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:
Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань включених до наукометричних баз Scopus та Web of science

1. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. Development trends in human resource management of agricultural enterprises in digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024. Vol. 10(1), P. 194-200. (Стаття у виданні Web of science).

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200>.

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань України

2. Земляна Л.С. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 28-34. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4>

3. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Vol. (4), P. 207–214. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>.

4. Земляна Л. С. Структурно-логічна схема понять в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 105 – 110. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-14>

Статті у зарубіжних фахових наукових виданнях

5. Нагаєв В.М., Кускова С.В., Земляна Л.С. Технологічне забезпечення освітнього менеджменту в умовах цифрової педагогіки. Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice [Electronic resource]: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023 / Edited by I. Zuchowski, Z. Sharlovych, O. Mandysh / International Academy Applied Sciences in Lomza (Poland) - State

Biotechnological University (Ukraine). – Publishing house: MANS w Łomży, Łomża, Poland, 2023. Part 3. P. 20-23. (Стаття у зарубіжному виданні).

6. Нагаєв В., Земляна Л., Вашечко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii* [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14-15.03.2024 r. / Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISZW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG", Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 2. 2024. Part 2. P. 63-71. (Стаття у зарубіжному виданні)

DOI: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>.

Праці апробаційного характеру

7. Земляна Л.С. Формування ціннісної орієнтації майбутніх менеджерів як основи їх ефективної професійної адаптації. *Освітні інновації в умовах цифрових трансформацій професійної підготовки фахівців*: Матеріали Всеукраїнської науково- методичної конференції (м. Харків, 12 грудня 2024 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, Н. О. Єфремової. Харків: КП «Міська друкарня», 2024. С. 102-104.

8. Штепа О.В., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Механізми управління кадровим плануванням аграрних підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 1 листопада, 2024 р., м. Харків: ДБТУ. С. 313-316.

9. Земляна Л.С., Вашечко С.С. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 березня 2024 року. Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 190-193.

10. Вашечко С.С., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Формування цифрової компетентності кадрового потенціалу аграрних формувань засобами діджиталізації «ORACLE». *Інформаційні технології у сучасному світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 78-81.

<https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>

11. Земляна Л.С. Організаційно-економічні засади управління професійним розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 20 жовтня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 362-365.

<http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

12. Нагаєв В. М., Кускова С.В., Вашечко С.С., Земляна Л.С. Технології аутсорсингу та краудсорсингу як основа системи конкурентної моделі державного управління. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2023 р. Харків: ДБТУ, 2023. С. 301-304.

<http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

13. Вашечко С.С., Земляна Л.С. Формування цифрової компетентності менеджерів в умовах діджиталізації навчального процесу. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування SMART-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 29-30 листопада 2023 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, О.В. Грідіна. Харків: КП «Міська друкарня», 2023. С. 100-103.

14. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування комунікативної культури аграрних менеджерів як основа їх ефективної управлінської діяльності. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 46-50.

15. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних формувань. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 77-79.

16. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування професійної компетентності менеджерів в умовах технологізації дистанційної освіти. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 128-131.

17. Земляна Л.С. Інноваційні засади ефективного кадрового планування в організаціях. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАУ, 18 листопада 2022 р. С. 150-152. (Україна).

18. Земляна Л.С. Поєднання наукових досліджень з навчальним процесом як принцип якісної підготовки фахівця аграрної сфери. *Технологічні засади професійної підготовки фахівців вищої освіти в умовах дистанційного навчання*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного вебінару для науково-педагогічних працівників. Харків, 22 листопада 2022 р. С. 87-91.

19. Земляна Л. С. Економічні основи формування системи HR-менеджменту аграрного формування. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (присвячена 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 р. / Державний біотехнологічний університет, 2022. С. 83-86.

20. Земляна Л. С. Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року. / Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 522-524.

21. Земляна Л.С. Економічний механізм управління кадровим потенціалом аграрного формування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України*

в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Харків, 2021. (ДБТУ). С.254-255.

22. Нагаєв В. М., Земляна Л. С. Напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 19 лютого 2016 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2016. С. 181-184.

23. Земляна Л. С. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України*: Матеріали студентської науково-практичної конференції, 9-17 червня 2015 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2015. С. 37-48.

24. Земляна Л. С. Удосконалення організації управлінської праці в системі управління аграрними формуваннями. *Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку агропродовольчої сфери*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 2 жовтня 2014 / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 134-136.

25. Нагаєв В.М., Земляна Л.С. Формування кадрового потенціалу аграрної сфери в умовах інноваційного розвитку аграрних відносин. *Підсумкова конференція професорсько-викладацького складу ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*: Матеріали конференції. Ч. I, 22-25 січня 2014 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 109-112.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
1.1. Уточнення поняття «розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств»	27
1.2. Формування підходів, змісту та процесу розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств	44
1.3. Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств	67
Висновки до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	84
2.1. Оцінка впливу аграрних підприємств на економічне зростання	84
2.2. Аналіз доданої вартості та кадрового потенціалу аграрних підприємств	109
2.3. Аналіз продуктивності аграрних підприємств та виявлення перспектив розвитку кадрового потенціалу	129
Висновки до розділу 2	153
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	156
3.1. Формування моделі кадрового потенціалу як можливості розвитку кадрового капіталу аграрних підприємств	156
3.2. Оцінка наявного кадрового потенціалу та його впливу на загальну факторну продуктивність	175
3.3. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу (з акцентом на додану вартість)	202
Висновки до розділу 3	224
ВИСНОВКИ	226
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	229
ДОДАТКИ	257

ВСТУП

Актуальність. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств є одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, економічної стабільності та сталого розвитку. В умовах посилення глобалізації та інтеграції національної економіки в міжнародний ринок аграрні підприємства досягаються зростаючими викликами щодо підвищення продуктивності, створення доданої вартості та оптимального використання кадрових ресурсів.

Особливо актуальним є питання розробки організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу, який дозволяє ефективно інтегрувати сучасні методи управління персоналом, враховуючи специфіку аграрного сектору, його циклічність, залежність від природних і технологічних чинників. У сучасній науковій літературі не приділено достатньої уваги зв'язку між розвитком кадрового потенціалу та створенням доданої вартості, а також взаємозв'язку показників продуктивності праці із загальною факторною продуктивністю (TFP).

Вивчення та впровадження інноваційних підходів до розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств дозволяє не тільки підвищити ефективність їх діяльності, але й сприяє соціально-економічному розвитку, створенню робочих місць і покращенню якості життя населення. Водночас, у контексті трансформацій аграрного сектора України, недостатній рівень розвитку кадрового потенціалу завершується впровадженням інноваційних технологій, модернізацією виробництва та забезпеченням сталого економічного зростання.

Таким чином, дослідження організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств є вкрай актуальним, ускладнює формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами в аграрному секторі, що відповідає сучасним викликам.

Питання, пов'язані з різними аспектами розвитку кадрового потенціалу, досліджувалися багатьма українськими науковцями, серед яких Застрожнікова І.В., Михайлова Л.І., Носань Н., Мельник К.М., Пташник С.А., Остахов О., Ларіна Т. Ф., Гацько А. Ф., Руденко С.В., Замлинський В. А. та

колеги тощо. Проблематику розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств аналізували Івахненко О.М., Герасименко А. В., Дворник І. В., Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І., Березіна Л. М., Самойлик Ю. В., Бодрий Я. А., які зосереджувалися на питаннях продуктивності та ефективності праці в аграрному секторі та сільському господарстві. Інституційні фактори розвитку продуктивності в аграрному підприємстві розглядали Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В.. Полтавець А. М. досліджував використання трудових ресурсів аграрних підприємств. Гончарук І.В., Томашук І.В. зосередили увагу на впливі інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Попри значний науковий інтерес до питань розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, залишається недостатньо дослідженим вплив цього процесу на продуктивність і економічну ефективність підприємств. Зокрема, існуючі праці лише фрагментарно аналізують взаємозв'язок між кадровими інвестиціями, організаційними заходами та створенням доданої вартості. Потребує подальшого вивчення питання, яким чином програми розвитку кадрового потенціалу – зокрема, навчання, професійний розвиток, мотиваційні системи, інноваційні підходи до управління персоналом – впливають на показники продуктивності праці та додану вартість.

Відсутність комплексного підходу до оцінки ефективності таких заходів ускладнює формування дієвих управлінських стратегій, орієнтованих на максимізацію кадрового капіталу як ключового фактора економічного зростання. Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку системних підходів до оцінки та управління кадровим потенціалом аграрних підприємств, враховуючи їхній вплив на додану вартість, продуктивність праці та довгострокову стійкість підприємств у конкурентному ринковому середовищі.

Важливе значення для розкриття теми мають роботи іноземних авторів та дослідників, теоретиків менеджменту та управління людськими ресурсами. Зокрема, це праця Нобелівського лауреата Г. Беккера щодо людського капіталу Г. Беккера і його робота з людського капіталу, а також дослідження

М. Армстронга; Д. Коллінза; П. Друкера тощо. Роботи цих авторів слугували теоретичною основою даного дослідження.

З огляду на зазначене, дослідження організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприятиме їх продуктивності та ефективності, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню доданої вартості та економічного розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного біотехнологічного університету за темами: науково-дослідна робота «Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки» (0124U004184Д), у межах якої здобувачем було розроблено методичний підхід до аналізу та оцінки впливу аграрних підприємств на економічне зростання, який передбачає обґрунтування показників для аналізу (додана вартість в аграрній сфері, зайнятість в аграрній сфері та темпи економічного зростання), виборі інформаційно-аналітичної бази даних, яка генерує показники та рейтинги по всіх країнах світу, виборі аналітичного інструментарію аналізу та оцінки (кореляційний аналіз за даними абсолютних та відносних показників), проведенні оцінки окремо по кожній групі країн за рівнем доходу (класифікація Світового банку) та спростуванні гіпотези, що шлях розвитку країни як аграрної веде до економічного зростання

Постановка завдання. *Метою дослідження є розробка теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, спрямованого на підвищення їхньої продуктивності та доданої вартості.*

Для досягнення мети дисертаційного дослідження було поставлено такі завдання:

розробити структурно-логічну схему понять у контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, визначити його роль у створенні доданої вартості та підвищенні продуктивності;

сформувати теоретичну модель розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, визначивши її короткострокові та довгострокові цикли, а також їхній взаємозв'язок із бізнес-цілями;

систематизувати організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, представивши їх у вигляді семи етапів реалізації;

провести оцінювання впливу аграрних підприємств на економічне зростання шляхом обґрунтування відповідних показників (додана вартість в аграрній сфері, зайнятість в аграрному секторі тощо) та застосування кореляційного аналізу;

дослідити сучасний стан використання кадрового потенціалу аграрних підприємств, оцінюючи продуктивність праці через показники Labour Productivity (LP) та Total Factor Productivity (TFP) у міжнародному порівнянні;

розробити методичний підхід до аналізу продуктивності праці як основного показника кадрового потенціалу, довівши залежність між зміною LP та рівнем загальної факторної продуктивності TFP;

уточнити понятійний апарат щодо кадрового потенціалу аграрних підприємств, зокрема розмежувати та взаємопов'язати поняття «кадровий потенціал», «людський капітал» та «кадровий капітал»;

запропонувати модель кадрового потенціалу для його трансформації в кадровий капітал аграрних підприємств, визначивши послідовні етапи цього процесу;

розробити алгоритм інтеграції оцінки 360 градусів кадрового потенціалу із потребами зацікавлених сторін аграрного підприємства, враховуючи його вплив на загальну факторну продуктивність (TFP);

запропонувати методичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, обґрунтувавши його роль у створенні доданої вартості.

Предмет дослідження — кадровий потенціал аграрних підприємств та організаційно-економічні засади його розвитку.

Об'єкт дослідження — процеси формування, управління та ефективного використання кадрового потенціалу в аграрному секторі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз теоретико-методологічних засад і практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. Методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – застосовано для систематизації наукових підходів до визначення сутності кадрового потенціалу, розмежування понять «кадровий потенціал», «людський капітал» і «кадровий капітал», а також для аналізу моделей його розвитку. Діалектичний метод – використано для виявлення особливостей формування та реалізації кадрового потенціалу, його зв'язку з продуктивністю праці, доданою вартістю та загальною факторною продуктивністю (TFP) в аграрному секторі. Метод системного аналізу – дозволив дослідити механізми реалізації кадрового потенціалу, встановити його взаємозв'язок із економічним зростанням аграрного сектору, а також обґрунтувати роль кадрового потенціалу у створенні доданої вартості. Економіко-статистичні методи – застосовано для аналізу сучасного стану використання кадрового потенціалу аграрних підприємств, зокрема для оцінювання продуктивності праці за показниками Labour Productivity (LP) та Total Factor Productivity (TFP) у міжнародному порівнянні. Метод кореляційного аналізу – використано для оцінки взаємозв'язку між рівнем розвитку аграрного сектору та економічним зростанням, зокрема для перевірки гіпотези щодо впливу аграрного спрямування економіки на її довгострокову стійкість. Метод експертного оцінювання – застосовано для розробки та удосконалення алгоритму інтеграції оцінки 360 градусів кадрового потенціалу з потребами зацікавлених сторін аграрного підприємства, що сприятиме ефективнішому управлінню персоналом.

Такий підхід до вибору методів забезпечив комплексне дослідження кадрового потенціалу аграрних підприємств, дозволяючи об'єднати теоретичний аналіз із практичними розрахунками та експертними оцінками.

Інформаційною базою роботи стали офіційні джерела статистичної інформації, зокрема TheGlobalEconomy.com, офіційні сайти Державної служби статистики України, Міністерства сільського господарства США, Міжнародної організації праці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методологічних засад розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств та обґрунтуванні організаційно-економічного механізму його формування і ефективного використання задля продуктивності праці та економічного зростання в аграрному секторі. Основні наукові досягнення здобувача полягають у наступному:

вперше запропоновано:

методичний підхід до аналізу та оцінки впливу аграрних підприємств на економічне зростання, зміст якого полягає в обґрунтуванні показників для аналізу (додана вартість в аграрній сфері, зайнятість в аграрній сфері та темпи економічного зростання), виборі інформаційно-аналітичної бази даних, яка генерує показники та рейтинги по всіх країнах світу, виборі аналітичного інструментарію аналізу та оцінки (кореляційний аналіз за даними абсолютних та відносних показників), проведенні оцінки окремо по кожній групі країн за рівнем доходу (класифікація Світового банку) та спростуванні гіпотези, що шлях розвитку країни як аграрної веде до економічного зростання;

дістали подальший розвиток:

методичний підхід до аналізу продуктивності праці як основного показника кадрового потенціалу, який на відміну від існуючий включає порівняння показника продуктивності праці (Labour Productivity, LP) і загальної продуктивності праці в сільському господарстві (Total Factor Productivity, TFP), і доводить, що продуктивність праці LP в сільському господарстві та її зміна напряму залежить від стану та зміни показника сукупної продуктивності факторів TFP;

модель кадрового потенціалу для розвитку кадрового капіталу аграрних підприємств, особливість якої полягає в уточненні та порівнянні понять «кадровий потенціал», «людський капітал» та «кадровий капітал», обґрунтуванні послідовних кроків перетворення кадрового потенціалу в кадровий капітал;

алгоритм інтеграції оцінки 360 градусів кадрового потенціалу із потребами зацікавлених сторін розвитку аграрного підприємства, який ґрунтується на концепції зацікавлених осіб в управлінні людськими ресурсами,

враховує зв'язок між розвитком кадрового потенціалу і загальною факторною продуктивністю (TFP) в аграрному секторі, що дозволяє забезпечити якість оцінки і інтегрувати в процеси розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства;

методичні рекомендації щодо розвитку кадрового потенціалу для створення доданої вартості в аграрних підприємствах, які на відміну від існуючих включають визначення та обґрунтування елементів організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств і ґрунтуються на концепції сільського господарства з доданою вартістю;

удосконалено

структурно-логічну схему понять в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, як «кадри», «кадровий потенціал», «кадрова цінність», «кадровий потенціал», «потенційні вигоди та втрати», «розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства», а кадровий потенціал запропоновано розглядати як можливості та перспективи, які створюють кадри, переваги, які вони надають аграрному підприємству, виміром якої є конкурентоспроможність, додана економічна вартість та продуктивність;

теоретичну модель розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, її короткостроковий та довгостроковий цикли, що, на відміну від існуючих, відображають взаємозв'язок між оперативними змінами відповідно до бізнес-цілей і стратегічною трансформацією кадрового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані аграрними підприємствами, органами державного управління, освітніми та науковими установами для вдосконалення механізмів управління кадровим потенціалом у сільському господарстві. Основні положення дисертації можуть бути застосовані в стратегічному плануванні розвитку аграрних підприємств, підготовці фахівців та розробці політик у сфері кадрового забезпечення. Методичний підхід до аналізу та оцінки впливу аграрних підприємств на економічне зростання дозволяє визначати роль кадрового потенціалу у створенні доданої вартості та підвищенні конкурентоспроможності аграрного сектору, що може бути використано при формуванні державних програм

підтримки сільського господарства. Методичний підхід до аналізу продуктивності праці як основного показника кадрового потенціалу дає можливість аграрним підприємствам оцінювати ефективність використання людських ресурсів, виявляти фактори, що впливають на продуктивність праці, та розробляти заходи для її підвищення. Алгоритм інтеграції оцінки 360 градусів кадрового потенціалу із потребами зацікавлених сторін забезпечує підвищення якості кадрових рішень, дозволяє адаптувати управління персоналом відповідно до вимог стейкхолдерів та сприяє сталому розвитку аграрного підприємства. Методичні рекомендації щодо розвитку кадрового потенціалу для створення доданої вартості можуть бути впроваджені у практику аграрних підприємств з метою ефективного використання кадрових ресурсів та забезпечення їхнього внеску у загальне економічне зростання підприємства. Удосконалена структурно-логічна схема понять у контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства дозволяє формувати чіткішу кадрову стратегію та сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами в аграрному секторі. Розроблена теоретична модель розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства може бути застосована в освітніх програмах для підготовки фахівців з управління персоналом у сільському господарстві, а також у наукових дослідженнях з питань кадрового менеджменту. Обґрунтовані організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств (сім кроків розвитку) можуть бути використані керівниками підприємств та HR-фахівцями для розробки кадрової політики, спрямованої на формування конкурентоспроможного персоналу.

Практична цінність підтверджена довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи на Селянському (фермерському) господарстві «Олександрівське» Кегичівського району Харківської області (довідка № 248/6 від 05.02.2025 р.), ПрАТ «Чугуївський Агротехсервіс» Чугуївського району Харківської області (довідка № 154/В від 12 березня 2025 р.)

Науково-практичні положення дисертаційної роботи впроваджені в наукову діяльність та навчальний процес

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним та завершеним науковим дослідженням. Усі наукові положення,

отримані результати, висновки та рекомендації, викладені в дисертації та винесені на захист, здобуто особисто здобувачем і опубліковано в наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Особистий внесок здобувача зазначено в переліку публікацій. Матеріали та висновки дисертації здобувача не використовувалися під час підготовки дисертації.

Апробація результатів дисертації. Найважливіші теоретико-методичні засади та практичні рекомендації дослідження були випробувані на численних науково-практичних конференціях, серед яких особливо важливими є: Всеукраїнська науково-методична конференція *«Освітні інновації в умовах цифрових трансформацій професійної підготовки фахівців»* (12 грудня 2024 р., м. Харків); V Міжнародна науково-практична конференція *«Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід»* (1 листопада, 2024 р., м. Харків); VIII Міжнародна науково-практична конференція *«Управління розвитком соціально-економічних систем»* (21-22 березня 2024 р., м. Харків); Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених, *«Інформаційні технології у сучасному світ»* (22 квітня 2024 р. Харків); V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді»* (20 жовтня 2023 р., м. Харків); Міжнародна науково-практична конференція *«Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку»* (17 листопада 2023 р. Харків); Всеукраїнська науково-методична конференція *«Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування SMART-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи»* (м. Харків, 29-30 листопада 2023 року); VII Міжнародна науково-практична конференція *«Управління розвитком соціально-економічних систем»* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року); V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція *«Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»* (22-23 березня 2023 р., Львів); Міжнародна науково-практична конференція *«Сучасна наука та освіта: стан, проблеми,*

перспективи» (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року); Міжнародна науково-практична конференція *«Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти»* (18 листопада 2022 р., Одеса); Всеукраїнський науково-практичний вебінар для науково-педагогічних працівників *«Технологічні засади професійної підготовки фахівців вищої освіти в умовах дистанційного навчання»* (22 листопада 2022 р., м. Харків); VI Міжнародна науково-практична конференція *«Управління розвитком соціально-економічних систем»* (15-16 червня 2022 р., Харків); Міжнародна науково-практична конференція *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* (19 травня 2022 р., м. Полтава); III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді»* (22 жовтня 2021 р., м. Харків); Міжнародна науково-практична конференція *«Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери»* (19 лютого 2016 р., м. Харків); Студентська науково-практична конференція *«Актуальні проблеми управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України»* (9-17 червня 2015 р., Харків); Міжнародна науково-практична конференція *«Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку агропродовольчої сфери»* (2 жовтня 2014, м. Харків).

Публікації. Результати дослідження викладено у 25 наукових працях, з яких 3 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому виданні, які входять до наукометричної бази Web of Science; 2 статті у зарубіжних фахових виданнях; 19 матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,85 друк. арк., з яких особисто авторів належить 4,08 друк. арк., що повністю відображають зміст роботи.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 277 сторінки; з них 25 таблиць по тексту; 46 рисунків по тексту; список використаних джерел зі 215 найменувань на 28 сторінках; 7 додатків на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Уточнення поняття «розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств»

До початку війни за інформацією Ради з питань аграрної освіти про те, що агросектор відіграє важливу роль у розвитку та становленні економіки країни., говорять такі цифри, як: аграрії надавали країні 50% валютної виручки, ВВП – 20 % [136].

Тема кадрового потенціалу та його розвитку постійно є в фокусі увазі науковців, дослідників, практиків сфери агропромислових підприємств. Вбачається, що це одна з центральних тем розвитку галузі, і це зрозуміло, бо люди, їх мислення, підготовка, цілі та мотивація рухають проектами, змінами, компаніями та галуззями.

За даними українського клубу аграрного бізнесу (usab.ua) дефіцит кадрів залишається одним із значущих індикаторів розвитку галузі. Український клуб аграрного бізнесу проводить дослідження і розраховує бізнес-індекс українського агросектору (ABI). Це індикатор, що відображає суб'єктивні оцінки поточної ситуації в агросекторі виробниками, а також їх очікування щодо умов ведення бізнесу на наступний рік. Методологія побудована на опитуванні 400 виробників аграрної продукції протягом однієї хвили (1 200 опитувань протягом року). Респонденти відповідають на 22 питання, оцінюючи поточну та прогнозу ситуацію загалом та в розрізі її складових. Оцінка надається за наступними варіантами: «добре», «задовільно» чи «погано» для поточної ситуації, а також «покращиться», «залишиться без змін» чи «погіршиться» – для прогнозу на рік.

ABI відображає зміну оцінок поточної ситуації відносно базового періоду. базовим періодом є оцінка, проведена в серпні 2015 року. Так, за

даними 2015 та 2016 років (доступні оприлюднені індекси), можна побачити наступне. Серед 11 показників індикатору два стосуються кадрового аспекту, а саме: продуктивність бізнесу, доступ до кваліфікованого персоналу. Цікавим є факт, що «доступ до кваліфікованого персоналу» оцінений найвищими балами порівняно з іншими показниками – 20,77 у 2016 році проти «продуктивності бізнесу», оціненого у (-11,76 балів). Тобто є колізія – при високому балі доступності кваліфікованого персоналу в агробізнесі спостерігається вкрай низька продуктивність бізнесу.

До того ж, фахівцями клубу відзначається суттєвий попит на спеціалістів за спеціальностями: агроном, інженер, технолог та менеджер з продажу. Кількість вакансій за даними спеціальностями зросла на 75%. При цьому, важливо відмітити компетенції, які мають попит. Наприклад, керівник повинен мати не тільки значний технологічний або агрономічний досвід в аграрному бізнесі, а ще й бути досвідченим економістом і бухгалтером.

Про розвиток агропромислової галузі України говорить наступна тенденція (складено за даними головного сайту про агробізнес (Latifundist.com)):

обсяг капітальних вкладень, які освоює український аграрний сектор росте;

частка сільського господарства в обсязі капітальних вкладень складає дець за 13,4%, тобто левову долю займають переробні підприємства галузі;

зростає кількість інвестиційних проєктів.

Разом із тим є певні труднощі і пов'язані вони, перш за все, з кадровим потенціалом галузі. Так, для прикладу, в Україні розвивають нові технологічні аграрні галузі, як наприклад біопереробка агрокультур (виробництво кормових добавок) – одна з динамічних. За аналізом експертів галузі - членів проєкту «Велика агропереробка» [188], успіх будь-якого проєкту неможливий без знань, досвіду та мистецтва керуючої команди. В кадровому потенціалі даного проєкту це одна з вагомих проблем. Тому що серед власників та керівників українських компаній існує нерозуміння того факту, що управління проєктом є спеціальним видом діяльності, який потребує знання та досвіду управління проєктним середовищем та проєктними процесами. Існує стійка думка, що з

реалізацією проєктів впорається будь-хто. Також шириться погляд, що управління проєктом вже не модний тренд.

Зокрема, на його думку, керуючий проєктом повинен відповідати трьом основним компетенціям:

- вміти організувати процес;
- знати галузі проєкту;
- вміти працювати з людьми.

Це навички, які пов'язані з умінням визначати цілі, пріоритети, ресурси, вміння розробляти календарні графіки тощо (методики та методології стандартів від PMBoK до Agile та SCRUM. Тобто все, що пов'язане з адмініструванням проєкту. Уміння адмініструвати дозволяє цілком грамотно організувати процес, але цього абсолютно недостатньо, щоб керувати процесом реалізації проєкту.

Необхідність знання галузевої чи предметної галузі проєкту обумовлена такими основними чинниками:

1. Глибоке розуміння сфери застосування проєкту (як у випадку біопереробки агрокультур – це промислові біотехнології, що дозволяє грамотно визначати специфіку та необхідний набір інструментів реалізації продукту). Керуючий проєктом має бути в курсі технологічних та бізнес тенденцій на ринку, знати та розуміти сутність продукту запланованого для виробництва.

2. Знання предметної галузі, що дозволяє менеджеру проєкту мислити системно та застосовувати системний підхід при реалізації завдання. Якщо для будівельника цільова система проєкту — побудований об'єкт, то для менеджера проєкту заводу цільовою системою є продукція цього заводу. Такий підхід передбачає завершення проєкту не на стадії здачі об'єкта в експлуатацію, а на стадії ефективно функціонуючого виробництва, коли всі виробничі процеси налагоджені, завод укомплектований кваліфікованим персоналом, забезпечені випуск і реалізація продукту відповідно до планових обсягів і якості. Основа для успішного вирішення цих завдань закладається на ранніх етапах проєкту.

3. Знання предметної області полегшує керівнику проєкту виконання функції комунікатора, коли йому доводиться синхронізувати між собою людей

із різними поглядами, досвідом, знаннями та поглядами. А це один із ключових факторів при виробленні та реалізації спільних рішень.

Отже, є недоліки у наявних керівників проектів, як неволодіння методиками проектного менеджменту, незнання предметної галузі, недостатньо розвинені комунікаційні функції.

З розвитком теорії мотивації від ієрархії потреб Маслоу, з розвитком теорії людських ресурсів і до сьогодні не вгасає тренд про те, що «люди – найголовніший скарб», успішні компанії та світові бренди невпинно повторювали, що «ми – компанії, засновані на знаннях», «все, що ми маємо, – це наші співробітники». Це характерно і для аграрних підприємств, де важлива предметна спеціалізація, слідкування за інноваціями та новими агротехнологіями.

Для визначення предметної області дослідження є важливим розібратися та уточнити зміст понять «кадри», «кадровий потенціал», «розвиток кадрового потенціалу» аграрного підприємства чи підприємств для визначення актуальних аспектів теми, враховуючи запити агробізнесу сьогодення.

Чимало українських дослідників займаються цією проблематикою. Часто кадровий потенціал, кадрову політику описують як синонім стану системи управління персоналом, як Застрожнікова І. В. [38; 37]. Михайлова Л.І. говорить про кадрове забезпечення аграрного сектору та методичне забезпечення цієї теми [84; 85]. Носань Н. з колегами описує управління кадровим потенціалом з точки зору мети - підвищення ефективності зайнятості кадрових ресурсів [98]. Мельник К.М., Пташник С.А. розглядають як «основу формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств» [80]. Остахов О. розглядає кадровий потенціал як «спосіб адаптації до кризових умов» [104].

Є чимало підходів, які виділяють різні автори. Так, Остахов О., Ларіна, Т. Галицький О. описують стратегічний, функціональний, проєктний, мотиваційний, інноваційний, соціально-психологічний, компетентнісний, організаційно-правовий [105]. Цей перелік не є обмеженим, визначається фокусом уваги дослідника та предметом дослідження.

Узагальнення підходів до дослідження та визначення кадрового потенціалу аграрного підприємства (бізнесу, сектору), виділяємо такі підходи до розкриття сутності даного поняття.

Перший підхід – за суб'єктною складовою або характеристиками штатних працівників – коли потенціал визначають за суб'єктами, які цим потенціалом наділені. Це найбільш поширений підхід і визначення подібні один до одного.

Шаульська Л. пише, що кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства являє собою сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з врахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничогосподарську діяльність з максимальною результативністю [145, с. 11].

Другий підхід – ресурсний, який розглядає кадровий потенціал з точки зору наявних та потенційних можливостей персоналу, творчих, особистісних тощо, як інтегральної характеристики, яка разом з іншим ресурсами працює на створення доданої вартості.

Так, з позиції автора статті [29] кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* — можливість, потужність, сила) — це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями.

Третій підхід – компетентнісний, який робить ставку на знання, вміння та навички, соціальні якості працівників. Так, як, наприклад, автор статті [37] відмічає кадровий потенціал, як категорією, що поєднує в собі сукупність

загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників. Автор відносить управління кадровим потенціалом до процесу стратегічного управління кадрами в аграрному підприємстві, який на його думку має спиратися на чітко поставлені цілі і принципи, закріплені в положеннях кадрової політики. Також розглядає джерела інвестування в сферу вищої освіти в системі формування кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Компетентнісного підходу дотримуються, на наш погляд, і автори роботи [5], визначаючи кадровий потенціал, як сукупність висококваліфікованих працівників, що складають стабільне ядро персоналу, які володіють фізичними та інтелектуальними здібностями, необхідними для висококваліфікованої трудової діяльності, характеризуються професійною придатністю, компетентністю, досвідом роботи, особистими морально-етичними якостями, здібностями до розвитку нових навичок.

Людські ресурси, персонал, трудові ресурси – це все поняття, якими по суті користуються для опису кадрів та їх потенціалу, дотримуючись компетентнісного підходу. Так, на думку Колота А. М., людські ресурси, - це працівники, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [34, С 245].

Четвертий підхід – соціально-психологічний. Як, наприклад, автор роботи [111] кадровий потенціал сільськогосподарських працівників розглядає як зосереджений в професійній діяльності, яку можна розглядати як засіб соціально-економічної, психологічної і духовної взаємодії індивіда і трудового колективу. Це створює необхідність дослідження і оцінки тісноти зв'язку між матеріальними та соціальними (чи психологічними, чи духовними та іншими) цінностями людини в системі виробництва. А основними критеріями соціальної оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства виділяють:

1. Соціальна цінність результату праці;
2. Обов'язковість виконання отриманого завдання в заданих нормах.
3. Свідоме використання знарядь і засобів праці для досягнення професійних цілей.

4. Наявність міжособистих відносин.

Узагальнені підходи наочно представлено на рис. 1.1. Наведений перелік

На нашу думку, можна відмітити недолік зазначених підходів в тому, що вони є обмеженими, загальними, що в такому сенсі розуміння «кадрів» нічим не відрізняються від понять «персонал» чи «працівники підприємства», а щось ціннісне та відмінне від «персоналу» чи «працівників» втрачено.

Критичні точки розбіжностей щодо дефініції категорії «кадровий потенціал підприємства» через поняття «кадри», «персонал», «працівники» вже досліджено автором статті [75].

Тенденція розглядати та досліджувати кадровий потенціал саме за суб'єктною складовою залишається і дотепер, як переважна. Варто звернутися до етимології даного поняття та його наповнення.

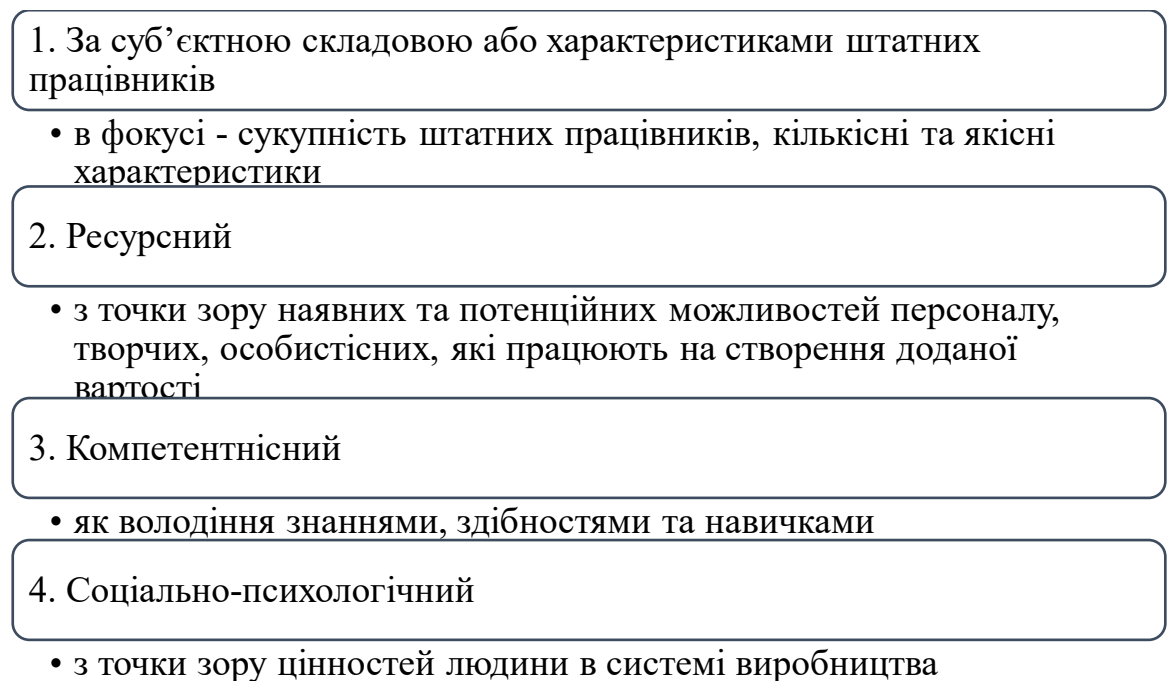


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» стосовно сільськогосподарських та агропідприємств

Джерело: узагальнено автором

Так, «кадри» активно використовується із середини 19 сторіччя, про що свідчать дані аналітики Google (рис. 1.2).

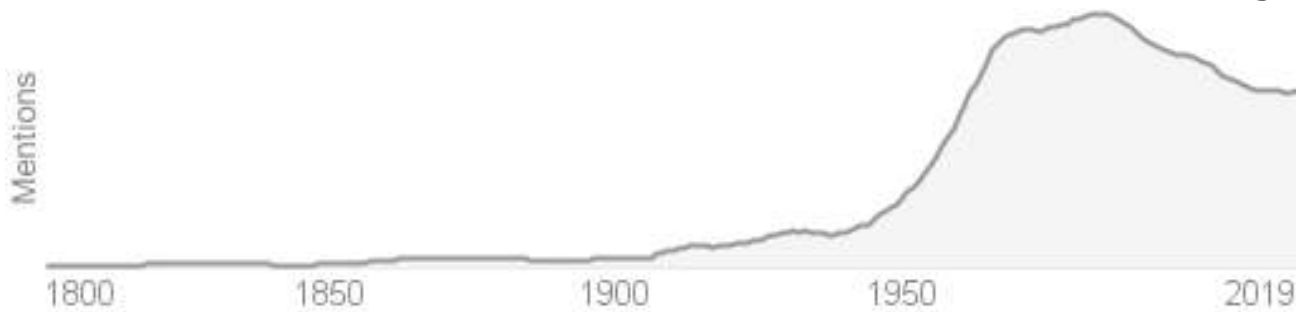


Рис. 1.2. Використання терміну «кадри» («cadre») у різні часи

Джерело: складено за [56]

Маємо на меті більше сфокусуватися на відновленні втраченого розуміння змісту кадрового потенціалу, що розкривається через етимологію та розуміння суті поняття кадри. Так, Академічний тлумачний словник української мови [3] говорить що кадри – це основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо. Так описували, як забезпечена організація своїми кадрами, тобто основним складом працівників, порівнюючи таку організацію з іншою в цій сфері (медичній, агропромисловій тощо). Той самий словник описує, що під «кадрами» маються на увазі кваліфіковані робітники, керівні працівники. Організаційною одиницею по питаннях обліку, прийняття та звільнення працівників вважався відділ кадрів.

Також термін «кадри» застосовувався до військових організацій, під кадрами розуміється постійний склад військових частин, що не демобілізується в мирний час (служба в кадрах).

В Словнику іншомовних слів [126] під «кадрами» (мн. фр.) розуміються:

1. Основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових та інших громадських організацій певної галузі діяльності; в широкому розумінні - взагалі всі постійні працівники.
2. Командний і рядовий склад збройних сил держави, що перебуває на дійсній службі.

Подібне визначення міститься і у Великому тлумачному словнику (ВТС) сучасної української мови [13].

1. Основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо. Відділ кадрів.

2. Постійний склад військових частин, що не демобілізується в мирний час. Служба в кадрах.

В Економічній енциклопедії [170] «кадри» - це:

1. Склад штатних працівників підприємств, організацій, установ усіх форм власності.

2. Сукупність працівників певного рівня знань, професії, компетенції та кваліфікації, основним заняттям яких є управлінська діяльність. Вони повинні мати високий рівень професійної підготовки, володіти широким світоглядом, розумінням комплексного характеру завдань, що стоять перед підприємницькими, виробничими чи некомерційними системами, вміти знаходити найрезультативніші оптимальні шляхи їх реалізації.

Словник із соціальної роботи описує кадри, як [125] основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї або іншої галузі діяльності; всі постійні працівники. Це поняття використовується для характеристики конкретного працюючого персоналу підприємства, галузі, сфери економіки в цілому, визначення нею мобільності, формування і зміни професійно-кваліфікаційного і соціально-демографічного складу. Під кадрами звичайно мають на увазі кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку і мають фахову освіту, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності. (англ. *personnel*; нім. *Kader* *pl* / *Stammpersonal* *n*; угор. *Káderek*).

Як бачимо, то всі наведені в словниках визначення роблять акцент на професійно-кваліфікаційній характеристиці таких працівників підприємства певної галузі.

Кембріджський словник говорить нам, що кадри – це невелика група підготовлених людей, що утворюють основну одиницю військової, політичної чи ділової організації [58].

В перекладі (англ. *cadre*, франц. *cadre*, італ. *quadro*, латин. «*quadrus* ‘square’») на українську під кадрами розуміються:

- 1) кадри;
- 2) керівні кадри;
- 3) кістяк;
- 4) остов;
- 5) кадровий політичний працівник;
- 6) рамка;
- 7) кадровий склад;
- 8) особовий склад.

Тобто можна говорити, що це певна сукупність людей, окреслених рамками однієї організаційної одиниці, її склад, який розглядається за певними характеристиками.

Вéбстерський словнік (англ. Webster's Dictionary) наводить нам тлумачення, що кадри – це ядро або основна група, особливо навченого персоналу, здатного взяти на себе контроль і навчати інших. Загалом: група людей, які мають певні об'єднуючі стосунки, як кадровий склад юристів чи кадровий склад техніків.

В цьому ж словнику наведено застосування терміну «кадри» Гéрбертом Маклу́еном — канадським філософом та філологом, літературним критиком, дослідником впливу медіа як засобів комунікації на аудиторію, який здобув широку популярність завдяки дослідженню впливу засобів електронної комунікації на формування людини і суспільства, зокрема, концепції глобального села. Він говорив про «поточні спеціальності та кадри наших університетських навчальних програм» [12]. Це перше відоме використання терміну «кадри» у 1763 році, в якому автор відмітив окремо певну групу фахівців, які працювали над університетськими програмами.

Доречно навести і історичну довідку з Вéбстерського словніку. «Щоб зрозуміти cadre, ми повинні спочатку привести наше розуміння латинських коренів слова. Cadre походить від латинського quadrum, що означає «квадрат». Квадрати можуть стати хорошими каркасами — факт, який полегшує розуміння, чому спочатку франкомовні, а пізніше англomовні використовували слово cadre, що означає «каркас». Якщо ви думаєте про основну групу офіцерів

у полку як про структуру, яка тримає все разом для підрозділу, ви зрозумієте, як розвинулося «кадрове» відчуття кадрів. Воєначальники та їхні війська добре навчені та працюють разом, як єдина команда, що може пояснити, чому кадри зараз іноді використовують у більш загальному сенсі для позначення будь-якої групи людей, які мають якусь об'єднуючу характеристику, навіть якщо вони не є лідерами» [12].

Етимологія даного терміну нам дає більше простору для дослідження кадрового потенціалу аграрних підприємств, досліджувати більше характеристик та можливостей його розвитку для вирішення запитів та задоволення потреб сучасного аграрного українського бізнесу.

Визначення Вебстерського словника можна доповнити іншими. У [12] «кадри» – це:

ядро військового персоналу, здатне розширюватися; невелика група незамінних осіб чи речей;

невелика одиниця, яка є частиною або ядром більшого політичного руху.

У [58] «кадри»:

у військовій сфері – це ключова група офіцерів і рядового складу, необхідна для створення та підготовки нової військової частини;

група навченого або іншим чином кваліфікованого персоналу, здатного сформувати, навчити або очолити розширену організацію, наприклад релігійну чи політичну фракцію, або кваліфіковану робочу силу;

осередок навчених і відданих робітників (особливо в комуністичних країнах).

член кадрового складу; особа, яка має кваліфікацію для служби в кадрах;

рамка, план або схема.

Дослідження змісту «кадрів» в українських та іноземних словниках та походження даного терміну, дозволяє сфокусувати увагу на такому:

1) це основний склад, група, команда навченого або вже досвідченого кваліфікованого персоналу підприємства чи організації;

2) таку команду об'єднують не тільки кваліфікаційні, а й лідерські навички, здатність взяти на себе контроль за процесом, інструктувати, тобто, це управлінський аспект компетентності таких фахівців;

3) дана команда має бути здатною сформувати навички, навчати, підготувати інших, тобто є наставницький аспект;

4) це фахівці, які мають об'єднуючі стосунки, тобто здатність формувати зв'язки, це комунікаційний аспект.

Отже, на нашу думку, важливо підкреслити, що кадри окрім професійно-кваліфікаційних мають ще управлінські, наставницькі характеристики та здатність налагоджувати зв'язки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Змістовні характеристики (компетентності) «кадрів»
(сформовано автором)

В згадуваннях про «кадри» можна почути про «кадрове» відчуття кадрів, кадрову цінність, кадровий потенціал.

Потенціал (лат. «сила») в Словнику іншомовних слів [126] визначено, як:

1. Можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані.
2. Енергетична характеристика даної точки будь-якого силового поля.

Чисельно дорівнює роботі, яку здійснюють сили поля, переміщуючи одиницю

маси (потенціал тяжіння) чи електричного заряду (потенціал електричний) з даної точки поля в точку, де потенціал вважають рівним нулеві.

3. Потенціал економічний - економічні можливості держави (група держав), що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб.

4. Потенціал воєнний - сукупність економічних, морально-політичних і воєнних можливостей (ресурсів) країни, що можуть бути використані державою для ведення війни.

5. Сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері. Запас чого-небудь, резерв.

Подібним чином визначено «потенціал» у Великому тлумачному словнику сучасної української мови [13]. Так само, як зазначено в пп. 1 та 3, визначає потенціал і Економічна енциклопедія [170].

Тобто, застосовуючи «потенціал» до кадрів, не виключено описувати його, як:

чисельну характеристику (наявні ресурси, які можуть бути використані),
фізичну та психологічну (бо люди володіють волею, енергією, яка надає їм сил),

економічну (економічні можливості від задіяння кадрів),
воєнну.

Якщо звернутись до Вебстерського словника - словника, названий на честь американського лексикографа Ноя Вебстера (1758-1843), то потенціал [12] інтерпретується, як:

1) існуючий у можливості: здатні розвинути в реальність потенційні переваги;

2) вираження можливості, те, що виражає можливість;

3) будь-яка з різноманітних функцій, за допомогою яких можна легко обчислити інтенсивність або швидкість у будь-якій точці поля;

4) робота, необхідна для переміщення одиничного позитивного заряду від контрольної точки (як на нескінченності) до відповідної точки.

Отже, як бачимо, відмінністю визначення в іноземних словниках від словників українських в тому, що з'являється слово «переваги». Тобто в економічному сенсі, це не тільки кадри, які ми можемо використовувати, але й переваги, якими ці кадри володіють.

Коли людина «має потенціал», то ми завжди очікуємо від неї чогось хорошего в майбутньому. Як прикметник (наприклад, «потенційні втрати», «потенційні вигоди» тощо), потенціал зазвичай означає просто «можливий». Однак у науці [12] прикметник має особливе значення: потенціальна енергія — це вид накопиченої енергії, яку має валун, що стоїть на вершині скелі (протилежність кінетичній енергії, яку він має, коли скочується зі скелі).

І кадровий потенціал може накопичуватися. Синонімами «потенціалу» є здатність, можливість, потенційність, перспектива.

В практичних колах під кадровим потенціалом розуміють сукупність здібностей та можливостей кадрів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його розвиток.

Прийнято вважати, що потенціал в психології — це:

здатність людини множити свої внутрішні можливості, розвиватися, бути продуктивним, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та навколишнім світом;

не затребувані здібності, задатки, особисті якості особистості, її знання, вміння, навички, які ще не розвинені і не використовуються, які за певних умов можуть актуалізуватися та виявитися.

Природа людських можливостей криється у:

системності властивостей, які не можуть звестися до простої сукупності чи переліку людських якостей;

зовнішньому впливі, отже, щоб сформувався і реалізувався людський потенціал, необхідно використовувати зовнішні щодо людини впливи;

прихованості, тобто це незрима інформація, атрибути, які можуть проявитися лише за повної зміни зовнішньої ситуації навколо індивідуума;

довгостроковій стратегії, бо потенціал людини вибудовується як у найближчому майбутньому, так і на далеку альтернативу.

Через різні аспекти кадрового потенціалу підкреслюється цінність людських ресурсів підприємства. В інтегрованій теорії цінностей альтернативних організаційних форм вважається, що в ідеалі організація реалізує тільки ті ресурси та дії, які можуть бути економічно використані через її унікальні здібності. Межа між організацією та ринком визначається і метою, і результатом. Ті ресурси, які, як вважають менеджери, можуть бути використані з метою отримання прибутку та узгоджені, доводяться до організації. З часом, однак, в організації залишаються тільки ті ресурси, чия економічна цінність дійсно посилюється управлінськими ноу-хау. Отже, кадри і є тим самим ресурсом.

Так, відомий авторитет у галузі менеджменту Лі Якокка заявляє, що господарські організації можна зрештою звести до трьох характеристик: люди, продукт, прибуток, але на першому місці завжди люди.

Том Пітерс в своїй книзі «Уявіть собі» зазначав, що «не корпорації, а добровільні співтовариства, які об'єднують людей за інтересами, створюють ґрунт, на якому ми стоїмо».

Свого часу Паскаль Деннис у «Сиртакі по-японські» писав, що гарний співробітник – це той, хто чесний, заслуговує на довіру, здатний виконувати стандартні операції, може вирішувати проблеми, вміє працювати в команді.

Таким чином, говорячи про кадровий потенціал аграрного підприємства, розуміємо, що це можливості та перспективи, перш за все, економічні, які створюють кадри, переваги, які вони надають. Кадровий потенціал може вимірюватися через потенційні вигоди або потенційні втрати.

На рис. 1.4 запропонована структурно-логічна схема понять, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств, в табл. 1.1 наведено визначення цих понять.

Динамічний та бурхливий характер розвитку економіки України в купі із політичними (воєнними) та культурними особливостями історії розвитку міжнародних зв'язків України з іншими країнами накладають певні труднощі на шляху формування та збереження кадрового потенціалу аграрних підприємств.



Рис. 1.4. Структурно-логічна схема понять, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств

Джерело: *розроблено автором*

Наразі, Україна суттєво відчуває їх прояв. Під час війни багато територій зазнали втрат, багато підприємств агробізнесу на сході та півдні, в північній частині України знищено, зазнали втрат, переїхало в інші регіони країни. Багато людей іммігрувало. Це суттєво продовжує впливати на кадровий потенціал аграрних підприємств України. Якщо до війни, вважалось, що компетентні менеджери можуть бути найняті на регіональному ринку праці, то тепер все більше набирають вагу альтернативні підходи, пошук управлінців та фахівців на інших регіональних ринках.

Незважаючи на складні часи, прогнозовані темпи зростання агропромислового комплексу України, можуть стати реальністю, якщо Україна

буде розвивати переробку тієї сировини, яка виробляється. Окрім, інвестицій, технологій, потрібний ще і натхненні кадри, залученість, підготовка.

Таблиця 1.1

Уточненні понять, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств

Поняття	Визначення
Кадри аграрного підприємства	Основний склад, команда навченого та вже досвідченого персоналу аграрного підприємства або аграрних підприємств, обов'язковими характеристиками якого є: професійно-кваліфікаційні (предметні компетентності); управлінська компетентність, лідерство; здатність навчати (наставницька компетентність); здатність формувати зв'язки (комунікаційна компетентність). Структура кадрів аграрного підприємства: управлінські кадри, фахові кадри.
Кадрова цінність аграрного підприємства	Економічна оцінка кадрів аграрного підприємства чи підприємств.
Кадровий потенціал аграрного підприємства	Можливості та перспективи, які створюють кадри, переваги, які вони надають аграрному підприємству (додана економічна вартість, конкурентоспроможність).
Потенційні вигоди	Економічна оцінка можливої вигоди аграрного підприємства чи підприємств при наявному складі кадрів.
Потенційні втрати	Економічна оцінка можливих втрат або неотриманої вигоди аграрного підприємства чи підприємств при наявному складі кадрів.
Розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства	Система заходів для поліпшення кадрів та збільшення кадрової цінності аграрного підприємства чи підприємств.

Джерело: узагальнено автором

Отже, в даному підрозділі ми уточнили ланцюжок понять: кадри, кадровий потенціал, кадрова цінність, кадровий потенціал, потенційні вигоди та втрати, розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства чи підприємств, і уточнили їх зміст, сформуvalи структурно-логічну схему цих понять. На нашу думку, це дуже важливо, бо, коли в дослідження «кадри» плутаються з «персонал» чи «людські ресурси», то зміщується фокус уваги при формуванні системи чи заходів їх розвитку. Бо, наприклад, розвиваючи

персонал, на нашу думку, ми замислюємось над його різноманіттям, оновленням його ментального стану, світогляду, розвитком особистості, бо в центрі є «персона». Коли ми розвиваємо трудові ресурси, то концентруємось на продуктивності, ефективності вкладень (фінансових, інвестиційних, матеріальних) в досягнення віддачі від праці людини. І, коли ми розвиваємо кадри, то акцент на професійній та спеціальній складовій, лідерських якостях, вміннях організовувати та залучати, вести за собою до досягнення мети. Якою буде ця мета в контексті аграрного бізнесу – то визначають і сам бізнес і нагальні потреби, які існують в економіці та суспільстві.

1.2. Формування підходів, змісту та процесу розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Люди – це наш найбільший актив, - казав Пітер Друкер. Іншими словами – в центрі успішного бізнесу є люди. Аграрний бізнес не тільки не виключення, а, навпаки, чудово це доводить. Це галузь, яка ґрунтується на спеціальних знаннях, природно-кліматичних особливостях, сучасних сільсько- та агротехнологіях, і важливий фактор – це люди з їх компетентністю та душею.

Аграрний бізнес, робота на аграрному підприємстві, зокрема – не така поширена спеціальність, не така розкручена, про яку всі говорять, куди прагне долучитися більшість молодих людей, як наприклад, ІТ. Натомість, в реаліях української економіки, аграрний бізнес не менш перспективна галузь, за нею – майбутнє, тому що з кожним роком люди споживають усе більше. Навіть в умовах війни Україна демонструє свою залученість та безперервність в ланцюгах постачання сільськогосподарської продукції, продукції агропереробки. Галузь постійно розвивається, як у світі, так і в Україні, впроваджує новітні підходи та автоматизацію техніки. Експерти поширено оцінюють, що українська агропромисловість за обсягами експорту одна з

перших в рейтингу, а наша олія – продукт №1 на світовому продовольчому ринку. Тож перспективи розвитку у галузі, безперечно, є.

Для прикладу, Український холдинг МХП – це 28 тисяч працівників і більш ніж 50 підприємств (серед них усім відомі «Наша Ряба» «Бащинський», «Легко»). Це єдина українська компанія, що торгує акціями на лондонській біржі [87]. Секрет успіху – автоматизація та постійний розвиток працівників. Разом із тим, як будемо розглядати у другому розділі, не всі українські агропідприємства однаково успішні. Одна з причин – брак кадрів з потрібними компетенціями (розкрито в п.1.1).

Сучасний агросектор постійно розвивається – значить, щось змінюється, поліпшується, якісно та кількісно. Такі зміни можуть бути спрямованими на мету, хаотичними. Центральне місце в агробізнесу займають професійні знання та навички аграріїв. Але ж розвивати навички, змінювати кадрові процеси та стратегії недостатньо. Важливо, наскільки щільно ці перетворення прив'язані до основних цілей підприємства та їх фінансових показників.

Будь-яке дослідження, має ґрунтуватися на теоретичних підходах. В своєму дослідженні Мариненко Н. [77] серед найбільш поширених підходів до розвитку підприємств відзначає наступні:

1. Інноваційний підхід – застосування та вибір новітніх технологій при розробленні та виробництві інноваційних продуктів.
2. Економічний підхід, який в дослідженні автора в цілому ґрунтується на розвитку підприємства – його кількісних та якісних показників або як процес доцільних безперервних змін, які можуть бути поділені на дві групи за ступенем їхньої оборотності: зміни у процесі функціонування підприємства та зміни у процесі його розвитку.
3. Стратегічний підхід, який за згадуванням автором змістом є лише деталізованим алгоритмом розроблення та формування стратегії розвитку підприємства, яка є управлінським інструментом.
4. Маркетинговий підхід, який ґрунтується на сфері діяльності маркетингу, як дієвому інструменті, який дозволяє реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства під час: забезпечення стійких конкурентних переваг;

утримання та залучення нових клієнтів; формування партнерських відносин з постачальниками та посередниками; створення позитивного іміджу підприємства; підвищення рівня корпоративної культури тощо.

5. Конкурентний підхід – на основі чотирьох векторної моделі конкурентоспроможності підприємства, яка розглядає конкурентний підхід як потенціал підприємства у здобутті лідерства на ринку готової продукції, ринку капіталу, ринку трудових ресурсів і ринку технологій та процесів.

Не можна не погодитись з автором, що розглянуті в його роботі методологічні підходи до розвитку підприємств мають широкі переваги у використанні, проте вони відображають лише один специфічний аспект, що набуває певних властивостей під час розвитку підприємства. Також, додамо, що таке розмежовування є достатньо неповним. Так, наприклад, економічний підхід не зачіпає фінансові показники, а маркетинговий не містить розуміння цінності продуктів підприємства.

Широкий спектр підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства в своїй роботі узагальнила та описала Барибіна Я. [5]: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, адміністративний, кількісний, поведінковий, ситуаційний, структурний, організаційний, збалансована система показників, інноваційний, стратегічний.

Автор в своєму дослідженні змісту потенціалу навів багато підходів, які описуються в дослідженнях з теми потенціалу підприємства. І за їх переліком, можна побачити, що існує певна подібність підходів, відсутність різних термінів для опису, неузгодженість між поняттями.

Так само і в роботі авторів, як Ажаман І. А., Жидков О. І. [2], серед сучасних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємства, згадані такі:

системний, відтворювальний, функціональний, вартісний, ресурсний, інституціональний, нормативний (індикативний), оптимізаційний, ринковий, ексклюзивний, віртуальний, комплексний, синергетичний, економічний,

інформаційний, а також автор запропонував – результативний, факторний (кореляційно-регресивний), експертно-рейтинговий, аналоговий.

Тобто ще і інші підходи, авторські, вводяться. На нашу думку, вони також є біль теоретичними, ніж мають практичну цінність. Разом із тим, поділяємо важливість виокремлення таких підходів, як вартісний, наприклад.

В статті авторів Лактіонова О. та Гуменюк Р. [71] автори запропонували досліджувати складові управлінського потенціалу підприємства, як управлінський потенціал, потенціал запровадження інновацій в управлінні, потенціал запровадження комплексної інформаційної системи, потенціал розвитку корпоративної культури та навчання, розкриваючи особливості фінансового забезпечення. А розвиток управлінського потенціалу пропонують розглядати на основі рівня та цінності адаптованої методики VRIO-аналізу, що є цікавим.

Автори роботи [35] виділяють 14 основних наукових підходів до процесу формування потенціалу підприємства, які подібні до вже згадуваних.

Підприємство є цілісним суб'єктом, і управління його розвитком або розвитком його елементів підпорядковується трьом основним підходам в управлінні – це процесний, системний та ситуаційний. В чому полягає зміст даних підходів стосовно розвитку кадрового потенціалу АП розкриємо далі.

Головною рухомою силою підприємства як системи є її перший елемент – колективне розуміння та бачення того, чого підприємство прагне досягти. Це довгострокове бачення та короткострокові цілі, які містять потенціал формування основного напрямку діяльності та розвитку. В центрі завжди будуть кадри підприємства (рис. 1.5) з єдиними поглядами на майбутнє підприємства та розумінням того, яким це майбутнє може бути. Тому що саме натхнення та енергія досягнення цілей і переводять потенціал в досягнення мети.



Рис. 1.5. Зв'язок між кадрами та фінансовими показниками аграрного підприємства чи підприємств (АП)

Джерело: складено автором

Бачення та цілі підприємства визначають те, в якому напрямку рухається система, який потенціал вона задіює. Тому і рух відбувається через аналіз потенціалу АП, як інтегральної характеристик АП, яка охоплює виробничі, фінансово-економічні, інноваційні, інформаційні та інші ресурси та можливості АП і формує глибоке розуміння того, чи відстають існуючі можливості АП від бажаного стану АП. Коригуються цілі – розвивається потенціал. Центральною складовою потенціалу АП є кадровий. Ув'язування всіх зазначених елементів представлено на рис. 1.6.

Розвиток кадрового потенціалу – це питання практичної реалізації цілей АП та досягнення показників ефективності та фінансових. Результатом розуміння, ув'язування бачення та цілей є формування кадрової стратегії. Кадрова стратегія представляє собою опис головних дій, які мають бути здійснені для ув'язування бачення та цілей з ефективністю та фінансовими показниками, з поточним та майбутнім.

Частина цієї стратегії – важелі кадрового процесу (пошук та підбір, оцінювання, навчання та розвиток, управління винагородою). В цьому сенсі акцент має бути на тих важелях, які найліпшим чином вплинуть на ефективність та фінансові показники.

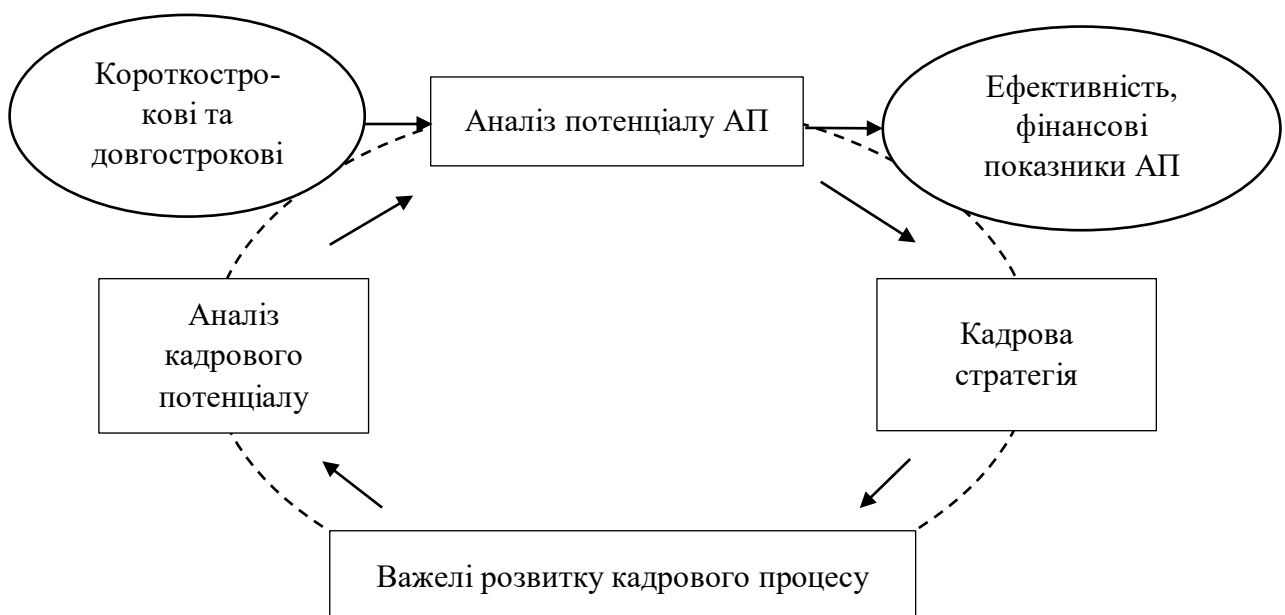


Рис. 1.6. Загальна модель розвитку кадрового потенціалу АП

Джерело: складено автором

Модель розвитку кадрового потенціалу, представлена на рис. 1.6 працює в певному циклічному контексті, де цілі підприємства поділяються на короткострокові та довгострокові. Короткостроковим відводиться зазвичай рік, довгостроковим – від трьох до п'яти.

Більшість українських підприємств слідом за компаніями світового ринку практикують домінуючий короткостроковий цикл. COVID-19 та війна в Україні ще більше додають уваги та зусиль концентрації потенціалу навколишніх короткострокових цілей, їх динамічний перегляд під впливом зовнішніх факторів.

Такий короткостроковий цикл потребує формування річних бюджетів та планів діяльності, колективне усвідомлення та наслідування поставлених задач, цілей, моніторинг показників ефективності та щорічне (а може, навіть, і щоквартальне) погодження оплат за результатами роботи.

Без розуміння системи та процесів, аспектів, які можуть грати суттєву роль, розвиток неможливий. До числа можливостей та ресурсів, які забезпечують досягнення цілей входять навички, мотивація кожного члена підприємства, спроможність кадрів досягати поставлених цілей.

Процес створення високоефективних компаній, тобто компаній з високою доданою вартістю, має спрямованість на виконання певного ряду задач, які інтерпретуються в певному контексті. Цей контекст – це середовище, в якій працюють співробітники підприємства.

В умовах невизначеності (з якою станом на зараз в умовах війни, а до війни – це COVID-19, стикнулися українські підприємства всіх галузей економіки) важливим навиком є вміння рухатися по короткострокових цілях, підтримуючи довгострокові та не втрачаючи фокус на баченні. Енергія короткострокового циклу виходить з колективного узгодження цілей, які можуть змінюватися та постають перед підприємством, розуміння наявних ресурсів та можливостей (потенціал), які допомагають їх досягати. До числа таких ресурсів та можливостей входять навички та мотивація кожного члена

підприємства, а отже це навик управлінський (як складова кадрового потенціалу). Розуміння закладає основи короткострокової стратегії, вона націлює на оперативні дії, необхідні для більш точної настройки на встановлені цілі. Тут важливо звернутися до вже наявного досвіду світових лідерів (як Тойота чи HP), які застосовують план Хосін Канрі (Hoshin Kanri) для просування короткострокового циклу діяльності. Незважаючи на те, що в цьому плані можливості створення більш-менш ефективної системи важелів обмежені, тим не менш, існує набір з п'яти потенційних інструментів регулювання процесу, за допомогою яких можна вносити в бізнес-цілі оперативні щорічні корективи. В нашому випадку доцільно розглянути можливість щоквартального та щорічного корегування.

Ці п'ять важелів короткострокового впливу кадрового процесу, це:

1. Пошук та відбір співробітників;
2. Параметри ефективності, що плануються;
3. Система виміру параметрів ефективності;
4. Визнання та винагорода;
5. Короткострокове навчання.

Планування Хосін Канрі — це логічне продовження управління по цілям (management by objectives, MBO), яке представим у 1954 р. Пітер Друкером у своїй класичній книжці «The Practice of Management» («Практика менеджменту») [168]. Планування Хосін Канрі зміцнює сильні сторони менеджменту по цілях та уникає його слабостей. Цей досвід та знання менеджменту по цілях на основі методів 11.

Ідеї Друкера вплинули на розвиток управлінської думки в Японії. Такі компанії, як Toyota, розробили планування Хосін Канрі, удосконаливши ідеї Друкера. Серед найважливіших змін можна відзначити такі [70]:

- концентрація на цілях та процесі;
- PDCA та вихідні параметри;
- немавасі;
- кетчбол;
- головне — люди.

Один з перекладів Хосін Канрі - «стрілка компасу». «Hoshin Kanri» складається з кількох частин [70]:

1. «Хо» - напрям, метод.
2. «Шин» - стрілка, голка, шпилька, затиск.
3. «Кан» - контроль.
4. «Рі» - міркування, логіка.

Хосін Канрі – це планування (створюється річний чи піврічний план), що допомагає:

виявити ті сфери, де підприємство може змінити чи поліпшити свою стратегічну концепцію;

визначити найбільш ефективні шляхи здійснення змін;

створити детальний план реалізації;

забезпечити механізм зворотного зв'язку.

Хосін Канрі – це одна з технік Хосін. Термін Kanri означає управління чи контроль. Основною з умов реалізації планування Хосін Канрі є створення документа, в якому фіксуються результати процесу розробки стратегії підприємства. Для цього в системі Хосін Канрі застосовують такий інструмент, як «Х-матриця», яка дає можливість уявити весь процес розробки стратегії на одному аркуші паперу.

Х-матриця оформлюється у форматі А3, так як даний формат найбільш наочний, лаконічний і мобільний, він є найбільш оптимальним форматом, для того щоб нічого не упустити і в той же час уникнути написання чогось зайвого. Також вона призначена для об'єднання численних планів команд різних рівнів в єдиний масштабний документ, спрямований на реалізацію стратегії [70].

Як ділиться Гленн Умінгер (Toyota) про управлінську систему Хосін Канрі [22], «найважливіше для результативності процесу Хосін Канрі — це «тверда рука» і послідовність руху. Не можна змінювати процес, «вигинаючись» під вітром чи реагуючи на кожний «фінт». Якщо не йдеться про тектонічні зміни, які потенційно можуть мати дуже значний ефект — потрібно залишатися вірним стандартизованому процесу». На нашу думку, це дуже важливо, щоб підприємство не втратило своє цілісності, цілеспрямованості,

фокусу. З іншого боку, сучасному підприємству потрібна більша гнучкість корегування цілей та рухів без втрати ефективності.

«У Toyota є чітко розписаний 12-місячний процес Хосін Канрі. є група стратегічного планування, яка відповідає за те, щоб все відбувалося як заплановано. За зміст та повну реалізацію процесу відповідають керівники найвищого рівня. Коли 12-місячний цикл завершується, проводиться перегляд процесу. Можуть формулюватися нові цілі або модифікуватися старі. І знов це «заморожується» на 12 місяців. Ви можете запитати: «А якщо щось станеться за цей час — наприклад, глобальна пандемія?» Процес передбачає безупинне відстежування того, що відбувається назовні. Якщо стається щось дуже значуще — радіюється процес фільтрування, який дозволяє впроваджувати зміни до Хосін Канрі до завершення 12-місячного періоду. Теперішня ситуація, коли бізнеси цілого світу намагаються переорієнтувати зусилля та ресурси, аби впоратися з кризою, дуже добре ілюструє — чому потрібен такий адаптаційний механізм» [70]. І це, на нашу думку, важлива теза і інструмент, який може допомогти і українським підприємствам впровадити адаптаційні механізми забезпечення безперебійної та ефективної діяльності в умовах кризи, яка пов'язана із зовнішніми змінами та обставинами.

Вивчення методології та досвіду планування Хосін Канрі, дозволяє виділити певні правила/положення, яким чином Хосін може допомогти в розвитку кадрового потенціалу українських аграрних підприємств, визначимо у 10 пунктах [32; 35; 70]:

1. Концентрація та вирівнювання через планування Хосін. Важливо розрізняти типи проблем — безліч дрібних проблем, середні проблеми (декілька), значно більші проблеми.

2. Кожному типу проблем відповідають свої способи та прийоми, методи. Для дрібних проблем — способи та прийоми щоденного їх вирішення, для середніх — свої (приклад Тойоти — це події Кайдзен), для великих проблем — це інші (ініціатива стратегічного планування Тойоти).

3. Інтеграція та синхронізація їхніх планів. На цьому етапі відбувається гармонізація планів на вищих рівнях і на рівні їхнього виконання. Тобто,

керівник підприємства доносить свій план до менеджерів процесів і вони далі надають свої пропозиції — як можна здійснити вдосконалення, що змінити. Відбувається процес співпраці і кооперації, головна мета якого — створити дієвий план досягнення цілі, подолання проблем.

4. Цикл реалізації є продовженням планування і показує його якість. Перевірка ходу виконання можуть здійснюватися щодня і щотижня, кожні 6 місяців. «Ментальність безупинного вдосконалення» [70; 74] є тим, що японський менеджмент запропонував сучасним компаніям і що визначає якість продуктів та послуг. Це проявляється кожного дня – формальне оцінювання. Важлива чесність показати складнощі, з якими стикаєтесь, досягаючи цілей.

5. Довгострокові, стратегічні пріоритети визначаються на рівні керівництва, а потім каскадуються вниз через процеси планування і виконання. Лідер виступає наставником, відмінність якого від просто керівника – вдумливість порад.

6. Гармонізація та синхронізація процесу формулювання цілей на всій протяжності рівня управління – від топ-керівників до менеджерів процесів – через проговорювання, отримання зворотнього зв'язку та підтримки.

7. Пріоритети Хосін Канрі мають бути головними пріоритетами, керівники мають з ними визначитися, - які прориви необхідні підприємству, виходячи з його теперішньої ситуації.

8. Контроль реалізації планів. Це важливо для формування лідерського навику у співробітників та менеджерів всіх рівнів, це змушує кожного замислюватися над тим, що спрацювало, що ні, і які висновки слід зробити на майбутнє. Лідер, керівник підприємства має стимулювати своїх підлеглих думати глибше та виходити за рамки простих відповідей.

9. Прив'язати Хосін Канрі до оцінювання результативності окремих індивідів.

10. Безперервне наставництво. Співробітникам важливий зворотній зв'язок, зацікавленість керівників в їх результатах, увага, щоб керівники цікавилися як тим, якими засобами підлеглі досягають поставленої їх мети, і

результатами їх роботи. Від них чекають, що вони направлятимуть свою команду, ґрунтуючись на тому, що мають глибші знання та досвід.

Безперервно, що методологія Хосін, досвід її впровадження він настільки глибокий, що кожен дослідник, кожен керівник знайде ті підказки ті цінні інструменти, які нададуть можливість сформувати свої унікальні підходи. Важливо, щоб роботі була системно, викладеною в процес, який працює на результат та відповідає викликам, ситуації, з якими стикаються підприємства. Саме тому, вважаємо, що достатньо ґрунтуватися на системному, процесному, ситуаційному підходах і розвивати методи, інструменти та прийоми, спираючись на них.

Отже, розглянемо, як можемо розглянути планування Хосін для розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, спираючись на процесний, системний, ситуаційний підходи.

Перший підхід – системний. Даний підхід полягає в умінні застосувати системне мислення для розуміння та оформлення того, яким чином може розвиватися кадровий потенціал аграрного підприємства чи підприємств (в рамках агробізнесу). Це вкрай важливо, на прикладі будь-якого підприємства, наскільки сильний вплив має безперервний процес зміни чи перебудови ключових структур та процесів, які приводяться у відповідність до мінливих технологічного простору, конкурентної середовища, а разом із ними коригуються цілі, які постають перед підприємствами. Є абсолютно зрозумілим, що всі ці процеси і структури не можуть існувати окремо один від одного. Навпаки, вони є частиною складної мережі взаємозалежностей, де зміна одного елементу має відчутний вплив на стан інших. До цього до певної міри відносяться вертикальні, горизонтальні, тимчасові зв'язки. Однак існують і інші специфічні фактори, які в будь-який момент можуть внести свої корективи, вплив в систему управління кадровим потенціалом та його розвиток.

Є тенденція (в дослідницьких колах) розглядати внутрішні процеси підприємства – наприклад, система оцінювання та винагороди, навчання, кар'єрного зростання – як дещо ізольовані від інших процесів. Дійсно, зачасту такі процеси розглядаються окремо, при цьому кожен з них може нести своє

правило, яке можуть протирічити інших організаційно-економічних процесам. Також існує протиріччя втому, як сприймають ці процеси керівники підприємства і інші співробітники.

Так як ці складові пов'язані між собою, зміна в будь-якій частині управління кадровим потенціалом, здійснює вплив на загальний стан. І неузгодженість окремих елементів, точніше зміни цих елементів, вносить ту саму певну хаотичність і розлад в систему управління підприємством загалом. Так, наприклад, система винагороди для керівників АП, яку може собі дозволити агробізнес під цілі розвитку, не може бути застосована, тощо що не може бути виправдана в наслідок дефіциту кадрового забезпечення, зокрема не може бути задіяна до тих пір, поки не вироблена така система забезпечення кадрами, яка дозволить надійно та справедливо оцінювати підготовленість управлінських кадрів, їх виробничу компетентність, їх залученість.

Згідно з працею Акоффа Р. Л. [151] організація – це система, яка, перш за все, є 1) інтелектуальною, і складається як мінімум з двох підсистем та цілей, одна з яких має регулюючої та контрольної, 2) інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечує взаємодію і, в якій відбувається розподіл праці. Барнард Х. [158] визначає організацію як систему свідомо координованих дій або сил двох і більше людей. Агріус Х. в [155] зазначає множинність частин системи, кожна з яких спрямована на досягнення конкретної мети, яка підтримується завдяки взаємним зв'язкам, при цьому адаптуючись до зовнішнього середовища і, таким чином, підтримує взаємозв'язки між частинами. Модель Левіта Г. розглядає організацію як системи зі змінними, головними з яких є – цілі, структура, технології та люди. Ціль – це стан кінцевий, результат, до якого прагне система. Згідно Гріфіна Р. структура є сукупністю елементів, які формують підприємницьку систему [174]. Технології – це перетворення людських засобів, капіталу чи ідей у продукти або послуги, які створюють вартість для клієнта (концепція Перова Х.). Люди є найважливішим чинником у системі, які своїми вміннями та кваліфікацією створюють вартість. М. Белські запропонував п'яти елементну системну модель підприємства [161].

З огляду на розглянуті моделі, застосовуючи системний підхід, на рис. 1.7 представлено п'ять ключових факторів кадрової стратегії АП.

Процесний підхід управління полягає в серії безпосередніх взаємопов'язаних дій (функцій). Ці дії (функції), кожна з яких окремо вже виступає процесом, суттєво визначає результати та успіх діяльності підприємства. Ці дії отримали назву «управлінські функції», тому і окремі дослідниками застосовують замість «процесний» «функціональний» підхід. Кожна управлінська та функція —також виступає процесом. Отже, процес управління представляє собою суму всіх функцій або дій [30; 120].

Так, процес управління містить в собі функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання (є ще функція інтеграції). Це п'ять первинних функцій управління, які поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень. Тому керівництво (лідерство) виступає як самостійна діяльність.

До недавнього часу процесний підхід в управлінні був дуже популярним та прогресивним. Одним з інструментів, який використовується в процесному підході до управління бізнесом та підприємствами, є опис бізнес-процесів. Його застосування, впровадження вважалося важливим фактором, завдяки якому світових багато компаній в різних галузях досягають успіху - через постійне вдосконалення виробництва, найбільш ефективне використання матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу організації.



Рис. 1.7. Візуалізація п'яти ключових факторів кадрової стратегії

Джерело: складено автором

Процесний підхід орієнтується на бізнес-процеси, а не на організаційну структуру підприємства. Технологія опису та структурування бізнес-процесів сприяє прозорості в усіх сферах бізнесу, виявляє порушення у діяльності підприємства на тому чи іншому етапі виконання робіт, розробці заходів із подолання вузьких місць. Так, вважається і на практиці це доведено, що:

1. Якщо прописати бізнес-процеси, то на підприємстві можна налагодити взаємодію між відділами. Бо таким чином відбувається ніби упорядкування, ув'язування задач, нівелюються щілини за ходом процесу виробництва чи обслуговування виробництва.

2. Якщо описати бізнес-процеси, то є можливість підвищити ефективність бізнесу. Бо таким чином відбувається, перш за все скорочення непродуктивних витрат і мобілізуються наявні ресурси на досягнення цілей.

3. Якщо прописати бізнес-процеси, які розділять відповідальність між відділами чи підрозділами, то стає зрозумілим, які люди потрібні для виконання тієї чи іншої задачі.

Це достатньо об'ємний процес, який потребує залучення спеціалістів, які мислять системно, розуміються на специфіці основної діяльності підприємства. І є устояна думка, що опис бізнес- процесів виступає як панацея від невдач чи неполадок бізнесу.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів підприємства (як business process management, business process innovation, total quality management) – це створення цінності для клієнта підприємства через побудову його основних (головних), допоміжних (підтримуючих) та керуючих процесів. Основні безпосередньо приносять компанії додану вартість та прибуток. Допоміжні підтримують основні, роблять можливим здійснення основної діяльності підприємства. І керуючі відповідають за управління та розвиток. Така концепція ґрунтується на переосмисленні і радикальній перебудові або зміні бізнес-процесів підприємства, того, як підприємство здійснює свою діяльність,

щоб досягти суттєві важливі поліпшення показників продуктивності, як вартість, якість, сервіс і швидкість.

Поширення даної концепції пов'язують з такими великими компаніями як IBM, General Electric тощо, і, як виявилось, ці компанії були досить вразливими. І разом із професорами Майклом Хаммером, Джеймсом Чампи [178], Джеймс Харрінгтон та іншими [30] знайшли рішення, які дозволили одержати успіхи в конкурентній боротьбі, радикально змінити ефективність бізнесу, підвищити фінансові показники та капіталізацію, стійкість бізнесу і закласти основи майбутньому розвитку та змінам.

Бізнес-процеси підприємства поділяються на дві великі групи: 1. Поліпшення виробничих бізнес-процесів; 2. Поліпшення адміністративних бізнес-процесів. Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах [30]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроєктування процесу.
4. Реінжиніринг процесу.

Перехід до процесного підходу включає два етапи – регламентацію та автоматизацію бізнес-процесів.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів змінила дизайн бізнесу, змінився і фокус підприємства як системи:

- 1) на задоволення потреб клієнтів підприємства – як зовнішніх так і внутрішніх;
- 2) з розрізнених, повторюваних, непродуктивних дій – на цілісні і логічні бізнес-процеси;
- 3) з колективної безвідповідальності – на індивідуальну та персоналізовану відповідальність;
- 4) з ієрархічної структури – на горизонтальну, плоску.

Поширюючи досвід управління реінжинірингу, Майкл Хаммер, Джеймс Чампи зазначають характеристики, які є в основі концепції радикальних (проривних) змін [178]:

1. Орієнтація на процес. Так, як компанії IBM Credit, Ford і Kodak досягли поліпшень не виконанням вузьких завдань і не роботою всередині визначених організаційних кордонів, а шляхом розгляду цілого процесу — кредитування, постачання або розробка продукції, — який виходив за рамки окремих підрозділів.

2. Високі цілі. Невеликі покращення не допомогли б у жодній із цих ситуацій. Усі три компанії хотіли досягти прориву. У процесі реінжинірингу процесу кредитної заборгованості компанія Ford, наприклад, відмовилася від ситуації 20% і взялася за рішення 80%.

3. Порушення правил. При реінжинірингу своїх процесів кожна з компаній порвала зі старими традиціями, навмисно відмовившись від недоведених припущень про спеціалізацію, послідовність та терміни.

4. Творче використання інформаційних технологій. Саме сучасні інформаційні технології допомогли компаніям порушити старі правила та створити нові моделі процесу. ІТ дають організаціям радикально нові методи роботи.

В центрі будь-якого процесу є люди. Якщо розглядати розвиток кадрового потенціалу як бізнес-процес, то він буде характеризуватися такою тенденцією.

Ще Адам Сміт стверджував, що люди працюють з найбільшою ефективністю, коли вони мають лише одне завдання, яке легко зрозуміти. Але для об'єднання цих простих завдань у єдине ціле потрібні складні процеси. Зокрема реінжиніринг перевертає цю модель з ніг на голову. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи говорять [74; 70; 30], що для задоволення сучасних вимог якості, сервісу, гнучкості та низьких витрат потрібно зберігати простоту процесів. Ця потреба у простоті дуже позначається на подальшій розробці процесів та формуванні організацій.

Після удосконалення бізнес-процесів зазвичай відбуваються зміни в кадрових процесах. Як, наприклад, декілька посад об'єднуються в одну. Найпоширеніша риса процесів після реінжинірингу – відсутність конвеєра: багато окремих посад чи завдань інтегруються і стискаються в одну, де

обов'язки кількох фахівців переходять до одного співробітника. Такий досвід продемонстрували багато компаній різних галузей – виробництво електроніки, банківський сектор, торгівельні мережі, тощо.

Шляхом удосконалення бізнес процесів відбуваються зміна мислення та переніс фокусу з виконання завдання до відповідальності за весь процес від початку до кінця спецпрацівником. Однак не завжди можна стиснути всі етапи тривалого процесу на одну посаду. У деяких ситуаціях (наприклад, доставка продукції) етапи роботи доводиться виконувати у різних місцях. Тоді потрібно кілька людей керувати частинами процесу.

Завдяки інтеграції процесів, спецпрацівники та спецкоманди можуть принести величезну вигоду: коли робота не передається з рук в руки, це виключає можливість багатьох помилок, затримок та переробок. Завдяки інтеграції процесів скорочуються накладні витрати на керування ними. Співробітників можна менше контролювати, оскільки вони самі зобов'язані забезпечувати своєчасне і бездоганне задоволення вимог клієнтів. Замість контролю компанія сприяє тому, щоб ці співробітники з розширеними повноваженнями постійно шукали способи скоротити термін обслуговування та витрати, надаючи при цьому бездоганні продукти чи послуги. Це ще одна вигода інтегрованих процесів: оскільки в них бере участь менше людей, стає легше розподіляти між ними обов'язки та відстежувати їхню ефективність. Працівники самостійно ухвалюють рішення. Займаючись реінжинірингом, компанії стискають процес не лише по горизонталі, коли спецпрацівники чи спецкоманди виконують низку послідовних завдань, а й по вертикалі. Вертикальний стиск означає, що у тих точках процесу, де раніше співробітникам була потрібна відповідь від управлінської ієрархії, вони приймають рішення самостійно. Прийняття рішень не відокремлене від реальної роботи, а стає її частиною. Працівники тепер самі виконують ту частину роботи, якою раніше займалися менеджери.

Ситуаційний підхід розширює системний та процесний підходи. Відповідно до ситуаційного підходу, ефективне управління враховує чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це є логічним способом

мислення щодо підприємства та його бізнес-цілей: виділяти фактори, що створюють чи створили певну ситуацію, які є найбільш значущими та мають свій ступінь впливу, визначення недоліків і переваг, обмежень та наслідків, вибір специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації та адаптації до змін.

Використання ситуаційного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню цілей, якщо мати гнучку для цього систему мислення, тобто якщо підприємство, особливо велике до цього завжди готове. А це виклик для підприємств зі значною кількістю поставлених для вирішення завдань [6]. Багато дослідників [8; 16; 18; 19] зауважують, що саме засновники ситуаційного підходу в менеджменті вперше звернули увагу на зовнішнє середовище підприємства як на динамічну, складну і гетерогенну систему, зокрема англійські дослідники Т. Бернс і Дж. Сталкер, американські вчені П. Лоуренс і Дж. Лорш сформулювали головні положення ситуаційної теорії, про що йдеться в зазначених працях [24; 32; 77]:

Все вище зазначене не є новиною, бо сьогодні процесний підхід вже активно реалізується із залученням фахівців, які задіюють методологію процесного управління та пропонують готові автоматизовані рішення. Вибір підприємства – це обрати ту, яка буде узгоджуватися із бізнес-цілями АП. В табл.1.2 сформували ті важелі, які, на нашу думку, мають бути враховані, для розвитку кадрового потенціалу, відштовхуючись від потреби приділення увагу короткостроковому плануванню та управлінню для досягнення бізнес-цілей.

Короткостроковий цикл впливу на розвиток кадрового потенціалу характеризується здатністю вносити правки, які відповідають вимогам змінюваним бізнес-цілям. Разом із тим, діяльність підприємства здійснюється ще й у відповідності до довгострокового циклу – тривалістю від трьох до п'яти років, темпи якого дозволяють проводити більш суттєві зміни. Тобто, як відомо, формування командно-орієнтованої культури не може полягати тільки в реструктуризації процесів управління ефективністю – довгострокове бачення підтримується реформуванням всієї організаційної структури та відповідною перепідготовкою кадрів. Для реалізації своєї бізнес-стратегії підприємству може

бути потрібна фундаментальна трансформація підходів, перепідготовка управлінських кадрів. Часові масштаби довгострокового циклу відображують розвиток бази знань підприємства, яка створюється із залученням всіх управлінських навиків та здібностей.

Таблиця 1.2

Важелі короткострокового впливу на кадровий потенціал

Важелі кадрового процесу	Елементи впливу
Пошук та підбір кадрів	В фокусі базові знання та навички, які точно знаходяться у відповідності до вимог АП і узгоджені із бізнес-цілями (короткостроковими та довгостроковими): а) професійні знання досвід, б) менеджерські навички, в) соціально-психологічні характеристики.
Параметри ефективності, що плануються	Відображають те, що вимагається для досягнення бізнес-цілей (тобто ув'язування по вертикалі). Узгодження між керівниками та менеджерами ясне та прозоре, що необхідно для досягнення. Визначення потрібних параметрів для забезпечення ефективності роботи, чесне та справедливе. Фокус на цільових параметрах продуктивності: вартість, якість, сервіс, швидкість.
Система виміру параметрів ефективності	Відображає, що саме має бути досягнуто (результати) і яким чином (моделі поведінки). Відкритий зворотній зв'язок, що дозволяє отримувати достовірну оцінку вкладу кожного. Процес оцінювання ефективності роботи, щоб всі співробітники вважали його справедливим та чесним.
Визнання та винагорода	Фінансові виплати та нематеріальні заохочення знаходяться у відповідності до процесів реалізації бізнес-цілей. Фінансові виплати забезпечують формування участі та відповідають поставленим задачам та виміром параметрів ефективності. Фінансові виплати та нематеріальні заохочення відповідають потребам співробітників АП. Процес нарахування справедливий та чесний.
Короткострокове навчання	Програми навчання сприяють досягненню бізнес-цілей АП. Розробляються з урахуванням та розумінням індивідуальних навичок та здібностей кадрів АП. Навчання та розвиток кадрів АП відбувається при активній участі та підтримці менеджерів.

Джерело: удосконалено автором

Це період побудови взаємин та обміну знаннями між командами, структурними організаціями мережі підприємства, в продовж чого

зкладаються основи довіри та натхнення. Інструменти розвитку, процеси формування лідерських якостей і основ професійної підготовки не можуть дати негайних результатів – вони закладаються в часову шкалу тривалістю в роки.



Рис. 1.7. Загальна модель розвитку кадрового потенціалу АП: короткостроковий аспект

Джерело: складено автором

Довгостроковий цикл є дзеркальним відображенням короткострокового. Вся система фокусується та підживлюється енергією бачення майбутнього.

Бачення майбутнього – це перш за все портрети потенційних лідерських кадрів, однак вони різні і можуть відрізнятися суттєво від того, які підприємство має в теперішньому. Якщо поглянути в ретроспективі, то можна прослідити, що лідери за часом змінюються – змінюється світ, економіка,

економіками рухають сильні лідери, змінюються лідери -їх особистісні та професійні якості.



Рис. 1.8. Загальна модель розвитку кадрового потенціалу АП: довгостроковий аспект

Джерело: складено автором

Лідерство - це процес впливу та спрямування діяльності кадрів підприємства на досягнення бізнес-цілей. Це мудрий спосіб, як керівництво використовує свій вплив і потужність. В статті Лідерство як процес формування поведінки людей у бізнес-системі орієнтоване на людську взаємодію «вплив на інших» та на внутрішню інтеграцію бізнес-системи [201].

Лідерство демонструється, коли люди мобілізують інституційні, політичні, психологічні та інші ресурси, щоб пробудити, залучити і задовольнити мотиви співробітників [207].

З вищесказаного автори статті Радовановіча В., Давідовіча Г. Р. [200] роблять висновок, що лідер є обраною і улюбленою людиною з центральним

роль і найвищий соціальний статус і дух перед усіма в системі бізнесу. Це людина з фізичними і особистими якостями та характеристиками (вік, зовнішній вигляд, комунікативні навички, знання, інтелект, креативність, принциповість, гнучкість та прагнення до лідерства, надійність, впевненість у собі, екстраверсія, емоційна стабільність і тому подібне).

Згідно з прогнозом глобального лідерства, лідер визначається як особа, яка керує діяльністю та відповідальністю іншої особи в організації [180].

І в цьому сенсі дуже цікавим є дослідження [177], в якому автор перевіряє дві свої гіпотези: перша про те, що лідерство є не тільки управлінською, а й психологічною проблемою; друга про те, що успіх бізнесу залежить насамперед від стилю керівництва і особливості мотивації самих працівників для досягнення вищих показників.

В табл. 1.3 ми узагальнили та згрупували ті важелі довгострокового впливу на кадровий потенціал, які включають і зміну лідерських якостей, і трансформацію кадрів і реорганізацію, які мають бути готовими до нових змін АП, які обумовлені об'єктивними чинниками економічного, суспільно-політичного та глобального світу.

Стійке досягнення бізнес-цілей досягається не тільки розвитком лідерських якостей, воно формується в більшій кількості кадрів, які і представляють АП в цілому. Дефіцит кадрів в АП залишається гострою проблемою. Вищі навчальні заклади не спроможні готувати ті кадри для АП, підготовка яких відповідає сучасним технологічним вимогам, зокрема. Тому це питання залишається відкритим для АП.

Важливим аспектом є також необхідність інтеграції системи безперервного навчання та перепідготовки кадрів, що дозволяє адаптувати людський капітал до змінних умов агропромислового комплексу (АП). Така система має базуватися на тісній співпраці, освітніх установ та держави, орієнтовану на формування програми, що забезпечує реальні потреби ринку праці. Крім того, важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти для моніторингу професійного розвитку працівників та оцінювання їх готовності до нових викликів, які ставлять перед АП економіка знань.

Таблиця 1.3

Важелі довгострокового впливу на кадровий потенціал

Важелі кадрового процесу	Елементи впливу
Розвиток лідерства	Підкреслювати ті навички та здібності, які будуть мати значення в майбутньому Здатність виділити тих молодих кадрів, хто володіє достатнім потенціалом для розвитку потрібних навичок та здібностей Практичні заходи, спрямовані на підтримку необхідних лідерських якостей
Трансформація кадрів	Здатність виділити ті знання та навички, які будуть мати значення в майбутньому Розуміння кадрами вимог, які висуває майбутнє, професійних можливостей, якими володіють в теперішньому, а також прагнення та розуміння, що потрібно робити, щоб відповідати Передбачення програм навчання та розвитку, які включають надання необхідних фундаментальних знань Зацікавленість лідерів команд в розвитку кадрів, програми наставництва та підтримки
Реорганізація	Відповідність оргструктури відповідати досягненню бізнес-цілей в майбутньому Здатність впроваджувати організаційні зміни Вносити корективи в навички менеджерів, які відповідатимуть новим параметрам оргструктури

Джерело: удосконалено автором

Трансформація лідерства та кадрів доповнює трансформацію організації. Це не менш важливо, тому що цей процес забезпечує формування потрібної середи, в якому і буде проходити робота кадрів – базову організаційну структуру, способи розподілу ролей та відповідальності, залучення команд, які працюють над проектами.

1.3. Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Розвиток лідерства, трансформація кадрів та реорганізація – як процеси безперервного розвитку кадрового потенціалу мають бути об'єднані тими цінностями, які допоможуть об'єднати і надати сенсу всім працівникам підприємства – від акціонера, директора і до простих робітників.

Управління персоналом або кадровим потенціалом компанії – це завжди власне ноу-хау та творчий процес її керівника та системи управління. Разом із тим, такі успішні системи об'єднують однакові складові на думку фахівців Б. К. Сайєнс [83]:

визначена стратегія,
прозорі автоматизовані бізнес-процеси,
кваліфікований вмотивований персонал,
ефективний розподіл повноважень,
вбудована система управління ефективністю,
якісні дані.

Головне при цьому, як зазначають фахівці, – це безперервність і контрольованість, «навіть тоді, коли гривня обвалюється, інформаційні системи атакують хакери, і коли директор йде на 2 тижні у відпустку» [83].

Незважаючи на повномасштабну війну, Україна продовжує активно шлях до євроінтеграції, зміцнення політичних, воєнних, бізнес-зв'язків із міжнародними партнерами. Для вітчизняних компаній і бізнесу – це надважливо – в такий важкий час відчувати підтримку з боку власної держави і з боку міжнародних партнерів, бути залученими до міжнародних ланцюгів постачання і ставати частиною міжнародної бізнесової спільноти, зокрема європейської.

Попри пандемію та повномасштабну війну, товарообіг між Україною та Німеччиною продовжує зростати. У минулому році також збільшилася кількість робочих місць, створених на підприємствах із німецькими

інвестиціями в Україні. Навіть в умовах війни, багато німецьких компаній оцінюють перспективи нових інвестицій у таких сферах, як відновлювана енергетика, інноваційний агросектор, цифрова економіка, логістика, виробництво будівельних матеріалів і постачання. Наприклад, компанія Bayer AG, яка спеціалізується на фармацевтиці та агрохімії, оголосила про інвестиції в розмірі 60 мільйонів євро у виробництво насіння в Україні [97].

Підрозділ Світового банку, який займається приватними інвестиціями, розглядає можливість інвестування 1,5 мільярда доларів США в банківський сектор, сільське господарство та інфраструктуру України.

Німецькі компанії, швейцарські, американські тощо мають і подальші плани до збільшення інвестицій в український аграрний сектор. І це ще більше диктує потребу у підготовці висококваліфікованих кадрів, зокрема управлінців на українському ринку, здатних долучитися до цих проектів, програм, компаній задля розвитку українського аграрного сектору.

В Україні на підпримку аграрних підприємств та їх розвитку вже не один рік працюють платформи для підвищення ефективності українських агрокомпаній, проводяться конференції, разом із тим недостатність кваліфікованих кадрів залишається проблемою. Бо управління кадровим потенціалом – це як мистецтво, а «мистецтво управління», як зазначив Шегда А. В., є результат самоосвіти у поєднанні з творчою практичною діяльністю у відповідній галузі [146].

У своїй книзі Шегда А. В. дотримується думки, що будь-яка творча, у тому числі й управлінська, діяльність (життя людини) підлягає під певну закономірність, що формується під впливом трьох різних законів [146]: 1) закону випадковості, якому підкоряються випадкові події, викликані збігом різних незалежних обставин; 2) закону причинності, що відбиває логічні наслідки дій людини; 3) закону свободи волі, що виражає можливість вільного вибору або прийняття рішення, яке заздалегідь неможливо передбачити, оскільки це рішення не є прямим логічним наслідком попередніх подій, однак не є і випадковим.



Рис. 1.9. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу (Сім кроків розвитку кадрового потенціалу для аграрного підприємства) (

Джерело: удосконалено підхід на основі робіт [2-4]

Перше – формування керівної коаліції.

Керівна коаліція – це лідери компанії – менеджери, керівники, наставники, які об’єднані однаковими поглядами на те, яким має бути підприємство – про цінності, продукти, клієнтів, якість, перспективи та чи готові вони йти разом, якщо майбутнє таке незвідане та нестабільне. Для одних – це організація виробництва агрокультур, для других – це використання аграрних інновацій та технологій, безпечних для здоров’я споживачів, для третіх – це можливості створення інформаційних продуктів, які пришвидшують просування знань, формування нових навичок та підвищують ефективність

діяльності людей і підприємства в цілому. В кожному випадку – це бачення і план дій, у відповідності до яких керівництво може приймати рішення. Ця коаліція має об'єднуватися і спільними намірами, надіями та сподіваннями. Таким чином напружується здатність залучати широке коло учасників, які представляють інші рівні підприємства.

Формування коаліції керівників є одним з перших і головних етапів в управлінні кадровим потенціалом. Залежно від того, до якої моделі менеджменту схиляється підприємство – або американської (європейської) орієнтованої на індивідуалізм, або японської, орієнтованої на колективізм, – відбувається подальше формування та реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Формування керівної коаліції важливо для розвитку кадрового потенціалу. Як діляться автори роботи [70, с. 30] «Тойота ніколи не довіряє відділу кадрів самостійно наймати та навчати персонал. Відбір та підготовка персоналу в більшій мірі спираються на більш широку корпоративну культуру компанії».

Для аграрних компаній концепція підприємства важлива. Як казав декан аграрного факультету Університету Вайєнштефан-Тріздорф, проф. д-р Ральф Шлаудерер під час налагодження взаємин із українськими вузами, головне це концепт, який вони закладають: «Зорієнтувати і виховати студентів, які в майбутньому дійсно хочуть працювати в сільських регіонах. Їх треба навчити та показати, з якими життєвими умовами стикатимуться в майбутньому. Основне послання від нашого напрямку — це управлінський менеджмент у сільськогосподарському виробництві, і ми говоримо не про теорію, а про розуміння, як підприємства працюють зовні та всередині і як вони взаємодіють між собою» [1].

В книзі [70, С. 21] в контексті розбору різних корпоративних культур наводяться результати досліджень когнітивного сприйняття представників Сходу та Заходу та відображено такі розбіжності:

що стосується уваги та сприйняття, то у представників Сходу вони більш спрямовані на оточуючу обстановку, середу, у представників Заходу – на

об'єкти. При цьому перші мають більше схильність виявляти взаємозв'язки між подіями, ніж другі;

представники Заходу більш схильні вірити у можливості управління середою, ніж представники Сходу;

там, де представники Заходу бачать стабільність, представники Сходу бачать зміни;

при поясненні причин подій представники Заходу концентруються на об'єктах, а представники Сходу включають в сферу розгляду і оточуючі обставини;

представники Заходу більш схильні вишукувати формальну логіку і вдаватися до неї при розгляді подій, ніж представники Сходу.

Яку б модель менеджменту не обрало підприємство, важливо – це створення орієнтованої на цілі організації. На думку Лінди Греттон [173] існує п'ять категорій потенціальних учасників коаліції: старші менеджери, менеджери команд або лінійні менеджери, співробітники «першої лінії», молоді працівники та фахівці з персоналу.

Українська культура вирізняється здатністю долати стереотипи мислення, що формувалися протягом тривалого часу, демонструючи талант адаптуватися до нових умов і шукати інноваційні рішення. В основі українського підходу до управління лежить гармонійне поєднання двох складових етнопсихології: з одного боку, це «хліборобська культура», що характеризується м'якістю, толерантністю, душевною теплотою, милосердям та мрійливістю; з іншого – “лицарська культура”, для якої притаманні рішучість, діловитість, наполегливість, практичність, справедливість і точність.

Цей баланс культурних особливостей знаходить відображення у концепції спорідненої праці, яка акцентує увагу на важливості реалізації людиною своїх природних здібностей і талантів. Виконуючи роботу, що відповідає її внутрішнім схильностям, людина не лише досягає високої ефективності, а й переживає радість самореалізації, вдосконалюючись і знаходячи відчуття щастя. Такий підхід ідеально узгоджується з українською моделлю менеджменту, що спрямована на розвиток творчого потенціалу

кожного працівника. Вона стимулює особистісний ріст і свободу, дозволяючи людині знайти справу свого життя, яка приносить задоволення та допомагатиме досягати гармонії із собою та світом.

Такий опис наводить до резюме про те, що українська модель менеджменту більш подібна до американської чи європейської.

Відповідно, можемо повернутися до моделі, поданої Ліндою Греттон з адаптацією її для потреб аграрного підприємства чи підприємств. Всі п'ять категорій мають суттєве значення для загального успіху розвитку кадрового потенціалу, при цьому кожна з них має важливу роль в окремих процесах агропідприємства (рис. 1.10).

Друге – формування уявлення про майбутній кадровий склад.

Греттон Л. наполягає на чотирьох керівних принципах: 1) оглянутися з майбутнього, 2) не ускладнювати процес, 3) вимірювати успіх змістовного діалогу, 4) зосередитися на декількох темах, які будуть мати реальне значення. В контексті розвитку кадрового потенціалу.

Для українських аграрних компаній виклик полягає в тому, як поєднати колективізм японської системи формування кадрового потенціалу і індивідуалізму, прагнення на результат, закладеного американською моделлю.

У Японії особливе значення надають людям і процесу виробництва, але на Заході керівництво компаній орієнтується продукт і результат. В центрі уваги і безперервного вдосконалення японських компаній є система Кайдзен.

Формуванню уявлень про майбутній кадровий потенціал сприяє японська системи Кайдзен. Кайдзен як напрям менеджменту став широко відомий у 1986 році, після публікації книги Масаакі Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній». Тоді весь світ дізнався, що таке кайдзен і що саме Японія зобов'язана йому своїм успіхом. Філософія кайдзен була застосована в ряді японських компаній (включаючи Toyota). Підходи кайдзен менеджменту різко від прийнятих у країнах методів управління.

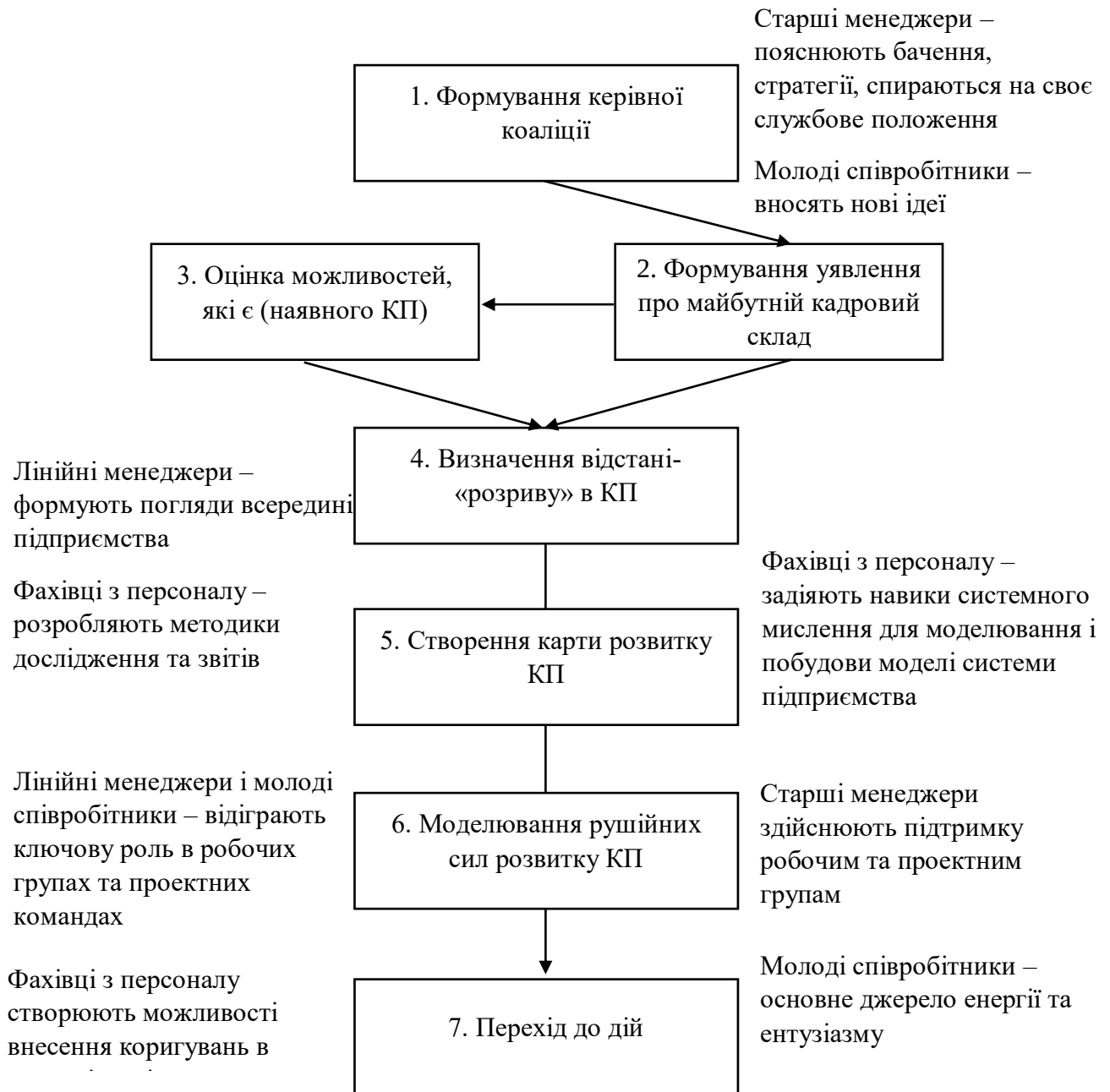


Рис. 1.10. Ключові ролі учасників процесу розвитку кадрового потенціалу (КП)

Джерело: складено на основі адаптації підходу автора роботи [173])

Кайдзен і концепція безперервного вдосконалення диктує потік створення цінності співробітника компанії наряду із потоком створення цінності продукту. Для цілей японської компанії співробітник підвищує свою цінність, коли він вчиться і вирішує проблеми.

Одного з президентів Тойота запитали, скільки потрібно часу найнятому зі сторони керівнику для того, щоб стати справжнім менеджером Тойота? Він відповів, що 10 років. «Відносно просто навчити вивчити свої посадові

обов'язки, технічні вимоги, вимоги до якості її процесу, що потрібно говорити, і зовсім інша справа – правильно будувати свою поведінку постійно. Особливо в стресових ситуаціях люди мають тенденцію сповзати на ті моделі поведінки, які були засвоєні ним раніше, - брати «горлом» або практикувати «мікроменеджмент». Тойота не прагне виховувати робітників, вона прагне виховувати співробітників, які вміють вирішувати проблеми на щоденній основі, оптимізувати роботу в цехах, займатися кайдзен і сприяти інноваціям – і все це в умовах корпоративної культури безперервних удосконалень та поваги до людей» [70, С. 20].

До кадрового потенціалу японські компанії відносяться так само, як і до ресурсів – ощадливо, роблячи ставку на взаємодопомогу, підтримку, обмін знаннями. Щоб досягти успіху топ-менеджмент встановлює чіткі пріоритети не тільки в якості продукції, витратах та дисципліну постачання, а й в кадрових запитах, і розгортає їх зверху донизу на все підприємство. На протилежність від американських (західних), де переважають індивідуалізм, конкуренція між особами та підрозділами.

Третє та четверте – оцінка наявного потенціалу та визначення відстані.

Мета цих двох етапів – визначити відстань і розбіжності між реаліями від прагнень майбутнього. В основу покладено два принципи [70, с. 158-159]: 1) зумійте оцінити ситуацію, що склалася, 2) скористайтесь матрицею ризику для визначення відстані.

Аналогом японського підходу у формуванні кадрового потенціалу є етапи визначення потреби та цілей підприємства та оцінка поточної ситуації [70; 74].

Визначення потреби передбачає знаходження відповідей на такі запитання:

- подумайте, до чого ви прагнете і оцініть потреби своєї компанії;
- чи розширюється ринок?
- чи маєте труднощі із задоволенням споживчого попиту?

якщо, то чи можливо структурувати процес розвитку талантів, зробивши акцент на продуктивності (виділити ключові аспекти, які дозволять збільшити ефективність, і проаналізувати робочий процес, щоб позбутися втрат), або

розширити штат кадрів. Співробітникам радять сконцентрувати увагу на удосконаленні навичок, які дозволять швидко та ефективно навчати нових та наявних співробітників. Організуючи процес навчання, важливо визначити невідкладні потреби. Або « нам потрібно підвищити продуктивність», або « нам потрібно швидше і ефективніше підключати до роботи новачків»;

вам потрібно швидше виводити нові продукти на ринок?

ви прагнете прискорити розробку продукції?

ви прагнете справити сприятливе враження на клієнта?

чи ставите ви за мету стати лідером в своїй галузі?

чи прагнете ви перевершити конкурентів, задовольняючи клієнтів краще всіх в галузі?

Визначення потреби і ув'язування із цілями підприємства – це те ж саме, що ув'язувати їх із задачами розвитку кадрів. Тут важливі два моменти:.

Перший - надважливо оцінювати потреби підприємства зовні, тобто зрозуміти, як зробити так, щоб компанія була конкурентоздатною, зростала, розвивалась і стала лідером ринку.

Другий – оцінити потреби підприємства зсередини, як покращити умови на підприємстві, як не допустити плинність кадрів і зробити так, щоб люди отримували задоволення від роботи.

У таблиці 1.4 наведено рекомендований тип переліку показників, які характеризують зовнішній і внутрішній стан бізнесу, що сприяють об'єктивному оцінюванню його діяльності. Актуальність таких показників зумовлена потребою ідентифікації ключових проблем, з якими стикаються підприємство. У випадку агропромислових підприємств це питання є особливим, адже їх конкурентні переваги забезпечені наявністю структурованої системи управління та висококваліфікованого персоналу, що забезпечує ефективне функціонування цієї системи. Успіх агропідприємств залежить від впровадження виробничого навчання як одного із стратегічних інструментів розвитку, що дозволяє адаптувати наявні ресурси та інструменти до змінених умов і досягти.

Одним із базових принципів японського менеджменту є реалізація принципу Парето [74, с. 12] через стандартизацію та постійне вдосконалення якості продукції і системи управління людськими ресурсами. відповідно до принципу Парето, 20% дій забезпечує 80% результату, тому важливо мінімізувати відхилення шляхом стандартизації процесів.

Таблиця 1.4

Аналіз результатів ділової активності

Показник	Результати погіршуються	Результати незмінні	Результати покращуються	Примітки
Порушення правил техніки безпеки	×			Вище середнього по галузі
Якість – внутрішні витрати			×	
Якість – зовнішній споживач		×		
Продуктивність / ефективність	×			
Рентабельність		×		
Загальні витрати		×		
Залученість працівників				
- гуртки якості	×			Програма зупинена
- надання пропозицій	×			Програма відсутня
Прогули без поважної причини		×		
Плинність кадрів	×			Втрати впродовж першого року
Інше				

Джерело: складено за [70; 74]

Оцінювання поточного стану підприємства передбачає внутрішній аналіз і зовнішні фактори його діяльності. Зовнішні консалтингові компанії пропонують діагностику бізнес-процесів, яка включає аналіз ключових показників, інтерв'ю з керівниками та співробітниками, спостереження, зворотній зв'язок з клієнтами тощо. Індивід мета такого аналізу відбувається у результаті змін тенденцій у динаміці показників. Якщо ці показники залишаються незмінними або демонструють зниження, це негативний результат прогресу в розвитку персоналу.

Для оцінки позиції в кадровому потенціалі корисно використовувати запитання, наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Приклад запитань для оцінки наявної ситуації в кадровому потенціалі

Запитання для бесіди при оцінці потреби в кадрах
Яку роботу ви виконуєте в теперішньому часі? Як довго ви працюєте на цьому місці? Яку роботу ви виконували раніше? Як довго ви працювали на попередньому місці?
Якщо фахівець пропрацював менше року: Які враження залишив у вас перший день на робочому місці? Чи привітно вас зустріли? Чи показали вам заходи безпеки, укриття, зону відпочинку, тощо? Чи мав ваш безпосередній керівник час, щоб розказати про очікувані результати вашої роботи та вимоги? Чи долучили до вас інструктора, наставника, ментора, відповідального за ваше навчання?
Запитання для всіх співробітників: Коли ви в останній раз освоювали нову роботу? Як проходило навчання? (Чи приділяв наставник достатньо часу і уваги навчанню, чи зупинявся на деталях?) Чи вважаєте ви, що наставник добре знав свою роботу, котрий вас навчав? Чи вважаєте ви, що добре знаєте свою роботу, добре справляєтесь зі своїми обов'язками і відповідаєте вимогам? Чи знайомі вам правила техніки безпеки, вимоги до якості? (подрібніше) Чи відомі вашому безпосередньому керівнику вимоги, які висуваються до вашої роботи? Як ви бачите удосконалити процес навчання?

Джерело: складено за [74]

Японські менеджери рекомендують починати з аналізу минулих та поточних результатів роботи – росту прибутку, підвищення продуктивності, рівня якості і безпеки. Якщо безперервного поліпшення результатів нема, люди не розвиваються. При цьому важливо розуміти, чи погіршується ситуація, чи не змінюється. І, відштовхуючись від цього, приймати рішення.

П'ятий етап – створення карти розвитку КП.

Керівні принципи [74]: 1) організації – системи, що розвиваються динамічно, 2) системне мислення – спосіб управляти динамікою розвитку організації, 3) позначати мертві зони.

Динаміка функціонування підприємства відчувається щодня. Такі процеси, як винагорода персоналу, розвиток організаційної структури, пошук та підбір – незалежні чинники. Разом із тим вони функціонують одночасно в

єдиній системі складних взаємин, а зміна одного з них викликає зміни в інших, частина цих змін буде запланованою, а інша – неочікуваною. І якщо задача в тому, щоб розвиток кадрового потенціалу був наділений змістом, який поділяється усіма членами підприємства, то це один з основних стратегічних напрямів діяльності, який має підтримувати та укріплювати підприємство.

На думку автора книги [74] три основні аспекти системного мислення, здатні спрямувати обговорення за потрібним курсом: розуміння основних тем та чіткість їх викладення, моделювання взаємин між темами, створення динамічних моделей, які б дозволяли зрозуміти, як, скоріш за все буде трансформуватися підприємство з часом. Всі ці три аспекти системного мислення в контексті розвитку КП дозволяють представляти модель карти розвитку КП.

Побудова такої карти є важливою, оскільки дозволяє учасникам дискусій щодо розвитку КП обмінюватися поглядами на ключові моменти, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки і взаємини між елементами. Це також допомагає відійти від статичного, причинно-наслідкового мислення, щоб мислити в термінах всієї системи. А створювані таким чином моделі зв'язків та стосунків грають дуже важливу роль, допомагаючи розмежовувати цілі та засоби, а також побачити, які наслідки можуть бути, якщо якась з важливих тем розвитку КП залишиться без уваги.

Моделювання тем розвитку КП – це достатньо нескладана задача. По-перше, доцільно зрозуміти загальні (корпоративні чи єдині для всього підприємства) теми, які надають єдине розуміння тим чинникам, які працюють в організації. По-друге, побудувати модель взаємин ключових елементів системи – процесів, чинників, що впливають, яким чином це впливає на поведінку співробітників та їх відношення до роботи. Автор книги [74] називає це сюжетною лінією.

Карта розвитку кадрового потенціалу (КП) – це своєрідна карта майбутнього підприємства. Вона є інструментом, що наочно демонструє потенційні образи співробітників і організаційних процесів у перспективі. Однак, оскільки таке бачення базується на попередньому досвіді, можуть

виникати так звані «мертві зони» – аспекти, які залишаються поза увагою через обмеженість даних або стереотипи мислення. Тому важливо проводити регулярний аналіз та оновлення карти розвитку, щоб забезпечити її актуальність і відповідність змінам внутрішнього та зовнішнього середовища.

У японських корпораціях складання моделей людських систем, процесних карт, а також графічне представлення ключових робочих елементів є невіддільною складовою корпоративної культури. Вони використовують різноманітні візуальні інструменти: графічні схеми залучення працівників, розвитку, натхнення, організаційної підтримки, а також формати аналізу, такі як робочі листи формату А3, моделі навчальних програм, діаграми процесів на робочому місці тощо. Хоча ці моделі не завжди мають ідеальну логіку, вони створюють комплексну картину ситуації, допомагаючи керівництву та співробітникам концентрувати увагу на головних пріоритетах і досягати поставлених цілей.

Шосте – моделювання рушійних сил розвитку КП.

Моделювання рушійних сил розвитку кадрового потенціалу відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективності. Як зазначено в роботах [70; 74], існують два принципи, які спрямовують цей процес:

1. «Керуйте процесами, а цінності додадуться».
2. «Необхідно розуміти сили, які підтримують або протидіють змінам».

Перший принцип є предметом дискусій, адже він демонструє певні розбіжності між американським і японським підходами до корпоративної культури. У той час як американські компанії акцентують увагу на управлінні процесами для створення результатів, японські організації, як-от Toyota, орієнтуються на створення цінності через процеси. Це означає, що управління людськими ресурсами стає інтегрованим потоком, де співробітники не лише виконують завдання, а й самі генерують цінності для компанії та її клієнтів, перетворюючись на важливий елемент загальної продуктивності.

Рекомендована автором послідовність створення карти розвитку КП наведена в табл. 1.6.

Навколо двох ключових потоків – виробничого та кадрового – формується система, яка не лише виявляє проблеми, а й забезпечує розвиток співробітників, здатних ефективно їх вирішувати. Такий підхід, як ілюструє система Toyota, базується на чітко визначених моделях цілої місії організації. Хоча формулювання місії може змінюватися залежно від умов, основні принципи залишаються незмінними:

- створення додаткової цінності для клієнтів і суспільства;
- внесок у економічний розвиток регіону чи країни, де реалізувати діяльність;
- забезпечення добробуту і стабільності працівників;
- сприяння зростанню компанії Toyota як глобального бренду.

Таблиця 1.6

Створення карти розвитку КП

Складові	Приклади
1. Визначити теми розвитку КП: Ключові теми (4-5) Теми, які охоплюють зони стратегічного впливу підприємства Теми, які охоплюють бізнес-цілі майбутнього	Орієнтація на клієнта/споживача Інновації та продукти Стійкий розвиток Система вирішення проблем Виробнича система підприємства
2. Моделювання важелів впливу Процеси організаційної підтримки Процеси підтримки співробітників	Важелі короткострокового впливу – залечення та підбір персоналу, партнерів, постановка цілей та задач, винагорода Важелі довгострокового впливу через систему управління ризиками та вирішення проблем (рис. 1.7 – 1.8)
3. Моделювання результатів Поведінка та культура співробітників, які спрямована на досягнення довгострокових цілей Такі цілі досягаються через задіяння важелів впливу	Кадровий потенціал включає в себе ті знання, навички, ефективність, яка є очікуваною Очікування включають і взаємини і цінності підприємства, наслідування їх
4. Моделювання динаміки розвитку Зв'язок між результатами та важелями впливу Цей зв'язок може бути прямий або опосередкований Інші зв'язки є допоміжними, бо працюють в комплексі з іншими важелями впливу	Першочерговий зв'язок між короткостроковим навчанням співробітників та підсумковими результатами у вигляді знань та високої ефективності Допоміжний підтримуючий зв'язок між короткостроковим навчанням та результатами – інновація та оновлення системи виплат винагороди, стимулювання новаторства

Цінність є фундаментом, навколо якого організовуються всі процеси.

Зрозуміло, що кожне підприємство прагне отримувати прибуток. Протест для компаній, орієнтованих на довгострокову перспективу, прибуток – це не єдина мета, а скоріше інструмент для сталого розвитку. Такі організації усвідомлюють, що прибуток є результатом конкурентної переваги, яку можна досягти лише завдяки створенню додаткової цінності для суспільства. Конкурентна перевага зростає тоді, коли підприємство забезпечує високу якість продукції, мінімальні витрати та дотримання термінів завдяки професійному кадровому потенціалу.

Корпоративна культура Toyota базується на системі принципів, яка включає: спільні цінності, партнерські відносини, виробничі підходи, професійні стандарти та людські ресурси, які відповідають вимогам часу.

Перехід до дій – сьомий і кінцевий етап.

Для створення підприємств саме цей етап є критичним кроком, після чого здійснюється реалізація теоретичних напрацювань у практичній діяльності. На початкових етапах, коли формується бачення та моделюються ризики, ентузіазм досить високий. Однак при зіткненні з реальністю, коли можливості сьогодення не співпадають із бажаним майбутнім, виявляються труднощі. Це виклик для керівної коаліції, яка має проявити компетентність і згуртованість.

Згідно з дослідженнями [70], успішний перехід до практики залежить від дотримання таких принципів:

- збереження активної участі та ентузіазму керівної коаліції;
- розвиток нових можливостей для змін;
- концентрація на визначених ключових бізнес-темах;
- створення ефективної системи оцінювання результатів;
- розуміння того, що шлях до майбутнього супроводжується емоціями, ентузіазмом і наполегливістю.

Особливістю японського менеджменту, яка отримала визнання у всьому світі, є постійна участь керівної коаліції у виробничих процесах. Це забезпечує

зв'язок між стратегією та операційною діяльністю, дозволяючи підприємствам досягти досягнутих результатів у різних галузях.

Отже, управління кадровим потенціалом підприємства є складним і творчим процесом, що вимагає гармонійного поєднання стратегічних цілей і цінностей організації, а також ефективної інтеграції лідерства, трансформації кадрів та реорганізації. Важливим аспектом цього процесу є створення керівної коаліції, яка об'єднує людей з однаковими поглядами на майбутнє підприємства, а також формування стратегії, що враховує сучасні виклики. Особливістю української моделі управління є здатність поєднувати елементи колективізму та індивідуалізму, що створює потенціал для розвитку висококваліфікованих кадрів, здатних успішно інтегруватися в міжнародні бізнес-ланцюги. Проте залишається розвиток системи управління кадровим потенціалом, спрямованої на безперервне вдосконалення та взаємодопомогу на всіх рівнях організації.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що кадровий потенціал є центральною складовою стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка визначає їх конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів, таких як війна або пандемія. В аграрному бізнесі, де достатньо глибоко спеціалізовані знання, а також гнучкість у використанні інноваційних технологій, наявність висококваліфікованого персоналу є критично важливою. Наголошується, що кадрова стратегія, що враховує короткострокові, так і довгострокові цілі підприємства, є основою для досягнення ефективних фінансових та виробничих результатів. Враховуючи динамічність сучасного агросектора, важливість інтеграції кадрових процесів із загальною стратегією розвитку підприємства залишається ключовою. Таким чином, розробка і впровадження ефективної кадрової стратегії, що включає

оптимізацію важелів кадрових процесів (підбір, навчання, оцінювання, винагорода), має бути оптимальним для аграрних підприємств, які прагнуть до стабільного і стійкого розвитку в сучасних економічних умовах.

У роботі пропонуємо адаптувати модель розвитку кадрового потенціалу для аграрних підприємств, яка поєднує стратегічні підходи японської та американської моделей менеджменту. Це включає створення керівної коаліції, що об'єднує лідерів компанії, визначення майбутнього кадрового складу та оцінку наявного потенціалу. Крім того, увага приділяється взаємодії культурних особливостей та їх впливу на управлінські практики, зокрема поєднанню хліборобської та лицарської культур, що є аспектом розвитку кадрового потенціалу в умовах українського бізнес-середовища.

Наукова новизна розділу полягає в удосконаленні організаційно-економічних засад розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств шляхом систематизації та упорядкування етапів процесу його розвитку. Запропонована модель включає сім чітко визначених кроків, що дозволяють аграрним підприємствам ефективно управляти своїм кадровим потенціалом. Удосконалена методологія дає можливість узгодити кадрові стратегії з загальними цілями підприємства, забезпечити постійний розвиток кваліфікації працівників та адаптацію до змін в агросекторі. Практична цінність полягає в тому, що ця модель дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність кадрових процесів, оптимізувати використання людських ресурсів і, як результат, поліпшити фінансові та виробничі показники. Вона також допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії розвитку в умовах змінної економічної ситуації та зовнішніх факторів, таких як технологічні інновації, зміни в законодавстві чи геополітична нестабільність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка впливу аграрних підприємств на економічне зростання

Сільське господарство (аграрне господарство) - це діяльність, яка належить до основного сектору економіки, який пов'язаний з видобутком або збиранням продукції з землі. У бухгалтерському обліку галузь - це галузь економічної діяльності. Термін «сільськогосподарська промисловість» використовується для опису галузі сільськогосподарського виробництва, але його не слід розуміти як висновок про те, що сільське господарство є індустріалізованим або що воно пов'язане з переробкою сировини.

В аграрному Україні постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм – підприємства і фізичні особи-підприємці. Умови їх створення визначають нормативно-правові документи законодавство (загальні і спеціальні). В таблиці 2.1 наведено дані, як змінювалася частка підприємств в аграрному секторі (сільське, лісове та рибне господарство). Діаграма на рис. 2.1 наочно демонструє зміни впродовж 13 років, включаючи перший рік повномасштабного вторгнення.

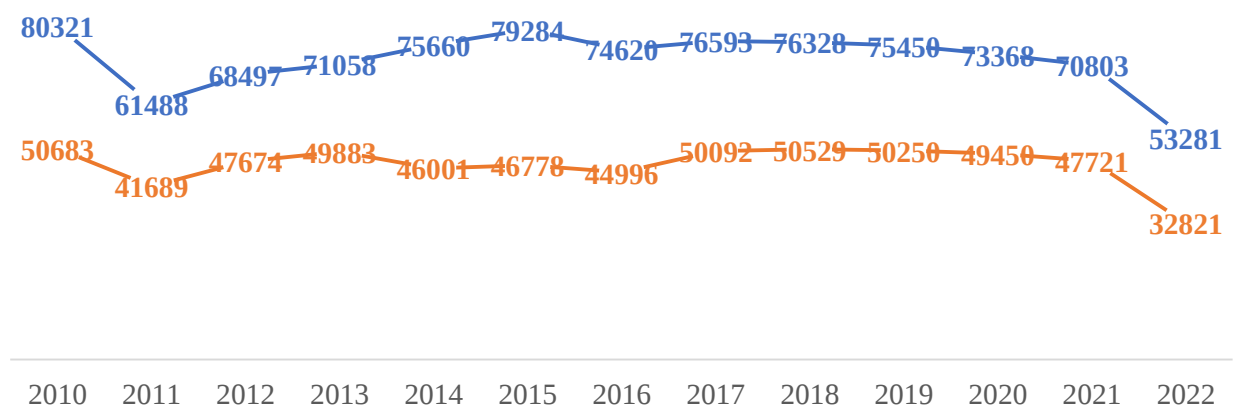


Рис. 2.1. Кількість діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі по Україні та кількість з них підприємств по роках

Джерело: сформовано автором на основі [108]

Таблиця 2.1

Аналіз кількості суб'єктів господарювання в аграрному секторі

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Усього по Україні, тис. од.	2184,1	1701,8	1600,3	1722,3	1932,3	1974,4	1865,6	1805,1	1839,7	1941,7	1973,6	1956,3	1732,6
Сільське, лісове та рибне господарство, тис. од.	80,3	61,5	68,5	71,1	75,6	79,3	74,6	76,6	76,3	75,4	73,4	70,8	53,3
з них підприємства, %	63,1	67,8	69,6	70,2	60,8	59,0	60,3	65,4	66,2	66,6	67,4	67,4	61,6
з них фізичні особи-підприємці, %	36,9	32,2	30,4	29,8	39,2	41,0	39,7	34,6	33,8	33,4	32,6	32,6	38,4
Темп росту кількості суб'єктів в аграрному секторі, %	-	76,6	111,4	103,7	106,5	104,8	94,1	102,6	99,7	98,8	97,2	96,5	75,3
% від загальної кількості по Україні	3,7	3,6	4,3	4,1	3,9	4,0	4,0	4,2	4,1	3,9	3,7	3,6	3,1
% підприємств від загальної кількості по Україні	2,3	2,4	3,0	2,9	2,4	2,4	2,4	2,8	2,7	2,6	2,5	2,4	1,9

Джерело: сформовано автором на основі [108]

Протягом останніх 13 років, з 2010 по 2022 роки, частка суб'єктів господарювання в аграрному секторі (сільське, лісове та рибне господарство) змінювалася приблизно з 3 до 4% від загальної кількості суб'єктів, при чому левову частку з них становлять саме підприємства. За статистичними даними можна говорити, що 2/3 суб'єктів господарювання в аграрному секторі – це підприємства різних організаційно-правових форм.

Також бачимо, що за підсумком 2022 року з початком повномасштабного вторгнення кількість суб'єктів в секторі скоротилася на 20% - втрата суб'єктів за рік війни. Це 17522 підприємств та підприємців разом.

В сільському господарстві України виділяють чотири основні групи виробників сільськогосподарської продукції [106]:

- домашні господарства населення;
- приватні підприємства;
- підприємства колективної власності;
- господарські товариства.

1. Домашні господарства (включають фізичних осіб-підприємців), не є юридичними особами, вирощують сільськогосподарську продукцію і для власних потреб, і на продаж. Домашні господарства спеціалізуються на комерційному вирощуванні овочів та інших більш нішових культур, що важко виростити в промислових масштабах через необхідність ручної праці.

2. Приватні підприємства в сільському господарстві представлені фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами.

Фермерські господарства можуть створюватися виключно громадянами України, їх діяльність повинна базуватися на праці членів сім'ї фермера, допускається найм працівників. Земля може належати фермеру як на праві власності або орендуватися. Площі ферм також можуть різнитися від декількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів. Це є фактично повноцінним підприємством середнього розміру. Більше 60% фермерських господарств мають площу від 100 до 2000 тис. гектарів.

Приватні сільськогосподарські підприємства – це юридичні особи, що діють на основі приватної власності та можуть засновуватися громадянами України, а також іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами. До них застосовуються загальні правила Цивільного та Господарського кодексів, щодо ведення господарської діяльності.

3. Підприємства колективної власності, різні форми кооперативів. Кооперативи в Україні можуть бути різних видів. Найпоширенішими з них є виробничі та обслуговуючі кооперативи.

Виробничий кооператив - утворюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку;

Обслуговуючий кооператив - утворюється фізичними та/або юридичними особами для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності.

4. Господарські товариства можуть бути як національними, так і іноземними або з іноземними інвестиціями. В агросекторі господарські товариства є найпоширенішою формою господарювання після фермерських господарств. Вони представлені переважно у формі товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ має статутний фонд, розділений на частки у розмірах, вказаних установчими документами – статутом. Законом не встановлена мінімальна кількість учасників ТОВ, проте максимальна кількість учасників не може сягати більше ста осіб. Мінімальні та максимальні розміри статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю законом також не регулюються.

Особливістю цього виду підприємств є те, що учасники товариства несуть відповідальність лише в межах своїх вкладів. Учасник має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі товариства.

Державна реєстрація ТОВ складає 24 години, всі інші реєстраційні дії, включаючи відкриття рахунку в банку та реєстрацію у фіскальних органах, займають ще 4-5 робочих днів. Офіційні платежі за державну реєстрацію не сплачуються.

Акціонерні товариства (АТ). Статутний капітал АТ поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, а акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Засновниками АТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Законом встановлена вимога, що статутний капітал АТ не може бути менше суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення акціонерного товариства.

АТ поділяються на два типи: відкрите та закрите АТ.

Відкрите АТ, означає що його акції можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

В Закритому АТ, акції розподіляються виключно між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі. Закрите акціонерне товариство може бути реорганізовано у відкрите шляхом внесення змін до статуту товариства.

Державна реєстрація АТ триває протягом 24 годин, а всі інші процедури відкриття АТ займуть близько 2-3 місяців, включаючи реєстрацію випуску акцій Національною комісією з цінних паперів і бірж, реєстрації фіскальними органами, відкриття банківського рахунку і т.п.

Перші три види організаційних форм є більш характерними для малого і середнього агровиробника та рідко використовуються для залучення іноземних інвестицій. Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та Акціонерні товариства (АТ) є найбільш поширеними та можуть бути як малими, так і великими підприємствами і є більш зручними та привабливими для залучення інвестицій. Найбільші сільськогосподарські виробники обирають холдингову структуру організації та розміщують свої акції на світових фондових біржах.

Існує така поширена думка в економічних та політичних колах, що Україна – це аграрна країна і її майбутнє полягає у розвитку сільського господарства [147].

Ця теза впливає на думки західних експертів, які говорять про найбільш оптимальне, на їх погляд, місце України у глобальній економіці і прогнозують Україну як одного з найбільших виробників сільськогосподарської продукції, яка має стати сільськогосподарською наддержавою. Такий напрям мислення має свої наслідки. Як і цікаво на цифрах подивитися на потенціал розвитку в цьому напрямі для України.

Як наводять в порівнянні і спростовують цей міф автори тексту [147], то подібні сценарії пропонуються або пропонувалися в світі не тільки Україні. Південна Корея, Китай, Індонезія, Малайзія, Тайланд – це країни, в яких в 1960-ті домінував аграрний сектор. Попри рекомендації та погляди іноземних експертів уряди і бізнес-еліти країн розуміли, що економічне зростання можливо не за рахунок нарощування сільськогосподарського виробництва, а лише за рахунок індустріалізації. Так, в Південній Кореї промисловість зросла до 30% ВВП на фоні зменшення частки аграрного виробництва до 5% у 1997 р. Стратегічним пріоритетом промисловості стало нарощування випуску машин і транспортного обладнання – з 5% до 35% у структурі промислового виробництва. Це дозволило наростити високотехнологічну складову у поставках на зовнішні ринки до 30%. Південна Корея змінила ключові статті експорту із залізної руди, шовку-сирцю та каракатиць на кораблі, безпроводне телекомунікаційне обладнання, напівпровідники, рідкокристалічні дисплеї, автомобілі.

Як результат, переорієнтація економіки країни з аграрного виробництва на промислове (вони зробили ставку на машинобудування), забезпечило Кореї зростання ВВП з 988 до 12 848 дол. на душу населення (у пост. дол. США 2010 р.). Таке економічне зростання відкрило можливість увійти до Організації економічного співробітництва та розвитку (яку ще називають «Клубом багатих держав»).

Аналогічним шляхом пішли Китай, Індонезія, Малайзія, Тайланд. На початку 2000-х рр. їх промисловість становила вже третину ВВП. Причому у структурі виробництва на машинобудівну продукцію припадало 20-30%, і навіть близько 40% в Малайзії (2000 р.). Що збільшило ВВП на душу населення на порядки.

Автори наводять і інші цікаві приклади, як і протилежні приклади. Так, Південно-Африканська Республіка з 1960 рр. скоротила частку аграрного сектору у ВВП з 11% до 2%, але якісного зростання промисловості і, зокрема, машинобудування не відбулося.

Сільське господарство також має вирішальне значення для економічного зростання: на його частку припадає 4% світового валового внутрішнього продукту (ВВП), а в деяких країнах, що найменш розвиваються, на нього може припадати понад 25% ВВП.

Існує така статистика Світового банку, що в країнах, де аграрний сектор сягає 15 і більше відсотків у ВВП, дохід на душу населення не перевищує 2000 дол. Здебільшого це африканські економіки при слаборозвиненій індустрії [147]. Для порівняння, сільське господарство ЄС забезпечило 1,3 % до ВВП ЄС у 2023 році, стільки ж, скільки й 15 роками раніше.

Тобто висновок такий, що зациклення на аграрному секторі не дає поштовху для економічного зростання. Нарощування масштабів сільгоспвиробництва та продуктивності праці в аграрному секторі на фоні розвитку технологій та індустріалізація може привести до економічного зростання.

Для порівняння наведемо, що сільськогосподарське виробництво в ЄС є мільйонами переважно невеликих фермерських господарств і перетворюється на великий бізнес, навіть без урахування його важливості як ключового будівельного блоку для переробки продуктів харчування та напоїв. Сільськогосподарський сектор ЄС вніс приблизно 219,5 мільярда євро до загального ВВП ЄС у 2023 році. Якщо говорити про це в певному контексті, то внесок сільського господарства в економіку ЄС був майже ідентичним ВВП Греції у 2023 році, 16-ї за величиною економіки серед країн ЄС.

Цей внесок (валова додана вартість у цінах виробників, яка порівнянна з ВВП у ринкових цінах) є різницею між вартістю сільськогосподарської продукції та вартістю різних витрат на фактори виробництва, накопичених у процесі виробництва, з поправкою на податки та субсидії на продукцію.

На рис. 2.2 проведемо аналіз, як змінювалась частка аграрного сектору у ВВП нашої країни. Значення сільського господарства в економіці України та інших країн вимірюється як додана вартість аграрного сектору у відсотках до ВВП. Сільське господарство включає лісівництво, полювання та рибальство, а також вирощування сільськогосподарських культур і тваринництво.

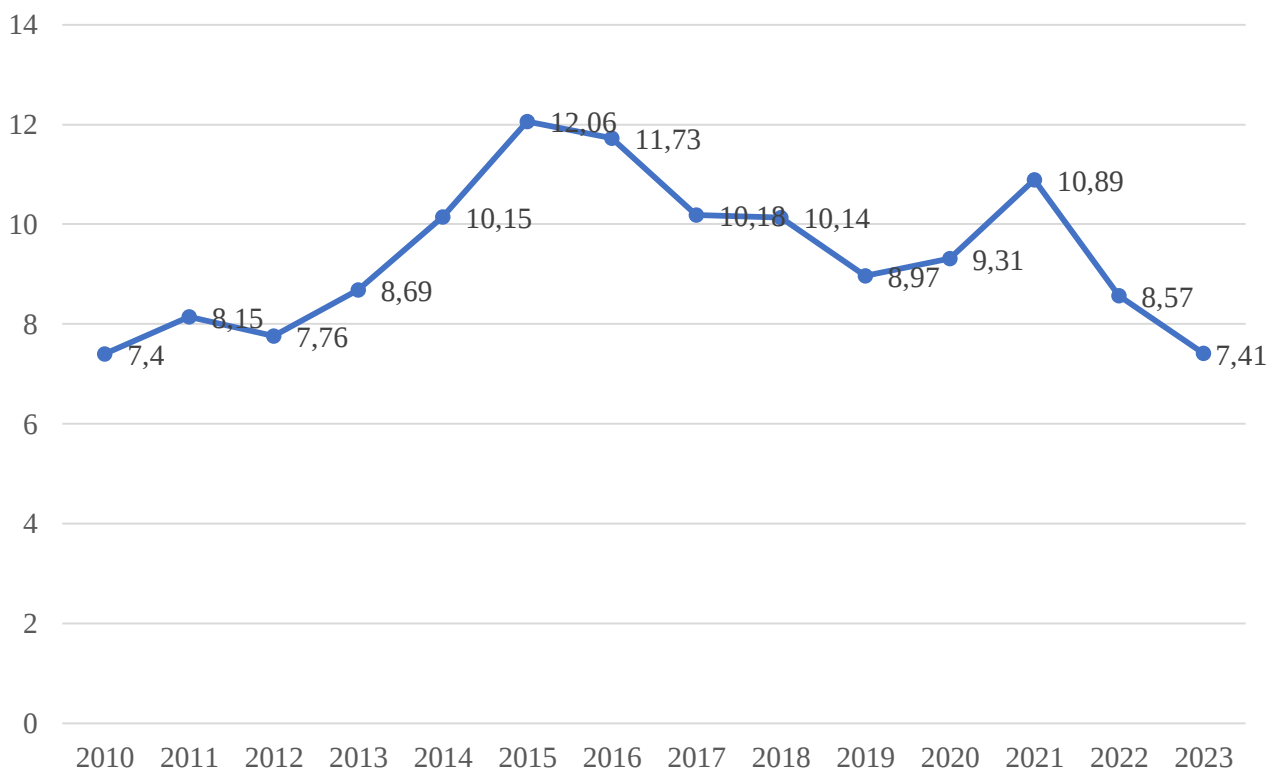


Рис. 2.2. Зміна доданої вартості аграрного сектору України як частки ВВП країни, %

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Як бачимо, останнє значення 2023 року становить 7,41 %, що нижче з 8,57 % у 2022 році. Це падіння, безумовно, є наслідком повномасштабного вторгнення, втрати підприємств та територій.

Для порівняння, середній світовий показник становить 10,25 %, згідно з даними 152 країн. Історично склалося так, що середній показник по Україні з 1987 по 2023 рік становить 12,44 %. Мінімальне значення, 6,28 %, було досягнуто в 2007 році, а максимальне 24,65 % було зафіксовано в 1991 році.

Незважаючи на те, що показник доданої вартості в структурі ВВП в середньому по Україні вищий за світовий, у грошовому вимірі це майже вдвічі менше. На рис. 2.3 наведено, як змінювалася додана вартість у сільському господарстві в грошовому еквіваленті (млрд дол.США).

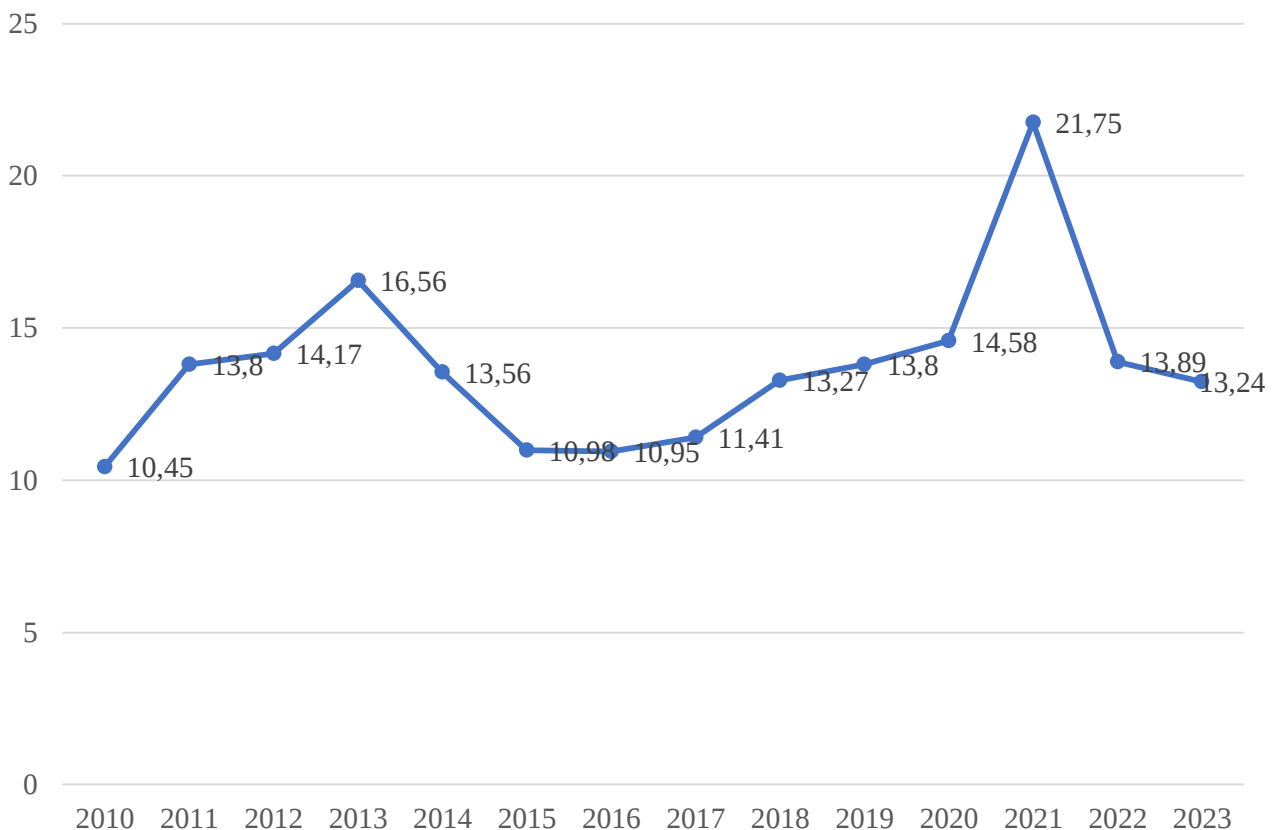


Рис. 2.3. Зміна доданої вартості аграрного сектору України, млрд. дол. США

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Останнє значення 2023 року становить 13,24 мільярда доларів США, що менше, ніж 13,89 мільярда доларів США у 2022 році. Для порівняння, середній світовий показник становить 25,33 мільярда доларів США, виходячи з даних 152 країн. Історично склалося так, що середній показник по Україні з 1987 по 2023 рік становить 11,23 млрд доларів США. Мінімальне значення, 3,75

мільярда доларів США, було досягнуто у 1999 році, а максимальне – у 21,75 мільярда доларів США, зафіксовано у 2021 році. У 2021 році і показник доданої вартості як частки ВВП був 10,89% (рис. 2.2). Отже, 2021 рік був максимально наближений до світового середнього рівня.

Якщо порівняти показник доданої вартості в аграрному секторі у відсотках до ВВП, то можна зробити висновок про те, яким чином впливає нарощування масштабів сільгоспвиробництва та продуктивності праці в аграрному секторі на економічний розвиток країни.

Аналіз проведемо за показниками в чотирьох групах країн за класифікацією Світового банку (табл. 2.2):

- країни з високим рівнем доходу,
- країни з рівнем доходу вище середнього,
- країни з рівнем доходу нижче середнього,
- країни з низьким рівнем доходу.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз доданої вартості в аграрному секторі у відсотках до ВВП

Країна	Значення	Місце в рейтингу
Країни з високим рівнем доходу		
Уругвай	5,61	1
Угорщина	4,69	2
Латвія	4,17	3
Румунія	3,94	4
Ісландія	3,89	5
Маврикій	3,84	6
Греція	3,79	7
Чилі	3,52	8
Хорватія	3	9
Литва	2,99	10
...	...	...
Сінгапур	0,03	46
Країни з рівнем доходу вище середнього		
<u>Албанія</u>	18,27	1
<u>Домініка</u>	14,8	2
<u>Іран</u>	13,01	3
<u>Індонезія</u>	12,53	4
<u>Парагвай</u>	11,35	5
<u>Самоа</u>	11,02	6
<u>Гватемала</u>	9,25	7

Країна	Значення	Місце в рейтингу
<u>Ямайка</u>	9,02	8
<u>Беліз</u>	9,01	9
<u>Колумбія</u>	8,73	10
<u>Сент-Люсія</u>	0,92	44
Країни з рівнем доходу нижче середнього		
<u>Коморські Острови</u>	37,19	1
<u>Зімбабве</u>	27,01	2
<u>Бенін</u>	25,4	3
<u>Танзанія</u>	23,72	4
<u>Пакистан</u>	23,37	5
<u>Узбекистан</u>	22,99	6
<u>Нігерія</u>	22,72	7
<u>Мікронезія</u>	22,47	8
<u>Камбоджа</u>	21,49	9
<u>Кенія</u>	21,3	10
...	...	...
<u>Україна</u>	7,41	37
...	...	...
<u>Джибуті</u>	1,76	42
Країни з низьким рівнем доходу		
<u>Сьєрра-Леоне</u>	64,35	1
<u>Нігер</u>	47,81	2
<u>Малі</u>	36,78	3
<u>Ефіопія</u>	35,79	4
<u>Ліберія</u>	34,93	5
<u>Ж.-Бісау</u>	33,71	6
<u>Республіка Каліфорнія</u>	28,61	7
<u>Гвінея</u>	28,2	8
<u>Руанда</u>	27,05	9
<u>Бурунді</u>	25,22	10
<u>Судан</u>	5,59	20

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Середній показник за 2023 рік у 44 країнах з рівнем доходу вище середнього становив 6,55 %. Найбільше значення було в Албанії: 18,27 %, а найнижче було в Сент-Люсії: 0,92 %.

Щоб перевірити, як впливає частка аграрного сектору у ВВП країни, виконаємо кореляційний аналіз, побудований на наступному:

1. Для аналізу візьмемо три показника, які є показниками економічного розвитку та розвитку аграрного сектору:

додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП;

зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості;
економічне зростання.

Додана вартість – це чистий обсяг виробництва сектора після підсумовування всіх виходів і віднімання проміжних витрат. Він розраховується без урахування амортизації сфабрикованих активів або виснаження і деградації природних ресурсів. Походження доданої вартості визначається Міжнародною стандартною промисловою класифікацією (ISIC), редакція 4 (за даними TheGlobalEconomy.com).

Зайнятість визначається як особи працездатного віку, які займалися будь-якою діяльністю з виробництва товарів або надання послуг за плату або прибуток, незалежно від того, перебували вони на роботі протягом звітного періоду чи не були на роботі у зв'язку з тимчасовою відсутністю на роботі або у зв'язку з робочим часом. Сільськогосподарський сектор складається з діяльності в сільському господарстві, мисливстві, лісівництві та рибальстві (за даними TheGlobalEconomy.com).

Вибір показника економічного зростання (за даними TheGlobalEconomy.com) обумовлений тим, що країни використовують реальні темпи зростання ВВП для вимірювання економічного росту, оскільки вони служать барометром для оцінки їх розміру та ефективності економічної діяльності. Іноді його розглядають як показник ефективності, оскільки він відображає тип економічних умов нації у зв'язку з фактичною економічною активністю на противагу зростанню, на яке впливає завищені ціни на товари та послуги. Темпи зростання реального ВВП показують ступінь збільшення або зниження загальної економічної активності з поправкою на інфляцію на основі рівня товарів і послуг, вироблених протягом двох послідовних років.

Технічно, щоб обчислити зростання реального ВВП, аналітики спочатку обчислюють реальний ВВП, використовуючи ціни «базового року»:

Номінальний ВВП в рік t = Випуск продукту А в рік t * Ціна продукту А (2.1)
в рік t + Випуск продукту В в рік t * Ціна продукту В в рік t + ... інша
продукція

Реальний ВВП в рік t = Випуск продукції А в рік t * Ціна товару А в базисному році + Випуск продукції В в рік t * Ціна товару В в базисному році + ...

Зростання номінального ВВП – це відсоткова зміна номінального ВВП з року в рік. Реальне зростання – це зміна реального ВВП у відсотках. Оскільки реальний ВВП за всі роки розраховується з використанням тих самих цін базового року, порівняння реального ВВП з року в рік показує, як змінювалися фактичні обсяги виробництва. Щоб зробити це порівняння, аналітики тримають ціни незмінними. Інакше, якщо порівнювати номінальний ВВП між двома роками, не можна дізнатися, наскільки зміни пов'язані зі змінами у виробництві, а скільки – зі зміною цін.

Отже, це щорічні відсоткові темпи зростання ВВП у ринкових цінах на основі постійної національної валюти. Агрегати базуються на постійних цінах 2015 року, виражених у доларах США. ВВП – це сума валової доданої вартості всіма резидентами-виробниками в економіці плюс будь-які податки на продукцію та за вирахуванням будь-яких субсидій, не включених у вартість продукції. Він розраховується без урахування амортизації сфабрикованих активів або на виснаження і деградацію природних ресурсів.

2. Для аналізу візьмемо показники по групах країн за рівнем доходу (класифікація Світового банку), відштовхуючись від групування і рейтингу за показником доданої вартості в аграрному секторі, як це представлено в табл. 2.2. Доповнена таблиця по групах країн з високим рівнем доходу, до якої входять країни ЄС, та по групі країн з рівнем доходу нижче середнього, до якої входить Україна, наведена в додатку А.

Всі дані взяті на платформі TheGlobalEconomy.com, що забезпечує їх єдину методологічну основу та об'єктивність розрахунків. Більше того, це відкрита платформа

3. Коефіцієнти парної кореляції розрахуємо в два етапи для кожної групи:

Перший – розрахуємо коефіцієнти парної кореляції між показниками: додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік, зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік, економічне зростання: темпи зміни реального ВВП, 2023 рік.

Таким чином, оцінимо, чи простежується зв'язок і вплив участі сільського господарства на зміну реального ВВП у 2023 році – вплив доданої вартості і зайнятості в аграрному господарстві на економічне зростання в країнах з високим рівнем доходу та в країнах з рівнем доходу нижче середнього.

Другий – розрахуємо коефіцієнти парної кореляції між показниками рейтингу країн за цими ж трьома показниками в групах країн. Таким чином, оцінимо, чи є зв'язок між показниками і рейтингами – місцем, яке країна посідає за досягнутими результатами і по якому оцінюють її на міжнародній арені, в аналітичних колах та міжнародні партнери.

4. Мета даного аналізу – підтвердити або спростувати поширену думку в наукових та практичних колах про те, що шлях розвитку країни як аграрної веде до економічного зростання, чи доводять це країни з високим та середнім рівнем доходу. Це напряду впливає на розвитку аграрних підприємств, їх стратегію та мислення лідерів.

Описова модель показників має вигляд – рис. 2.4.



Рис. 2.4. Описова модель показників

Джерело: сформовано автором

Розглянемо отримані попарні коефіцієнти кореляції для показників групи країн з високим рівнем доходу за класифікацією Світового банку.

При інтерпретації коефіцієнту кореляції зважаємо на те, що, зв'язок між ознаками може бути або слабкий, або сильний (тісний). При значенні коефіцієнта кореляції від 0,5 до 0,69 зв'язок вважається помітним, від 0,7 до 0,9 – сильним, від 0,9 до 1,0 зв'язок дуже сильний та тісний, що вказує про співпадіння показників та оцінок.

Як показує кореляційна матриця (табл. 2.3) показник доданої вартості в аграрному секторі в групі країн з високим рівнем доходу має трохи помітний зв'язок з зайнятістю в аграрному господарстві (0,63) і не відіграє вплив на економічне зростання (0,08). Отже, можна зробити висновок, що в країнах з високим рівнем доходу аграрний сектор, хоча й має певний вплив на зайнятість, не є значним драйвером економічного зростання. Це свідчить про те, що в цих країнах основним двигуном економіки є інші галузі, наприклад, промисловість та сфера послуг. Додана вартість у сільському господарстві відіграє відносно невелику роль у загальній економіці, оскільки її вплив на ВВП є мінімальним.

Таблиця 2.3

Попарні коефіцієнти кореляції, розраховані по показниках 46 країн з високим рівнем доходу (класифікація Світового банку)

Показники	Додана вартість в аграрному секторі	Зайнятість у сільському господарстві	Економічне зростання
Додана вартість в аграрному секторі	1		
Зайнятість у сільському господарстві	0,63	1	
Економічне зростання	0,08	0,27	1

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

В табл. 2.4 наведено отримані попарні коефіцієнти регресії, порашовані по рейтингах країн в групі по показниках доданої вартості а аграрному секторі, зайнятості у сільському господарстві, темпах економічного зростання.

Як бачимо з табл. 2.4, то рейтинг країни в групі з високим рівнем доходу за показником доданої вартості в аграрному секторі як частка ВВП і рейтинг країни за показником зайнятості та темпом економічного зростання мають сильний зв'язок, причому майже однаковий

Таблиця 2.4

Попарні коефіцієнти кореляції, розраховані по рейтингах 46 країн з високим рівнем доходу (класифікація Світового банку) за зазначеними показниками

Показники рейтингів	Додана вартість в аграрному секторі	Зайнятість у сільському господарстві	Економічне зростання
Додана вартість в аграрному секторі	1		
Зайнятість у сільському господарстві	0,80	1	
Економічне зростання	0,86	0,08	1

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

(0,8 і 0,86, відповідно). Наочно це можна представити на рис. 2.5.

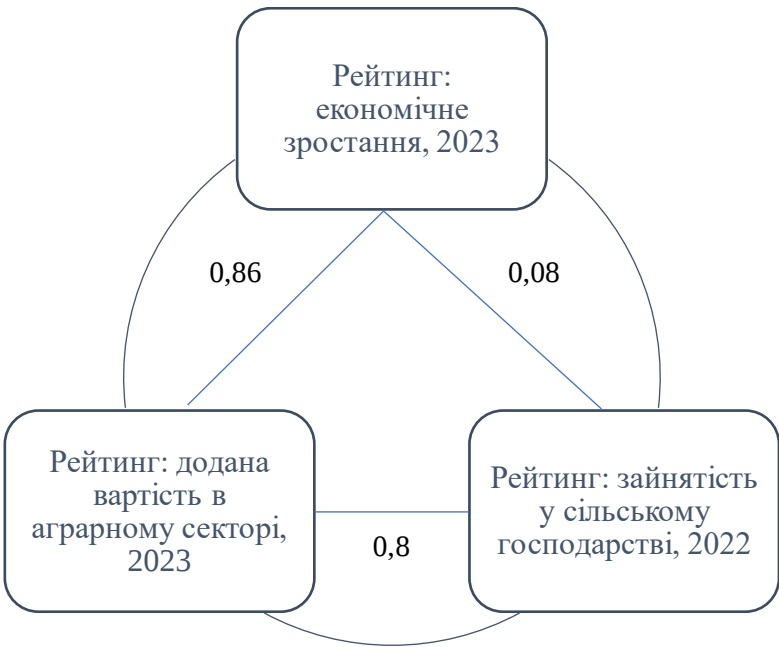


Рис. 2.5. Тіснота зв'язку рейтингів, які мають країни серед інших в групі з високим рівнем доходу за показниками

Джерело: сформовано автором

Середній показник зайнятості у сільському господарстві за 2022 рік у країнах з високим рівнем доходу становив 3,65 %. Найвище значення було в Румунії: 18,01 %, а найнижче було в Сінгапурі: 0,11 %.

Середній показник економічного зростання за 2023 рік у країнах з високим рівнем доходу становив 2,74 %. Найвище значення було в Макао: 80,53 %, а найнижче було в Ірландії: -3,2 %.

Отже, якщо оцінювати по місцю, яке країна очолює залежно від значення доданої вартості у аграрному секторі і місцю, яке вона посідає за показником зайнятості у сільському господарстві, то вплив цих індикаторів сильний (коефіцієнт кореляції 0,8). Якщо оцінювати по місцю, яке країна очолює залежно від значення доданої вартості у аграрному секторі і місцю, яке вона посідає за показником економічного зростання, то вплив цих індикаторів також сильний (коефіцієнт кореляції 0,86). Країни з більшим показником доданої вартості у сільському господарстві займають вищий рейтинг в групі, країни з більшим показником економічного зростання, займають вищий рейтинг в групі. Високий коефіцієнт кореляції (0,8 та 0,86) вказує на сильний вплив цих індикаторів, що означає, що країни з високою доданою вартістю в аграрному секторі в групі, як правило, мають високий рейтинг показника зайнятості в сільському господарстві та стабільне економічне зростання.

В табл. 2.5 наведено мінімальні та максимальні значення всіх трьох показників в групі країн з високим рівнем доходу. Ці дані дозволяють зробити декілька важливих висновків:.

1. Додана вартість в аграрному секторі:

мінімальне значення вказує на найнижчий внесок аграрного сектору у ВВП серед країн з високим рівнем доходу (0,03%). Це країни з високою урбанізацією і розвиненою промисловістю або сферою послуг;

максимальне значення доданої вартості свідчить про країни, де аграрний сектор залишається вагомою частиною економіки (але не вище 5,61%), можливо через традиції або сприятливі умови для сільського господарства, і відіграє життєважливу продовольчу роль, але не забезпечує економічне зростання.

Таблиця 2.5

Діапазон значень показників в групі країн з високим рівнем доходу
(класифікація Світового банку)

Показники	Мін значення	Мах значення
Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	0,03	5,61
Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	0,11	18,01
Економічне зростання: темпи зміни реального ВВП, 2023 рік	-3,2	80,53

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

2. Зайнятість в сільському господарстві:

мінімальне значення показує найнижчий рівень зайнятості в аграрному секторі, що вказує на високу ефективність сільського господарства і те, що економіка розвивається ефективно при зайнятості в сільському господарстві на рівні 0,11%, основна робоча сила зайнята в інших секторах;

максимальне значення зайнятості свідчить про країни, де значна частка населення працює в сільському господарстві (до 18%), що може бути пов'язано з менш розвиненою промисловістю або великим аграрним сектором. Але який забезпечує не більше 5,6% доданої вартості.

3. Темпи економічного зростання:

мінімальне значення економічного зростання (-3,2%) може свідчити про економічні труднощі або про те, що країна вже досягла високого рівня розвитку, що робить подальше швидке зростання складнішим;

максимальне значення (80,53%) вказує на країни з динамічним розвитком, можливими інноваціями та ефективними економічними політиками, що сприяють швидкому зростанню.

Загалом, аналіз мінімальних та максимальних значень цих показників допомагає зрозуміти діапазон варіації в аграрному секторі та економіці серед

країн з високим рівнем доходу, що може бути корисним для порівняльного аналізу та визначення найкращих практик у різних економічних умовах.

Розглянемо отримані попарні коефіцієнти кореляції для показників групи країн з рівнем доходу нижче середнього за класифікацією Світового банку.

Як показує кореляційна матриця (табл. 2.6) показник доданої вартості в аграрному секторі в групі країн з рівнем доходу нижче середнього не має навіть помітного зв'язку з зайнятістю в аграрному господарстві (коефіцієнт кореляції 0,4) і не відіграє вплив на економічне зростання (-0,07), однак має зворотній зв'язок – чим більша частка аграрного сектору в ВВП, тим гірший показник економічного зростання. Україна входить саме до цієї групи, саме тому нам важливо розуміти і аналізувати ці дані.

Це свідчить про те, що в країнах з рівнем доходу нижче середнього аграрний сектор не є ключовим драйвером економічного зростання і навіть може мати негативний вплив на економічний розвиток. Згідно з кореляційною матрицею (табл. 2.6), відсутність сильного зв'язку між доданою вартістю в аграрному секторі та зайнятістю (коефіцієнт кореляції 0,4) вказує на те, що, незважаючи на значну частку сільського господарства в економіці, цей сектор не створює достатньої кількості робочих місць або ж вони не є продуктивними.

Таблиця 2.6

Попарні коефіцієнти кореляції, розраховані по показниках 42 країн з рівнем доходу нижче середнього

Показники	Додана вартість в аграрному секторі	Зайнятість у сільському господарстві	Економічне зростання
Додана вартість в аграрному секторі	1		
Зайнятість у сільському господарстві	0,40	1	
Економічне зростання	-0,07	-0,11	1

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Негативний коефіцієнт кореляції (-0,07) між часткою аграрного сектору у ВВП і темпами економічного зростання підкреслює, що в країнах з нижчим рівнем доходу, більший вклад аграрного сектору у ВВП може бути ознакою структурних проблем в економіці. Це може свідчити про те, що ці країни не

диверсифікували свої економіки, покладаючись на сільське господарство, яке менш ефективне та має менший потенціал для створення високих доданих вартостей, порівняно з іншими секторами, такими як промисловість або послуги.

Ці результати підкреслюють необхідність структурних реформ і диверсифікації економік країн з рівнем доходу нижче середнього. Інвестиції в інші галузі, а також підвищення ефективності та продуктивності аграрного сектору, можуть допомогти покращити загальне економічне зростання та створити більш стійкі умови для розвитку.

Середній показник зайнятості у сільському господарстві в групі країн з рівнем доходу нижче середнього за 2022 рік становив 32,86 %. Найвище значення було в Лаосі: 69,57 %, а найнижче було в Джибуті: 1,16 %. Дані за цим показником щодо України – відсутні.

Середній показник економічного зростання за 2023 рік у країнах з рівнем доходу нижче середнього становив 3,45 %. Найбільше значення було в Індії: 7,58 %, а найнижче було в Палестині: -5,51 %. Україна посіла 13е місце в групі з показником 5,3 % (попри війну світова спільнота зафіксувала економічне зростання у 2023 році).

В табл. 2.7 наведено отримані попарні коефіцієнти регресії, порашовані по рейтингах країн в групі по показниках доданої вартості а аграрному секторі, зайнятості у сільському господарстві, темпах економічного зростання.

Таблиця 2.7

Попарні коефіцієнти кореляції, розраховані по рейтингах 42 країн з рівнем доходу нижче середнього (класифікація Світового банку) за зазначеними показниками

Показники рейтингів	Додана вартість в аграрному секторі	Зайнятість у сільському господарстві	Економічне зростання
Додана вартість в аграрному секторі	1		
Зайнятість у сільському господарстві	0,45	1	
Економічне зростання	-0,06	-0,12	1

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Отримані коефіцієнти регресії не підтверджують навіть помітний зв'язок між рейтингами, які отримують країни серед інших в групі з рівнем доходу нижче середнього. Це свідчить про те, що отримані коефіцієнти регресії не вказують на наявність статистично значущого зв'язку між рейтингами країн у групі з рівнем доходу нижче середнього за різними економічними показниками. Відсутність навіть помітного зв'язку може свідчити про те, що в цих країнах інші фактори, не враховані в моделі, можуть суттєво впливати на їх економічні рейтинги.

Це також може означати, що економічна структура та контекст цих країн є настільки різноманітними, що прості моделі регресії не здатні адекватно відобразити взаємозв'язки між ключовими показниками, такими як додана вартість в аграрному секторі, зайнятість і економічне зростання. Іншими словами, показники, які могли б мати значущий зв'язок в інших економічних контекстах, не мають аналогічного впливу в країнах з нижчим рівнем доходу.

Ці результати підкреслюють необхідність більш глибокого аналізу, який би враховував додаткові змінні або використовував більш складні економетричні моделі. Важливо також розглянути інституційні, політичні та соціальні фактори, які можуть впливати на економічний розвиток у цих країнах, щоб краще зрозуміти механізми, що визначають їхній економічний стан і можливості для зростання.

В табл. 2.8 наведено мінімальні та максимальні значення всіх трьох показників в групі країн з рівнем доходу нижче середнього.

Ці дані (табл. 2.8) дають можливість проаналізувати розмах і варіації в економічних характеристиках цієї групи країн:

1. Додана вартість в аграрному секторі:

мінімальне значення показує країни, де аграрний сектор вносить мінімальний вклад у ВВП (1,76%), що може бути ознакою поступового зменшення значення сільського господарства в економіці або його низької ефективності;

максимальне значення свідчить про країни, де сільське господарство все ще відіграє важливу роль у економіці (37,19%), можливо, через низький рівень диверсифікації економіки або високий рівень залежності від аграрного виробництва.

Таблиця 2.8

Діапазон значень показників в групі країн з рівнем доходу нижче середнього (класифікація Світового банку)

Показники	Мін значення	Мах значення
Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	1,76	37,19
Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	1,16	69,57
Економічне зростання: темпи зміни реального ВВП, 2023 рік	-5,51	7,58

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

2. Зайнятість в сільському господарстві:

мінімальне значення показує країни, де частка зайнятості в аграрному секторі є найнижчою (1,16%), що може свідчити про перехід до інших секторів економіки, таких як промисловість чи послуги;

максимальне значення зайнятості в аграрному секторі вказує на країни, де значна частина населення працює в сільському господарстві (69,57%), що може бути наслідком недостатнього розвитку інших секторів економіки або низької механізації аграрного виробництва.

3. Темпи економічного зростання:

мінімальне значення (-5,5%) може бути ознакою економічних труднощів, структурних проблем або несприятливих зовнішніх умов, які стримують розвиток цих країн;

максимальне значення (7,58%) свідчить про країни, які, можливо, досягають швидкого розвитку завдяки реформам, інвестиціям або іншим сприятливим факторам.

Ці мінімальні та максимальні значення показників допомагають зрозуміти різноманітність економічних умов у групі країн з рівнем доходу нижче середнього. Вони також вказують на важливість адаптації економічних стратегій до конкретних умов кожної країни для ефективного стимулювання зростання та підвищення рівня життя населення.

В табл. 2.9 наведено дані по показниках України.

Таблиця 2.9

Дані показників по Україні

Показники	Значення
Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	7,41
Місце в рейтингу в групі країн з рівнем доходу нижче середнього	37
Глобальний рейтинг	72
Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	Нема даних
Місце в рейтингу в групі країн з рівнем доходу нижче середнього	Нема даних
Економічне зростання, 2023	5,3
Місце в рейтингу в групі країн з рівнем доходу нижче середнього	13
Глобальний рейтинг	32

Джерело: складено автором на підставі даних [208]

Наведені дані свідчать про те, що прагнення до збільшення доданої вартості в аграрному секторі (сільське, лісове та рибне господарство) без збільшення загального ВВП, не дає підстав та поштовху для економічного розвитку.

Додана вартість в аграрному секторі сприяє економічному розвитку через кілька ключових механізмів:

1. Збільшення доходів та зайнятості. Додана вартість означає перетворення сировини на продукцію з більшою ринковою вартістю, що веде до створення нових робочих місць у переробці, зберіганні, транспортуванні та маркетингу продукції. Це підвищує доходи сільського населення та загальний рівень життя.

2. Диверсифікація економіки. Розвиток переробних галузей на основі аграрного сектору допомагає зменшити залежність від сировинного експорту,

що робить економіку більш стійкою до зовнішніх шоків, таких як зміни цін на сировину на світових ринках.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Продукція з високою доданою вартістю може мати вищу конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Це сприяє збільшенню експортних доходів і залученню іноземної валюти, що зміцнює національну економіку.

4. Розвиток інфраструктури та технологій. Виробництво продукції з доданою вартістю стимулює розвиток інфраструктури (логістика, зберігання, комунікації) та впровадження новітніх технологій. Це, у свою чергу, покращує ефективність виробництва і сприяє модернізації сільського господарства.

5. Розвиток малого та середнього бізнесу. Аграрний сектор із доданою вартістю часто залучає малі та середні підприємства, що сприяє їхньому розвитку і розширенню. Вони стають важливими учасниками економіки, створюючи робочі місця та стимулюючи економічний ріст.

6. Зростання інвестицій. Висока додана вартість у сільському господарстві може привабити внутрішні та іноземні інвестиції, які забезпечують фінансову підтримку для подальшого розвитку сектору.

Таким чином, додана вартість в аграрному секторі є потужним інструментом для стимулювання економічного розвитку, підвищення доходів населення, забезпечення стабільності економіки та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Якщо говорити про вплив глобальних рейтингів на сільське господарство, то цей вплив також є суттєвим і проявляється через кілька аспектів:

1. Доступ до фінансування. Кредитні рейтинги країни впливають на вартість фінансування для сільськогосподарських підприємств. Вищі рейтинги сприяють доступу до міжнародних кредитів та інвестицій на вигідніших умовах, що дозволяє аграріям інвестувати в нові технології, техніку, розширення виробництва та впровадження інноваційних методів.

2. Експортні можливості. Рейтинги країни можуть впливати на її здатність експортувати сільськогосподарську продукцію. Країни з високим рейтингом зазвичай користуються більшою довірою на міжнародних ринках,

що може полегшити процес укладання контрактів, зниження мит і підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції на світовому ринку. Це особливо важливо для країн, які значною мірою залежать від експорту сільськогосподарської продукції.

3. Залучення інвестицій у сільське господарство. Країни з кращими глобальними рейтингами більш привабливі для іноземних інвесторів, які можуть вкладати кошти у розвиток аграрного сектора. Це може включати інвестиції в інфраструктуру, технології, переробні підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності та якості сільськогосподарської продукції.

4. Ціни на продукцію та сировину. Глобальні рейтинги, які відображають економічну стабільність країни, можуть впливати на коливання цін на сільськогосподарську продукцію та сировину. Наприклад, негативний вплив на рейтинг може призвести до девальвації національної валюти, що підвищить вартість імпорту добрив, насіння, техніки, а також збільшить витрати на виробництво. Водночас, це може зробити експортні товари дешевшими на зовнішніх ринках.

5. Політична стабільність та аграрна політика. Високі глобальні рейтинги часто відображають політичну стабільність, що важливо для довгострокового планування у сільському господарстві. Стабільна політична ситуація сприяє ефективній реалізації аграрної політики, субсидій та програм підтримки фермерів. Це може включати державні ініціативи з модернізації сектора, підтримки дрібних фермерів або адаптації до змін клімату.

6. Захист навколишнього середовища. Глобальні рейтинги, які враховують екологічні показники країни (наприклад, рейтинги екологічної стійкості), можуть стимулювати уряди до впровадження більш стійких методів ведення сільського господарства. Це включає використання екологічно чистих технологій, збереження біорізноманіття та раціональне використання ресурсів, що позитивно впливає на довгострокову продуктивність аграрного сектора.

7. Гуманітарна допомога та підтримка. У країнах із низькими рейтингами, які стикаються з економічними проблемами, сільське господарство може стати об'єктом міжнародної підтримки та гуманітарної допомоги. Це може включати

продовольчу допомогу, технічну підтримку, гранти на розвиток сільських територій або кредити на відновлення аграрного сектора.

Отже, глобальні рейтинги значно впливають на сільське господарство через механізми фінансування, експортні можливості, інвестиції та політичну стабільність, що в кінцевому підсумку визначає здатність країни розвивати і підтримувати свій аграрний сектор.

Проведений порівняльний аналіз довів, що розвиток лише аграрного сектору в економіці країни напряду не впливає на її економічне зростання. В світі не існує країни з переважною доданою вартістю в аграрному секторі і високим рівнем доходу. Аграрний сектор має дуже важливе значення для країни та її участі ланцюгах постачань продовольчої продукції та безпеки. Але для економічного розвитку має значення і розвиток промисловості і сфери послуг.

2.2. Аналіз доданої вартості та кадрового потенціалу аграрних підприємств

Для того щоб країна з групи доходів нижче середнього розвивалася та економічно зростала, аналіз доданої вартості аграрного сектору, кадрового потенціалу повинен бути комплексним і спрямованим на виявлення ключових чинників, що можуть сприяти підвищенню ефективності цього сектору.

Оцінка кадрового потенціалу аграрних підприємств і його впливу на додану вартість в аграрному секторі є багатофакторним завданням. Показники, які можна використовувати і які використовуються для цього []:

1. Кількісні показники:

1.1. Кількість працівників: загальна кількість зайнятих на підприємстві, зокрема у ключових відділах (виробництво, управління, дослідження та розробки тощо).

1.2. Освітній рівень працівників: відсоток працівників з вищою освітою, спеціалізованою освітою у сфері аграрного сектору.

1.3. Стаж роботи: середній стаж роботи працівників на підприємстві або в галузі.

1.4. Коефіцієнт плинності кадрів: рівень стабільності кадрового складу, частота заміни працівників.

2. Якісні показники:

2.1. Кваліфікація персоналу: відповідність кваліфікації працівників до вимог посад і завдань підприємства.

2.2. Професійний розвиток і навчання: частота і якість програм підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах та курсах.

2.3. Інноваційність і компетентність: здатність кадрів впроваджувати нові технології та методи, адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

3. Ефективність управління персоналом

3.1. Продуктивність праці: обсяг продукції або доданої вартості на одного працівника.

3.2. Витрати на персонал: відношення витрат на оплату праці до загальних витрат підприємства або до його доходу.

3.3. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу: частка ефективного робочого часу у загальному фонді робочого часу.

4. Показники впливу на додану вартість:

4.1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) на одного працівника: це показник, який показує, скільки ВВП (або доданої вартості) припадає на одного працівника в аграрному підприємстві.

4.2. Рентабельність продукції: співвідношення чистого прибутку до обсягу виробництва, що також може вказувати на ефективність використання трудових ресурсів.

4.3. Інноваційна діяльність: частка нових продуктів, послуг або технологій, що впроваджуються підприємством і як вони впливають на додану вартість.

5. Соціальні та психологічні фактори:

5.1. Мотивація працівників: рівень задоволеності роботою, наявність мотиваційних програм.

5.2. Корпоративна культура: рівень згуртованості команди, відповідність корпоративних цінностей особистим цінностям працівників.

6. Зовнішні фактори:

6.1. Доступ до трудових ресурсів: наявність кваліфікованої робочої сили на ринку праці в регіоні діяльності аграрного підприємства.

6.2. Зовнішні соціальні умови: рівень освіти, міграція робочої сили, демографічні фактори.

Використання цих показників дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал аграрних підприємств та його вплив на додану вартість в аграрному секторі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Одним з найперших і найважливіших показників, на який, як ми бачимо (п.2.1) зважають і міжнародне співтовариство – є зайнятість у сільському господарстві. Як показує статистична інформація, то в Україні зайнятість у сільському господарстві постійно скорочувалась (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Зміна зайнятості в сільському господарстві України

Джерело: складено автором на підставі даних [108]

Якщо припустити, що ситуація буде незмінною від дії зовнішніх чинників, то які очікування від такої тенденції (рис. 2.6). Як показує лінія тренду, то з такими темпами, навіть без впливу війни, частка зайнятих в аграрному секторі має тенденцію до скорочення нижче 15%, як це показано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Прогноз зайнятості у сільському господарстві України до 2028 року

Джерело: складено автором на підставі даних [108]

При побудові лінії тренду (рис. 2.7) використана степенева модель із значенням коефіцієнта регресії ($R^2 = 0,7205$). Це означає наступне:

1) степенева модель має вигляд ($y = ax^b$), де y — залежна змінна, x — незалежна змінна, a і b — параметри моделі.

Такі моделі часто використовуються для опису процесів, які мають нелінійний характер, наприклад, зростання, насичення або зменшення, як в нашому випадку з показником зайнятості у сільському господарстві.

2) коефіцієнт регресії R^2 також відомий як коефіцієнт детермінації, показує, яку частку варіації залежної змінної пояснює модель.

В даному випадку $R^2 = 0,7205$ означає, що 72,05% варіації залежної змінної у пояснюється варіацією незалежної змінної x , враховуючи структуру степеневій моделі.

$R^2 = 0,7205$ показує достатньо високу відповідність. Значення вказує на те, що модель достатньо добре описує залежність між змінними. Іншими словами, зміна незалежної змінної x пояснює більшу частину змін залежної змінної y .

Наявність залишкової варіації (28%) залишаються не поясненими моделлю. Це може бути пов'язано з впливом інших факторів, які не включені в модель, або випадковими коливаннями.

Тобто, коефіцієнт регресії ($R^2 = 0,7205$) вказує на те, що степенева модель є досить точною, але існує ще деяка частка варіації, яку модель не пояснює. В цілому, це непоганий результат, особливо в контексті економічних або соціальних досліджень, де пояснити всі варіації даних часто важко.

Якщо подивитися на кількісні показники (табл. 2.1) та спрогнозувати тренд, припускаючи, що нічого не змінюється і попереду дія різних непередбачуваних факторів (як, наприклад, ковід чи війна зараз), то можемо мати наступний прогноз до 2028 року (рис. 2.8). Дана лінійна модель пояснює 94,75% варіації, тобто модель дуже добре описує тренд зайнятості і може бути надійно використана для прогнозування. Лінійна модель передбачає, що зміна кількості зайнятих працівників відбувається за прямолінійною тенденцією (зростання або спад) протягом прогнозованого періоду до 2028 року. Отже, за такої тенденції є ризик скорочення кількості зайнятих до 350 тис. осіб і нижче, проти 421884 особи у 2023 році. А це означає і скорочення кількості аграрних підприємств.

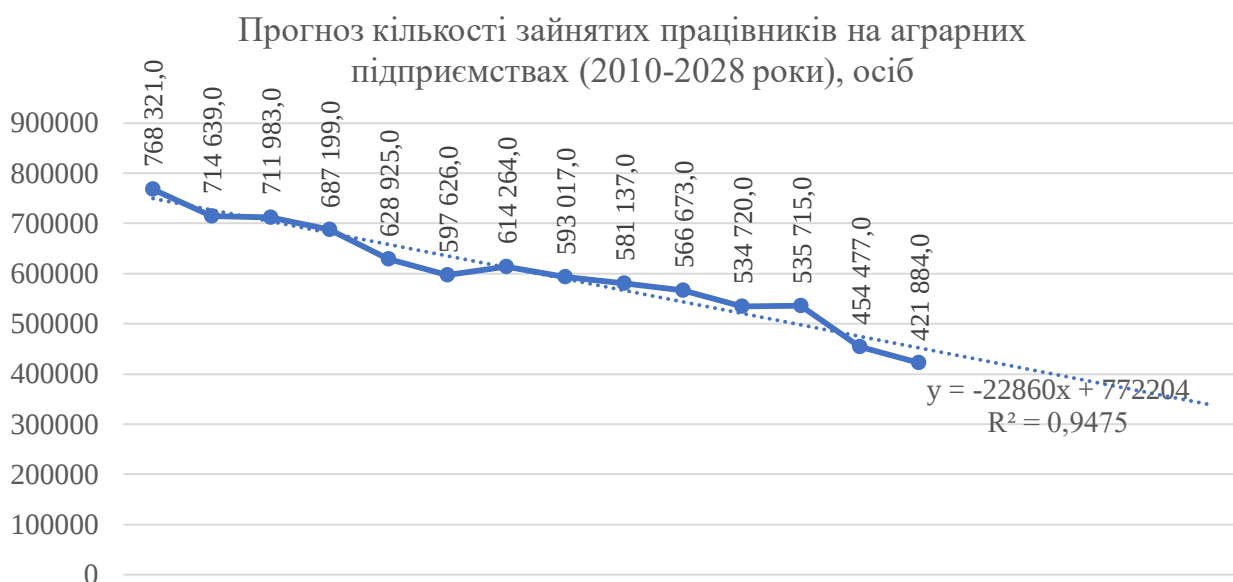


Рис. 2.8. Прогноз кількості зайнятих працівників на аграрних підприємствах України до 2028 року

Джерело: складено автором на підставі даних [108]

Модель передбачає, що зміни відбуваються лінійно, що може не відображати потенційних нелінійних впливів, таких як різкі економічні чи технологічні зміни, зміни в політиці чи зовнішні шоки (наприклад, глобальні ринки чи кліматичні зміни). Незважаючи на високу точність, важливо регулярно переглядати прогноз і враховувати нові дані та умови, що можуть змінити ситуацію в аграрному секторі.

Додана вартість в аграрному секторі України до початку повномасштабного вторгнення наближалася до середнього світового показника і становила 10,89% як частка ВВП проти 10,25% середнього в світі. За два роки повномасштабного вторгнення цей показник скоротився до 7,41%. У грошовому еквіваленті 10,89% вдвічі менше ніж в середньому світовий показник 10,25%.

Попри всі уроки історії Україна рухається у бік нарощування масштабів сільгоспвиробництва (його частка у ВВП вже сягає 14%) при скороченні промислового потенціалу. Так можна охарактеризувати ситуацію до початку повномасштабного вторгнення.

Але, як вважають фахівці та експерти, проблема не у висхідному тренді аграрної сфери, а в низькій продуктивності праці – у вітчизняних аграріїв показник у рази, а то й на порядки нижчий, ніж в країнах, що мають власну передову промисловість і науково-технологічну базу.

Проведемо аналіз показників продуктивності праці в аграрному секторі (сільське, лісове та рибне господарство) і порівняємо із доданою вартістю та оцінимо ці зміни.

На рис. 2.9 – 2.11 наведено зміни показників за 2010 – 2023 роки:

обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств аграрного сектору, млн. грн;

витрати на персонал аграрних підприємств, млн. грн;

витрати на оплату праці аграрних підприємств, млн. грн.



Рис. 2.9. Обсяг реалізованої продукції підприємствами аграрного сектору, млн.грн

Джерело: складено на основі даних [108]



Рис. 2.10. Витрати на персонал в аграрному секторі України, млн. грн

Джерело: складено на основі даних [108]



Рис. 2.11. Витрати на оплату праці в аграрному секторі України, тис. грн
Джерело: складено на основі даних [108]

Обсяг реалізованої продукції підприємствами аграрного сектору відображає загальну суму доходів, отриманих аграрними підприємствами від продажу своєї продукції протягом певного періоду, виражену в мільйонах гривень. І розраховується як сума вартості всіх проданих товарів і послуг, вироблених аграрними підприємствами.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами аграрного сектору може відображати зростання або зменшення економічної активності підприємств аграрного сектору, виступати індикатором ринку і показувати рівень попиту на аграрну продукцію, а також ефективність продажів і маркетингової стратегії підприємств.

Як бачимо на рис. 2.8, незважаючи на війну, обсяг реалізованої продукції демонструє зростання. Максимальний приріст був в 2021 року, напередодні повномасштабного вторгнення – на 51%. Цей показник широко використовується для аналізу економічної діяльності аграрного сектору, оцінки ринкових тенденцій, планування виробництва та формування державної політики в сфері аграрного виробництва.

Витрати на персонал в аграрному секторі відображає загальну суму коштів, витрачених аграрними підприємствами на оплату праці своїх працівників плюс витрати на соціальне страхування протягом певного періоду []. Це один із ключових показників, який використовується для оцінки фінансових витрат підприємств, пов'язаних із залученням і утриманням робочої сили.

Компоненти витрат на персонал:

1. Заробітна плата: основна частина витрат, яка включає всі виплати працівникам за їхню роботу, зокрема:

основна заробітна плата,
премії та бонуси,
надбавки за стаж, кваліфікацію, умови праці тощо.

2. Соціальні внески: внески підприємств на соціальне страхування працівників, включаючи:

внески до пенсійного фонду,
внески на соціальне страхування (лікарняні, страхування від нещасних випадків тощо).

3. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації: витрати, пов'язані з навчанням персоналу, організацією тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

4. Інші витрати: додаткові витрати, пов'язані з утриманням персоналу, зокрема:

медичне страхування,
витрати на харчування, транспортування працівників,
інші компенсації та пільги.

Цей показник має значення при:

фінансовому плануванні: витрати на персонал є важливою частиною операційних витрат підприємства, і їх аналіз допомагає керівництву планувати бюджет і визначати рівень рентабельності;

оцінці ефективності: порівняння витрат на персонал із доходами підприємства дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів і продуктивність праці;

моніторингу ринку праці: зростання або зниження витрат на персонал може відображати зміни на ринку праці, такі як зростання мінімальної заробітної плати, дефіцит кваліфікованих кадрів або зміни у законодавстві.

Витрати на персонал в аграрному секторі широко використовуються в аналізі економічної діяльності підприємств для визначення оптимальної чисельності персоналу, розробки політики мотивації і оплати праці, порівняння з іншими підприємствами чи галузями, оцінки впливу витрат на персонал на загальну рентабельність аграрного виробництва.

Як бачимо на рис. 2.10 – 2.11 витрати на персонал і, зокрема, на оплату праці повторюють тренд зміни обсягів реалізованої продукції. Але в структурі реалізованої продукції ці витрати менше навіть 11 %. Як бачимо на рис. 2.12, то за даними офіційної статистики максимально 14,4% доходу приходилося на витрати на персонал у 2010 та 2013 роках, мінімальна – 7,9 у 2015 році. Причому основна складова витрат на персонал – це витрати на оплату праці. Різниця в 2% зберігається з 2014 року. Цікавим є той факт, що максимальні обсяги реалізації були у 2021 році, але і мінімальна частка витрат на персонал також була у 2021 році.



Рис. 2.12. Частка витрат на персонал в обсягах реалізованої продукції, %

Джерело: складено на основі даних [108]

Ця ситуація вказує на кілька важливих економічних тенденцій та особливостей в аграрному секторі, які варто врахувати. Для зростання продуктивності праці має значення:

збільшення обсягів виробництва. Максимальні обсяги реалізації у 2021 році свідчать про значне зростання продуктивності праці, що може бути наслідком впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробництва та використання кращих управлінських практик;

стабільні витрати на оплату праці. Якщо витрати на оплату праці зростають значно повільніше, ніж обсяги реалізації, це може свідчити про те, що підприємства збільшують обсяги виробництва без пропорційного збільшення витрат на персонал.

Зниження частки витрат на персонал може говорити про наступне:

оптимізація витрат – підприємства можуть активно оптимізувати свої витрати на персонал, зокрема через автоматизацію, що дозволяє виробляти більше продукції з меншою кількістю працівників або без суттєвого підвищення заробітної плати;

зміщення структури витрат – можливо, що інші витрати (наприклад, на сировину, енергоносії або капіталовкладення) зростають швидше, ніж витрати на персонал, що знижує їхню частку у загальних витратах.

Можемо припустити і нерівномірне розподілення доходів:

зміна в управлінській політиці – низька частка витрат на персонал у 2021 році може свідчити про те, що зростання доходів підприємств не супроводжується пропорційним зростанням заробітної плати працівників. Це може бути ознакою того, що підприємства спрямовують додаткові доходи на інші потреби, такі як інвестиції або виплати акціонерам;

соціальна напруженість – якщо працівники не отримують адекватної частки в зростаючому доході підприємства, це може призвести до соціальної напруженості, зниження мотивації працівників або навіть відтоку кваліфікованих кадрів.

Які економічні виклики та ризики виникають в такій ситуації, то це:

тиск на рентабельність, незважаючи на високі обсяги реалізації, низька частка витрат на персонал може означати, що підприємства намагаються зберегти рентабельність в умовах зростання інших витрат. Це може бути ознакою економічного тиску або нестабільності в галузі,

довгострокові наслідки – низькі витрати на персонал можуть здаватися вигідними в короткостроковій перспективі, але в довгостроковій перспективі це може призвести до проблем із залученням і утриманням кваліфікованих кадрів, що негативно вплине на конкурентоспроможність аграрного сектору.

Той факт, що у 2021 році були досягнуті максимальні обсяги реалізації, але частка витрат на персонал залишалася мінімальною, свідчить про значне зростання продуктивності праці, що відбулося на фоні стабільних або навіть знижуваних витрат на оплату праці. Це може бути наслідком автоматизації та оптимізації виробництва, але також може вказувати на проблеми з адекватним розподілом доходів між працівниками та власниками капіталу. Така ситуація може мати позитивний вплив на рентабельність підприємств у короткостроковій перспективі, але в довгостроковій може призвести до соціальних викликів та проблем із кадрами. Враховуючи наслідки війни, відтік людських ресурсів, дефіцит на ринку праці, який прогнозують, то ці проблеми стають все більш реальними і тривалими.

Як змінювались показники в розрахунку на одного працівника наведено на рис. 2.13 – 2.15.



Рис. 2.13. Зміна продуктивності праці в аграрному секторі, тис. грн/особу
Джерело: складено на основі даних [108]

Бачимо, що в розрахунку на одного працівника показники продуктивності праці та витрати на персонал зростають – на фоні скорочення чисельності працівників і збільшення обсягів реалізованої продукції.

З першого погляду тренди змін здаються схожими. Але, чи мають відмінності темпи зростання цих показників, бо це суттєво може мати значення для стану та розвитку кадрового потенціалу.



Рис. 2.14. Зміна витрат на персонал підприємств на одного зайнятого працівника в аграрному секторі, тис. грн/особу

Джерело: складено на основі даних [108]

Зміна продуктивності праці та витрат на персонал в розрахунку на одного працівника взаємопов'язані і суттєво впливають на кадровий потенціал в аграрному секторі. Ці взаємозв'язки можна розглянути через кілька ключових аспектів. Продуктивність праці визначається як обсяг реалізованої продукції на одного працівника за певний період. Якщо продуктивність праці зростає, це означає, що один працівник виробляє більше продукції, що може призводити до збільшення доходів підприємства. Витрати на персонал в розрахунку на одного працівника включають оплату праці, соціальні виплати, витрати на навчання та інші компенсації. В нашому випадку – це оплата праці та витрати на соціальне страхування [108].



Рис. 2.15. Зміна витрат на оплату праці аграрних підприємств на одного зайнятого працівника, тис. грн/особу

Джерело: складено на основі даних [108]

Взаємозв'язок між цими показниками тісний:

зростання продуктивності праці зазвичай створює можливості для підвищення заробітної плати, оскільки працівники генерують більшу додану вартість для підприємства. Це може мотивувати підприємство інвестувати більше у своїх працівників. Однак насправді це не зовсім так. Як ми бачимо, то частка витрат на персонал в структурі доходу за останній рік, навіть, знизилася (рис. 2.12).

збільшення витрат на персонал може сприяти зростанню продуктивності праці, особливо якщо ці витрати спрямовані на підвищення кваліфікації, покращення умов праці або впровадження мотиваційних програм.

Обидва ці показники мають вплив на кадровий потенціал, як, до прикладу:

на мотивацію працівників. Якщо зростання продуктивності праці супроводжується відповідним підвищенням витрат на персонал (у вигляді заробітної плати та інших пільг), це покращує мотивацію працівників, їхню

задоволеність роботою та знижує плинність кадрів. Високий рівень мотивації підвищує ефективність роботи та приваблює кваліфіковані кадри до сектору;

на залучення та утримання кадрів. Умови праці та рівень оплати є ключовими факторами при виборі місця роботи. Підприємства, що пропонують конкурентні витрати на персонал, здатні залучати більш кваліфікованих працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності. Натомість низькі витрати на персонал можуть призвести до відтоку кадрів і зниження кадрового потенціалу;

на інвестиції в людський капітал. Підприємства, які вкладають у підвищення кваліфікації та розвиток своїх працівників, з часом отримують більш продуктивних співробітників. Це створює довгострокові конкурентні переваги, підвищуючи загальний кадровий потенціал сектору.

Незважаючи на позитивний тренд, варто відмітити і ризики, як:

низька частка витрат на персонал – якщо продуктивність праці зростає, але витрати на персонал залишаються низькими, це може призвести до демотивації працівників. Вони можуть відчувати себе недооціненими, що може призвести до зниження якості роботи або збільшення плинності кадрів.

нерівномірність у секторі – висока продуктивність праці може бути нерівномірно розподілена між підприємствами, що може створювати диспропорції в оплаті праці. Це може впливати на кадровий потенціал у різних регіонах або підсекторах аграрної галузі, деякі з яких можуть стикатися з дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Якщо подивитися на рис. 2.16, то бачимо, що темпи зростання продуктивності праці і витрат на персонал майже однакові.

Зміна продуктивності праці та витрат на персонал є взаємопов'язаними і суттєво впливають на кадровий потенціал в аграрному секторі. Підвищення продуктивності праці, яке супроводжується зростанням витрат на персонал, сприяє мотивації працівників, покращенню умов праці та залученню кваліфікованих кадрів. Натомість, якщо витрати на персонал не зростають відповідно до зміни продуктивності праці, це може негативно вплинути на кадровий потенціал через демотивацію працівників і підвищення плинності

кадрів. Збалансований підхід до управління цими показниками є ключем до забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору.



Рис. 2.16. Порівняння зміни продуктивності праці і витрат на персонал

Джерело: складено на основі даних [108]

Як бачимо, зростають обидва показники. Нема сталої тенденції до того, що продуктивність зростає більшими темпами, ніж витрати на персонал. Якщо відштовхуватись від статистичних даних, то можна відмітити, що 2011, 2012, 2014, 2015, 2020, 2021 та, навіть, 2023 роки були найбільш ефективними для даного виду діяльності, умови для виробників та продажів сільськогосподарської продукції були більш комфортними, бо продуктивність праці зростала більше ніж збільшилися витрати на персонал. І, навпаки, 2013, 2016 – 2019, 2022 були не такими ефективними, бо обсяги зростали, але витрати на персонал зростали більш пришвидшено. В табл. 2.10 наведено коефіцієнт випередження, порахований як відношення індексу зростання продуктивності праці до індексу зростання витрат на персонал.

Добре, коли коефіцієнт випередження більше одиниці, що свідчить про те, що продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на персонал (зокрема, на заробітну плату, соціальні виплати, навчання тощо). Це може мати кілька важливих економічних і соціальних наслідків:

1. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, бо високий коефіцієнт випередження свідчить про те, що підприємства стають

більш ефективними, виробляючи більше продукції з тією ж кількістю або меншою кількістю ресурсів (працівників, часу тощо). Це позитивний сигнал, оскільки підвищення ефективності є основним джерелом економічного зростання.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз зростання продуктивності праці та витрат на персонал

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс зростання продуктивності праці	1,4	1,3	1,0	1,5	1,8	1,1	1,2	1,2	1,1	1,2	1,5	0,9	1,2
Індекс зростання витрат на персонал	1,3	1,2	1,0	1,0	1,2	1,2	1,3	1,3	1,1	1,0	1,2	0,9	1,1
Коефіцієнт випередження	1,1	1,0	1,0	1,4	1,5	0,9	0,9	0,9	1,0	1,1	1,3	0,9	1,1

Джерело: складено на основі даних [108]

2. Збільшення прибутковості, якщо продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на персонал, це може означати, що підприємства збільшують свою прибутковість. Вони отримують більше від кожної одиниці витрат на працівників, що сприяє підвищенню рентабельності бізнесу.

3. Можливість для інвестицій, бо збільшення продуктивності без пропорційного зростання витрат на персонал залишає більше коштів для інших цілей, таких як інвестиції у нові технології, розширення виробництва або покращення умов праці. Це може також дозволити підприємству залишити більше коштів у вигляді прибутку, що може бути використано для дивідендів або реінвестування в бізнес.

4. Збереження конкурентоспроможності, бо підприємства, які можуть збільшувати продуктивність швидше, ніж витрати на персонал, мають конкурентну перевагу на ринку. Вони можуть пропонувати продукцію за більш конкурентоспроможними цінами або інвестувати у підвищення якості продукції, що зміцнює їхні позиції на ринку.

5. Соціальні та трудові наслідки, якщо витрати на персонал зростають повільніше, ніж продуктивність праці, це може мати негативні соціальні наслідки. Працівники можуть відчувати, що їхні зусилля і зростаюча продуктивність не винагороджуються належним чином. Це може призвести до демотивації, зниження задоволеності роботою і, в довгостроковій перспективі, до збільшення плинності кадрів. У деяких випадках це може створити напруженість між працівниками і роботодавцями, особливо якщо працівники вважають, що вони не отримують справедливую частку від зростання продуктивності.

6. Ризик недооцінки трудових ресурсів, якщо підприємства постійно збільшують продуктивність, не підвищуючи витрати на персонал, це може свідчити про те, що вони недостатньо інвестують у своїх працівників. Це може призвести до довгострокових проблем, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження якості роботи або втрата інноваційного потенціалу.

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над витратами на персонал є індикатором підвищення ефективності і прибутковості підприємства або галузі, але водночас він може вказувати на потенційні соціальні проблеми, пов'язані з компенсацією праці. Підприємства повинні знаходити баланс між підвищенням продуктивності і справедливою винагородою працівників, щоб забезпечити стійкий розвиток і зберегти кадровий потенціал у довгостроковій перспективі.

Доцільно також провести аналіз і порівняти темпи зростання продуктивності праці і доданої вартості в аграрному секторі. Для аналізу візьмемо показники доданої вартості в аграрному секторі України пораховані за методологією сайту TheGlobalEconomy.com, який вже було використано в п. 2.1. Річ в тому, що Держкомстат України не рахує і не містить показник доданої вартості, як чистий обсяг виробництва сектора після підсумовування всіх виходів і віднімання проміжних витрат, а, навпаки, пропонує лише за витратами виробництва підприємств на одного працюючого [<https://www.ukrstat.gov.ua/>]. Тому для аналізу візьмемо інформацію з

міжнародного статистичного порталу, а показники продуктивності праці з Ukrstat.gov.ua, табл. 2.11. Наочно це показано на рис. 2.17.

Як бачимо, індекс зростання доданої вартості нижчий за індекс продуктивності праці. Якщо індекс зростання доданої вартості нижчий, ніж індекс зростання продуктивності праці, це може свідчити про кілька можливих явищ у економіці та на аграрних підприємствах:

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз зростання продуктивності праці та доданої вартості

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Додана вартість у сільському господарстві, млрд дол.	13,8	14,17	16,56	13,56	10,98	10,95	11,41	13,27	13,8	14,58	21,75	13,89	13,24
Індекс зростання доданої вартості	1,32	1,03	1,17	0,82	0,81	1,00	1,04	1,16	1,04	1,06	1,49	0,64	0,95
Індекс зростання продуктивності праці	1,4	1,3	1,0	1,5	1,8	1,1	1,2	1,2	1,1	1,2	1,5	0,9	1,2

Джерело: складено на основі даних [108, 198]

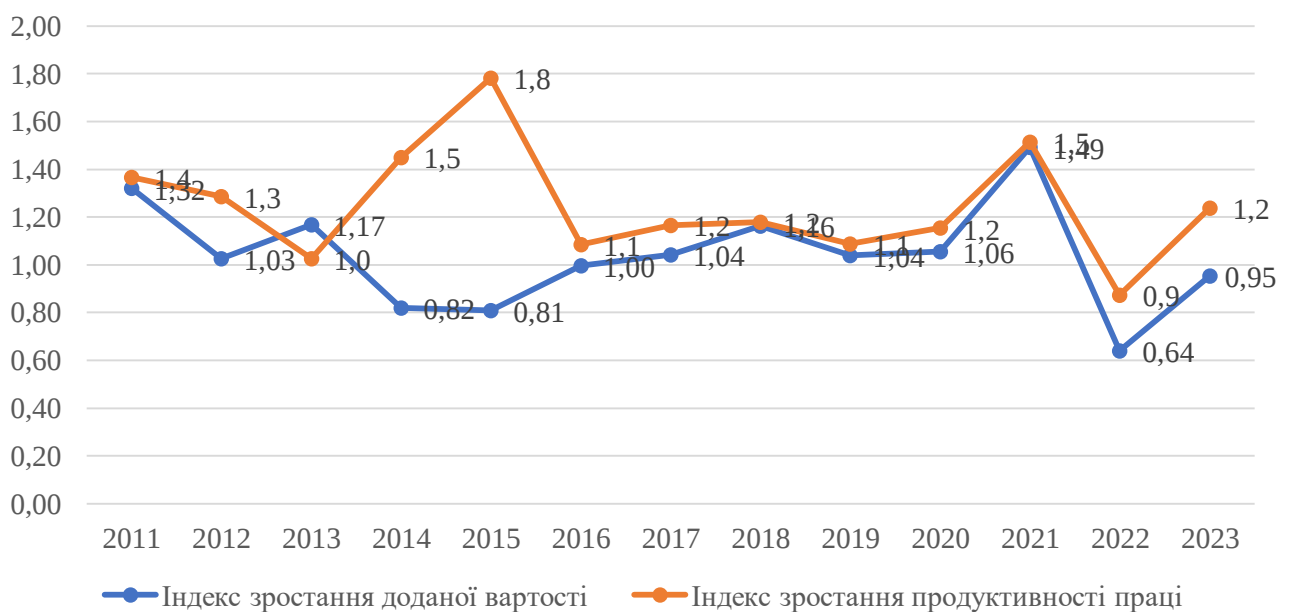


Рис. 2.17. Порівняння зміни продуктивності праці та доданої вартості в аграрному секторі

Джерело: складено на основі даних [108, 198]

зниження ціни продукції – продуктивність праці зростає, тобто на одного працівника виробляється більше продукції, але загальна додана вартість не збільшується відповідно. Це може бути наслідком зниження цін на продукцію. Якщо ціни на продукцію знижуються, загальна вартість виробленого товару може не збільшуватися так швидко, як продуктивність праці;

збільшення витрат на інші фактори виробництва, такі як сировина, енергія, капітал або логістика. Якщо ці витрати зростають швидше, ніж збільшується продуктивність праці, то це може знижувати загальну додану вартість;

зниження якості продукції або її інноваційної складової, можливо, підприємства збільшують кількість виробленої продукції, але при цьому знижують її якість або інноваційну складову. Це може призвести до зменшення вартості продукції, навіть при зростанні її обсягу, що відображається на доданій вартості;

недостатнє використання нових можливостей ринку, висока продуктивність праці може не призводити до значного зростання доданої вартості, якщо підприємство не використовує нові ринкові можливості, наприклад, не виходить на нові ринки або не підвищує цінність своєї продукції через маркетинг, брендінг або інші заходи;

низька маржинальність продукції, виробництво може стати більш ефективним, але якщо продукція має низьку маржинальність (різницю між ціною продажу і собівартістю), то це може обмежувати ріст доданої вартості. Наприклад, зростання продуктивності може призводити до збільшення обсягу дешевої продукції, що в підсумку не додає значної вартості;

розширення асортименту на товари з нижчою доданою вартістю, можливо, підприємства розширюють асортимент продукції, але додають до нього товари з нижчою доданою вартістю. Це може знижувати загальний індекс зростання доданої вартості, незважаючи на зростання продуктивності праці.

Отже, такий розрив між індексами може вказувати на структурні проблеми або неефективності у використанні ресурсів на аграрних підприємствах або в галузі. Він також може свідчити про необхідність більш глибокого аналізу бізнес-моделі, цінової політики, стратегії виходу на ринок та управління витратами. У цілому, це сигнал про те, що продуктивність праці зростає, але цей приріст не перетворюється на еквівалентне зростання економічної цінності сільськогосподарської продукції, що може мати негативний вплив на довгострокову рентабельність.

2.3. Аналіз продуктивності аграрних підприємств та виявлення перспектив розвитку кадрового потенціалу

Економічні показники сільськогосподарської галузі можна виміряти в термінах чистої доданої вартості за факторними витратами, яка є валовою доданою вартістю, скоригованою на споживання основного капіталу та субсидій і податків на виробництво. Він також відомий як факторний дохід, оскільки це винагорода, доступна для всіх факторів виробництва (землі, капіталу та праці).

Валова додана вартість сільськогосподарської промисловості є різницею між вартістю сільськогосподарської продукції та вартістю послуг і товарів, що використовуються у виробничому процесі (проміжне споживання) [199].

Факторні доходи можуть бути виражені в еквіваленті повної робочої сили. Як такий, він вважається частковим показником продуктивності праці; це міра чистої доданої вартості еквівалентом кожного зайнятого повний робочий день у сільськогосподарській галузі. Цей показник продуктивності вимірюється в реальному вираженні (з поправкою на інфляцію) і виражається у вигляді індексу. Його не слід плутати із загальним доходом фермерських домогосподарств або доходом особи, яка працює в сільському господарстві.

Щоб зрозуміти розвиток цього показника сільськогосподарського доходу, спочатку необхідно зрозуміти розвиток сільськогосподарської праці, серед якої умовно розподіляється ця винагорода. Зважаючи на таку велику кількість часткової, сезонної та неоплачуваної праці в сільському господарстві, обсяг роботи, фактично виконаної в сільськогосподарській діяльності, найкраще описується за допомогою одиниці, що називається річною робочою одиницею (AWU). Ця одиниця виражає обсяг виконаної роботи в еквівалентах повної зайнятості.

Аналіз англійських та українських джерел вказує на те, що наразі є поширеними дві концепції в галузі економіки та управління — оцінка продуктивності праці (Labour Productivity, LP) та оцінка сукупної факторної продуктивності (Total Factor Productivity, TFP). Обидва підходи використовуються для вимірювання ефективності використання ресурсів у сільськогосподарському виробництві, але вони різняться в методології, інтерпретації та застосуванні.

Так, оцінка продуктивності праці (Labour Productivity, LP) вимірює кількість продукції, виробленої на одного працівника або на одну годину праці. Це один із найпростіших і найпоширеніших показників ефективності використання робочої сили.

Оцінка продуктивності праці здійснюється шляхом поділу обсягу виробленої продукції (в натуральному або грошовому вираженні) на кількість праці, витраченої на її виробництво (зазвичай, в людських годинах або кількості зайнятих працівників). Саме цей показник продуктивності праці, розрахований як обсяг реалізованої продукції сільськогосподарських підприємств до кількості зайнятих на цих підприємствах, заснований на даних української статистики, взято для аналізу в розділі 2.2.

Сильні сторони оцінки на базі продуктивності праці полягають в наступному: 1) простота обчислення (дані про кількість працівників і обсяги продукції зазвичай легко доступні), проста інтерпретація (легко зрозуміти, як змінюється ефективність використання праці). Але такий простий підхід має свої обмеження, як то ігнорування інших факторів виробництва, бо не враховує

вклад капіталу, технологій або інших ресурсів, що може призводити до неточних висновків щодо загальної ефективності сільськогосподарського виробництва

Оцінка сукупної факторної продуктивності (Total Factor Productivity, TFP) вимірює ефективність використання всіх факторів виробництва, включаючи працю, капітал, землю, технології тощо. Це більш комплексний показник, який оцінює, наскільки ефективно всі ці ресурси перетворюються у випуск продукції. TFP зазвичай обчислюється як залишок у моделі виробничої функції (наприклад, функція Кобба-Дугласа), де сукупний випуск (Y) залежить від використаних факторів праці (L) і капіталу (K):

$$Y = A \times F(K, L) \quad (2.3)$$

де A — це сукупна факторна продуктивність (TFP), яка визначає рівень технологічного розвитку або ефективності.

$$TFP = Y / F(K, L) \quad (2.4)$$

Даний показник і підхід має сильні сторони: 1) комплексність – враховує вплив усіх факторів виробництва, включаючи капітал, працю, технології та інші ресурси; 2) точність – допомагає оцінити дійсний рівень технологічного прогресу або інновацій у виробничому процесі. Разом із тим має і свої обмеження, як:

1) складність обчислення, бо потребує більш складних даних і моделей, часто використовується агрегована статистика на рівні макроекономіки;

2) вимірювання ідентифікації, бо може бути важко визначити точні причини змін TFP, оскільки вони можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зміни в управлінні, інновації, державна політика тощо. З іншого боку, саме це обмеження в дослідженні може надати можливість для розширення дослідження в контексті взаємозв'язку із зміною кадрового потенціалу.

Основні відмінності між LP та TFP полягають у наступному:

1. Область застосування: LP фокусується лише на ефективності праці, тоді як TFP враховує вклад усіх факторів виробництва.
2. Методологія: LP — простіше обчислення, засноване на відношенні випуску до кількості праці, TFP — складніша модель, яка враховує всі вхідні ресурси та їх продуктивність.
3. Інтерпретація результатів: LP може швидко показати зміни в продуктивності робочої сили, але не відображає повної картини ефективності підприємства, TFP забезпечує більш повне розуміння загальної продуктивності, але його важче інтерпретувати та пояснити зміни.
4. Використання: LP часто використовується для короткострокових оцінок на рівні окремих підприємств або секторів, TFP частіше застосовується для макроекономічного аналізу або довгострокових стратегічних рішень.

Отже, оцінка продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності надає різні перспективи на ефективність виробничих процесів. LP є корисним для швидкої оцінки ефективності праці, тоді як TFP забезпечує більш глибокий аналіз, враховуючи всі виробничі ресурси. Використання обох підходів може надати більш повну картину продуктивності, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення в управлінні кадровим потенціалом зокрема.

В українському науково-дослідному просторі поширеними є показники продуктивності праці, витрат на одну особу тощо. Аналіз наукових праць та досліджень на тему продуктивності праці в сільському господарстві, що були опубліковані між 2015 та 2024 роками, наведено в додатку Б. Таблиця охоплює праці українських авторів, як англomовні так і україномовні. А також дисертаційні дослідження з теми продуктивності праці, кадрового потенціалу в сільському господарстві, захищених в Україні між 2015 і 2024 роками. Це дослідження можуть бути корисними для розуміння актуальних тенденцій і проблем у цій сфері. Також проведено огляд цих робіт стосовно інформаційної бази, якою користувалися дослідники і які задачі ставили.

Загальний висновок наступний:

дослідження зосереджені на впливі кадрового потенціалу на продуктивність праці, включаючи кваліфікацію, мотивацію та навчання персоналу;

інноваційні та управлінські стратегії також враховують розвиток і адаптацію персоналу до нових умов і технологій;

найбільш поширені показники: обсяг продукції на одиницю праці, трудомісткість, витрати праці, продуктивність на одного працівника, ефективність використання робочого часу;

інноваційні та економічні аспекти включають моделювання продуктивності та ефективності нових технологій і управлінських рішень;

аналіз показників включає кореляцію між управлінськими рішеннями, технологічними інноваціями та показниками продуктивності праці;

дослідження також порівнюють українські практики з міжнародними стандартами, щоб знайти ефективні рішення для підвищення продуктивності.

Пропонуємо розширити погляд на кадровий потенціал і продуктивність праці аграрних підприємств. Зростання продуктивності в сільському господарстві дозволяє продуктам харчування стати більш достатніми та дешевшими, незважаючи на зростання населення світу. Одним із найбільш інформативних показників продуктивності сільського господарства є загальна факторна продуктивність (TFP). TFP вимірює кількість сільськогосподарської продукції, виробленої з об'єднаного набору землі, праці, капіталу та матеріальних ресурсів, задіяних у сільськогосподарському виробництві. Якщо загальний обсяг виробництва зростає швидше, ніж загальний обсяг витрат, то загальна продуктивність факторів виробництва (тобто загальна продуктивність факторів) зростає.

Продукт служби економічних досліджень Міністерства сільського господарства США про міжнародну продуктивність сільського господарства надає річні індекси сільськогосподарської TFP для країн і регіонів світу, починаючи з 1961 року [184]. TFP відрізняється від таких показників, як урожайність сільськогосподарських культур на акр або сільськогосподарська додана вартість на одного працівника, оскільки він враховує ширший набір

факторів, що використовуються у виробництві. TFP охоплює середню продуктивність усіх цих ресурсів, які використовуються у виробництві всіх сільськогосподарських товарів. Зростання TFP відображає загальну швидкість технічних та ефективних змін у секторі. У довгостроковій перспективі підвищення продуктивності сільського господарства було основним у світі засобом забезпечення того, щоб потреби зростаючого населення не перевищували можливості світових ресурсів для забезпечення продуктами харчування.

«Облік зростання» забезпечує практичний спосіб вимірювання змін сільськогосподарської TFP з часом, враховуючи доступні дані про сільськогосподарську продукцію, ресурси та ціни на них. Цей підхід [184] дає міжнародні узгоджені та порівнювані темпи зростання сільськогосподарської TFP, але не рівні TFP. Більшість даних щодо обсягів виробництва та витрат, які використовуються в цьому аналізі, надходять від організацій ООН, а саме Продовольчої та сільськогосподарської організації (ФАО) та Міжнародної організації праці (МОП). Вони доповнені даними національних статистичних агентств, бізнес-організацій та опублікованих наукових досліджень.

Дані, доступні для завантаження, містять річні індекси сільськогосподарської TFP, результати та вхідні дані для окремих країн, основних глобальних регіонів та країн, згрупованих за рівнем доходу. Дані також містять докладні дані про землю, працю, капітал і матеріальні (або проміжні) ресурси, що використовуються для побудови індексів TFP. Перегляньте вкладку «Пояснення» в електронній таблиці, щоб отримати детальний опис вмісту.

Кожна серія даних TFP є індексом із базовим роком 2015, таким чином значення TFP для кожної країни чи регіону встановлено на 100 у 2015 році. Таким чином, значення індексу в будь-який рік є рівнем TFP відносно 2015 року. Наприклад, значення індексу TFP України 142 у 2021 році означає, що сукупна продуктивність факторів виробництва (TFP) зросла зі 100 до 142, або на 42 відсотки, між 2015 і 2021 роками. Це означає, що в 2021 році було отримано на 42 відсотки більше продукції з аналогічної кількості вхідних

ресурсів, ніж у 2015 році. Порівняння індексів TFP між країнами чи регіонами показує, де TFP зростає швидше чи повільніше, але не вказує, де рівні продуктивності вищі чи нижчі.

Починаючи з 1960-х років світове сільськогосподарське виробництво зростало в середньому на 2-3 відсотки на рік (в обсязі за умови незмінних цін). Зростання виробництва було високим у 1960-х роках, уповільнилося в 1970-х і 1980-х роках, прискорилося в 1990-х і 2000-х роках, але знову сповільнилося в останній період – 2011–2021 роки [184]. У цей останній період (2011–2021 рр.) світове виробництво продукції рослинництва, тварин і аквакультури зростало в середньому на 1,94 відсотка на рік (додаток В).

Різні кольори смужок (додаток В) показують, яка частка загального зростання виробництва відбулася завдяки залученню нових ресурсів у виробництво, включаючи розширення сільськогосподарських угідь, поширення зрошення на існуючі орні землі (форма збільшення земель) та інтенсифікацію використання ресурсів (більше робочої сили), капітал і матеріальні витрати на акр), і скільки було отримано завдяки підвищенню TFP цих ресурсів.

У десятиліття до 1990 року найбільше зростання виробництва відбувалося за рахунок інтенсифікації використання ресурсів. Залучення нових земель для сільськогосподарського виробництва та поширення зрошення на існуючі сільськогосподарські землі також були важливими джерелами зростання. Починаючи з 1990-х років, зростання TFP, а не накопичення факторів (зростання землі, іригації та інших факторів виробництва) було причиною більшої частини зростання світового сільськогосподарського виробництва. В останній період (2011–2021 рр.) TFP зростав щорічно на 1,14 відсотка, що становить 59 відсотків зростання сільськогосподарського виробництва.

Продуктивність відрізняється в різних країнах (додаток В, рис. В.2). Ці глобальні середні значення не враховують значних коливань темпів зростання продуктивності сільського господарства в різних країнах. На карті (додаток В, рис. В.2) показано середньорічне зростання TFP сільського господарства по країнах з 1971 року. TFP сільського господарства зростав найшвидше (в

середньому на 2 відсотки або більше на рік) у країнах з найтемнішим кольором і повільніше в країнах зі світлим кольором.

Національна політика та інституції, особливо ті, що сприяють інноваціям і технічним змінам, відіграють важливу роль у стимулюванні зростання TFP у сільському господарстві. Зміцнення спроможності національних сільськогосподарських досліджень і систем дорадництва для розробки та надання нових сільськогосподарських технологій фермерам було ключовим фактором підвищення продуктивності сільського господарства. Довгострокові інвестиції в сільськогосподарські дослідження були особливо важливі для підтримки вищих темпів зростання сільськогосподарської TFP у великих країнах, що швидко розвиваються, таких як Бразилія та Індія. Сільське господарство Китаю отримало величезну користь від інституційних та економічних реформ, а також технологічних змін в результаті інвестицій у дослідження. Українське сільське господарство після 2000 року відновилося і досягло значного підвищення продуктивності. Недостатні інвестиції в сільськогосподарські дослідження та консультації, а також погана ринкова інфраструктура залишаються важливими перешкодами для стимулювання зростання продуктивності сільського господарства.

Продуктивність і зростання сільськогосподарського виробництва відрізняються в різних групах доходу в країні. Інший погляд на показники сільськогосподарського виробництва та продуктивності наведено в додатку В, рис. В.3, де показано тенденції сільськогосподарського виробництва та використання ресурсів з 1961 по 2021 роки для країн, згрупованих за рівнем доходу на душу населення 2023 року (за класифікацією Світового банку). Індекси показують зростання загального виробництва сільськогосподарської продукції та загального використання ресурсів порівняно з рівнями 1961 року. Різниця між індексами випуску та витрат на малюнку є ефектом зростання TFP на випуск: без зміни TFP зростання випуску відповідатиме зростанню витрат.

На рис. 2.18-2.21 наведено порівняльні діаграми зміни TFP України і середні значення TFP по групах країн за рівнем доходу (класифікація Світового банку), додаток Г.

У країнах з високим рівнем доходу сільськогосподарське виробництво зростало відносно повільно (приблизно подвоївшись з 1961 по 2021 рік), тоді як загальне використання ресурсів з 1980-х років знизилося. Повільні темпи зростання сільськогосподарського виробництва в країнах з високим рівнем доходу частково відображають повільні темпи зростання попиту на продукти харчування через уповільнення зростання населення та низьку еластичність попиту на продукти харчування за доходом у цих країнах. Сільськогосподарське виробництво зростало найшвидше в країнах із середнім рівнем доходу, де продуктивність почала зростати в 1990-х роках.

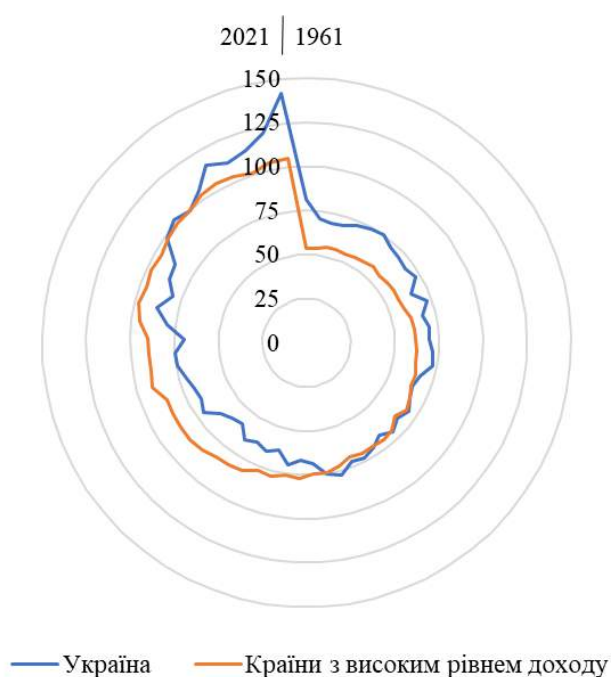


Рис. 2.18. Динаміка Індексів сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) України та країн з високим доходом за період 1961 – 2021 роки, 2015=100

Джерело: складено автором на основі даних [184]

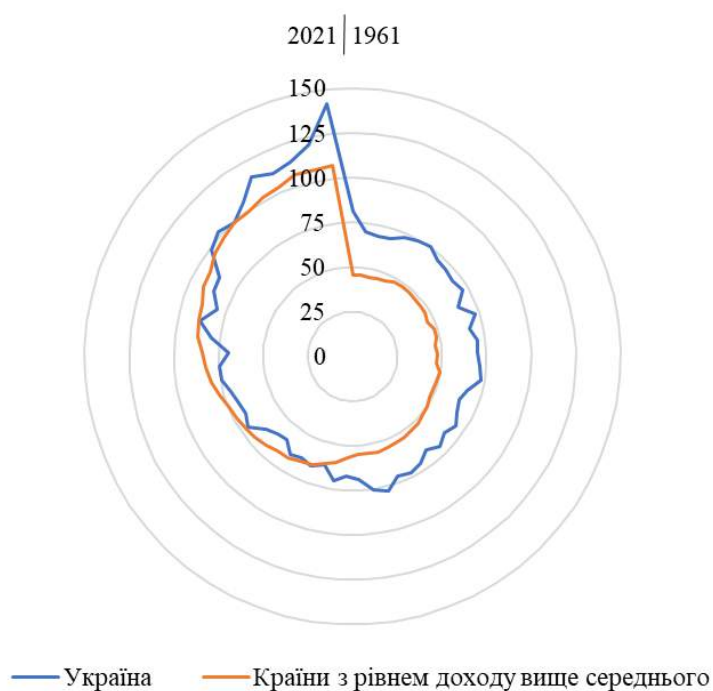


Рис. 2.19. Динаміка Індексів сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) України та країн з доходом вище середнього за період 1961 – 2021 роки, 2015=100

Джерело: складено автором на основі даних [184]

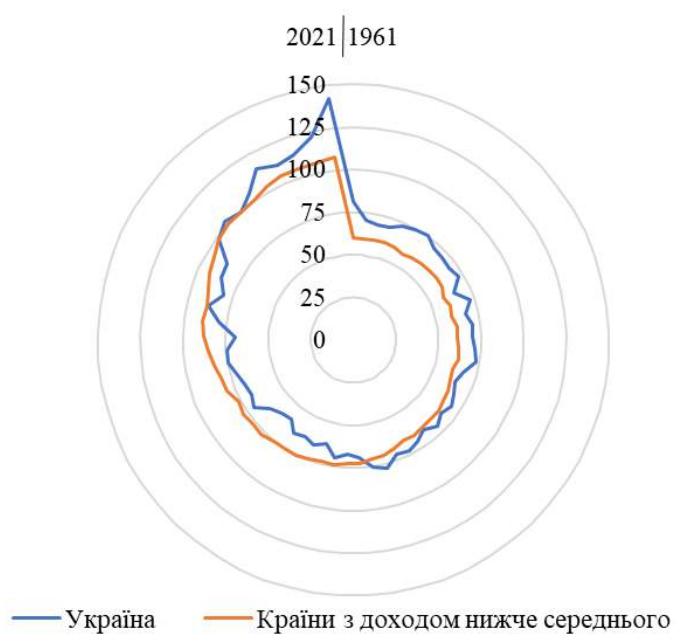


Рис. 2.20. Динаміка Індексів сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) України та країн з доходом нижче середнього за період 1961 – 2021 роки, 2015=100

Джерело: складено автором на основі даних [184]

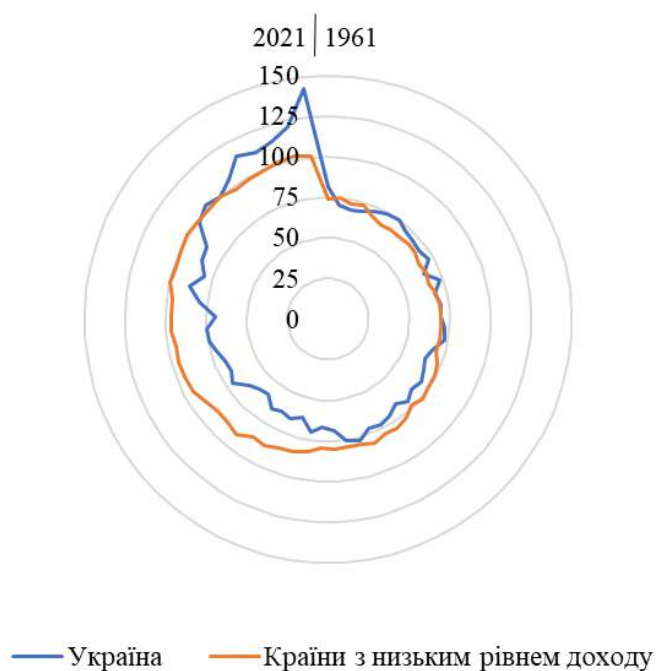


Рис. 2.21. Динаміка Індексів сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) України та країн з низьким рівнем доходу за період 1961 – 2021 роки, 2015=100

Джерело: складено автором на основі даних [184]

Виробництво також зросло досить швидко в країнах з низьким рівнем доходу (багато з яких знаходяться в Африці на південь від Сахари), але зростання тут значною мірою покладалося на залучення більшої кількості ресурсів у виробництво, а не на підвищення продуктивності. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію є набагато вищим у країнах із середнім і низьким доходом порівняно з країнами з високим доходом. Це пов'язано не лише з вищим зростанням населення в цих країнах, але й з вищою еластичністю попиту на продукти харчування за доходом, оскільки домогосподарства в цих країнах урізноманітнюють свій раціон, включаючи більше продуктів, багатих поживними речовинами, наприклад продуктів тваринного походження, у міру зростання доходів.

Як ми бачимо, Україна демонструє зростання TFP з 2014 року. В табл. 2.13 наведено дані за період 2010 – 2021 роки для наочного порівняння TFP.

Індекси сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP)

України та країн з високим доходом за період 2010 – 2021 роки, 2015=100

Країни	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	81	86	87	99	103	100	106	115	112	114	121	142
Країни з низьким рівнем доходу	99	100	101	100	100	100	98	99	99	102	102	101
Країни з доходом нижче середнього	90	93	96	99	100	100	101	104	105	105	106	108
Країни з рівнем доходу вище середнього	89	92	93	96	98	100	100	103	104	107	107	107
Країни з високим рівнем доходу	96	97	96	98	100	100	103	104	103	101	104	105

Джерело: складено автором на основі даних [184]

Підвищення продуктивності сільського господарства дозволяє фермерам виробляти більше продукції з тією самою кількістю ресурсів або використовувати менше ресурсів для виробництва тієї самої продукції, і тому це є пріоритетом політики в багатьох країнах. Протягом останніх десятиліть глобальне сільське господарство досягло значного зростання продуктивності, але нещодавні дані свідчать про те, що зростання продуктивності сповільнюється в промислово розвинених країнах [206].

Оцінка та розробка державної політики, спрямованої на зростання продуктивності, вимагають відповідного вимірювання продуктивності, а також ідентифікації джерел змін продуктивності, таких як технічні зміни або зміни ефективності.

Проведемо порівняння продуктивності праці аграрних підприємств (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) для глибшого розуміння економічної ефективності сільськогосподарського сектору та виявлення перспектив розвитку кадрового потенціалу. Ці два показники надають різні перспективи аналізу ефективності використання ресурсів в аграрному виробництві та сприяють комплексному оцінюванню продуктивності.

Порівняння LP та TFP є доцільним з кількох причин. По-перше, це дозволяє виявити, які фактори найбільше впливають на продуктивність у сільському господарстві. Якщо продуктивність праці значно зростає, але TFP залишається стабільною, це може свідчити про те, що підвищення продуктивності досягається переважно за рахунок інтенсифікації використання праці, а не завдяки технологічним чи управлінським покращенням. По-друге, порівняння допомагає ідентифікувати можливі резерви для підвищення загальної ефективності виробництва шляхом впровадження нових технологій або оптимізації використання ресурсів.

Дослідження, що порівнюють ці два показники, показали, що їх взаємозв'язок може змінюватись в залежності від конкретних економічних умов, рівня розвитку технологій та інших чинників. Наприклад, Griliches (1963) вивчав зв'язок між LP та TFP у контексті економіки США, демонструючи, що TFP є ключовим фактором для довгострокового економічного зростання у сільському господарстві [215]. Зві Гріліхес у своїй праці 1963 року «The Sources of Measured Productivity Growth: United States Agriculture, 1940-1960» розглядає джерела зростання продуктивності в сільському господарстві США. Це дослідження було опубліковано в журналі «Journal of Political Economy». Гріліхес досліджував роль технологічних змін у підвищенні продуктивності сільського господарства, зокрема, зростання загальної продуктивності факторів (TFP) як основного драйвера довгострокового економічного зростання в аграрному секторі. Він аналізував, як використання нових технологій, покращення насіння, добрив, механізації та інших інновацій сприяло ефективнішому використанню ресурсів.

Основна ідея його роботи полягала в тому, що значна частина зростання продуктивності у сільському господарстві не може бути пояснена лише збільшенням використання традиційних факторів виробництва, таких як праця та капітал, а значною мірою залежить від технологічного прогресу, який Гріліхес відображав через зміни в TFP. Його аналіз став одним з перших комплексних досліджень, які використовували TFP для вимірювання впливу

технологій та інших нефізичних факторів на продуктивність у сільському господарстві.

Аналогічно, Hayami і Ruttan (1985) показали, що зміни у TFP значною мірою пояснюють відмінності у продуктивності сільського господарства між різними країнами, тоді як LP може не відображати повною мірою всі зміни у використанні інших факторів [].

Праця Юджі Хаямі (Yujiro Hayami) та Вернона Руттана (Vernon W. Ruttan) під назвою "Agricultural Development: An International Perspective" вперше була опублікована в 1971 році [202], а друге, значно переглянute видання вийшло в 1985 році [154; 153]. Ця книга стала одним із класичних досліджень у сфері економіки сільського господарства та економічного розвитку.

У своїй праці Хаямі і Руттан досліджують процеси економічного розвитку в сільському господарстві різних країн, використовуючи концепцію сукупної продуктивності факторів (Total Factor Productivity, TFP). Вони порівнюють аграрні системи різних країн і досліджують, як технологічні зміни, інновації, інституційні фактори та управлінські практики впливають на продуктивність сільського господарства. Важливим елементом їх дослідження є так звана індукційна модель технологічних змін (induced innovation model), яка пояснює, як зміни у відносних цінах на фактори виробництва стимулюють технологічні інновації та адаптацію нових технологій, відповідних конкретним умовам і ресурсам країни.

Книга Хаямі та Руттана зробила значний внесок у розуміння того, як економічні та інституційні чинники, включаючи ринки, політику та інфраструктуру, впливають на темпи та характер сільськогосподарського розвитку в різних регіонах світу. Їхнє дослідження підкреслює, що відмінності у зростанні продуктивності між країнами часто пояснюються не стільки кількістю використаних ресурсів (таких як праця чи капітал), скільки ефективністю, з якою ці ресурси використовуються, тобто змінами в TFP.

Наведені дослідження та поширеність TFP, як основного показника ефективності сільського господарства, зокрема в США, доводить обмеженість

використання LP. Відштовхуючись від розриву, який маємо в оцінці ефективності сільського господарства в світових аналітичних колах та в загальноприйнятій статистиці України, про що свідчить наявна статистична інформація на порталі української статистики, проведемо оцінку того, чи є між LP і TFP зв'язок.

Порівняння LP і TFP є важливим для комплексного розуміння продуктивності аграрного сектора, оскільки ці показники доповнюють один одного, дозволяючи виявити як ефективність використання окремих ресурсів, так і загальну ефективність аграрного виробництва.

Для аналізу обрано дані по Україні, як продуктивність праці в сільському господарстві (LP), розрахована на основі даних порталу української статистики. Цей показник вже використано аналізі на оцінці в розділі 2.2. І індекси сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP) по Україні, які вже використано в ході аналізу в цьому розділі. В табл. 2.14 наведено дані за період 2010 – 2021 роки для наочного порівняння LP та TFP України.

Із застосуванням кореляційного аналізу в редакторі Excel проведемо аналіз наведених показників. Кореляційний аналіз використовується для визначення наявності та ступеня зв'язку між двома або більше змінними. У випадку продуктивності праці (LP) в сільському господарстві та сукупної продуктивності факторів (TFP) кореляційний аналіз допомагає зрозуміти, чи існує взаємозв'язок між цими двома показниками. Зокрема, аналіз дозволяє з'ясувати, як зміни в одному показнику (продуктивність праці, LP) можуть впливати на TFP. Це важливо для виявлення потенційних причинно-наслідкових зв'язків, які можуть допомогти у формуванні аграрної політики, стратегічного планування та підвищення ефективності аграрних підприємств.

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз LP та TFP України за період 2010 – 2021 роки

Роки	LP в сільському господарстві, тис. грн/особу	Індекс LP, %	Індекс TFP, % 2015=100
2010	130	110	81
2011	177,7	136,6	86
2012	228,4	128,6	87
2013	234,5	102,7	99

2014	340,2	145,1	103
2015	606,2	178,2	100
2016	657,1	108,4	106
2017	766,2	116,6	115
2018	903,6	117,9	112
2019	981,7	108,7	114
2020	1132,3	115,3	121
2021	1714,8	151,4	142

Джерело: складено автором на основі даних [108; 123; 184]

Результат розрахунку наведено на рис. 2.22 – 2.23.



Рис. 2.22. Результат кореляційного аналізу продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в сільському господарстві України

Джерело: складено автором на основі даних [108; 123; 124; 184; 199]

Статистичним показником, який відображає, яку частку варіації залежної змінної можна пояснити варіацією незалежної змінної, є коефіцієнт детермінації (R^2). У вашому випадку коефіцієнт детермінації 0,95784 означає, що 95,784% варіацій у показнику продуктивності праці (LP) в сільському господарстві (виміряній у тисячах гривень на особу) можна пояснити змінами у TFP за період з 2010 до 2021 року.

Це свідчить про дуже сильний зв'язок між продуктивністю праці та TFP у досліджуваному періоді. Іншими словами, більшість змін у продуктивності праці може бути пояснена змінами в загальній продуктивності факторів. Такий високий коефіцієнт детермінації вказує на те, що TFP є важливим фактором,

який впливає на продуктивність праці в сільському господарстві. Можна припустити, що поліпшення технологій, використання ресурсів, або ефективність управління, які відображаються у TFP, суттєво впливають на те, скільки продукції може бути вироблено на одного працівника.

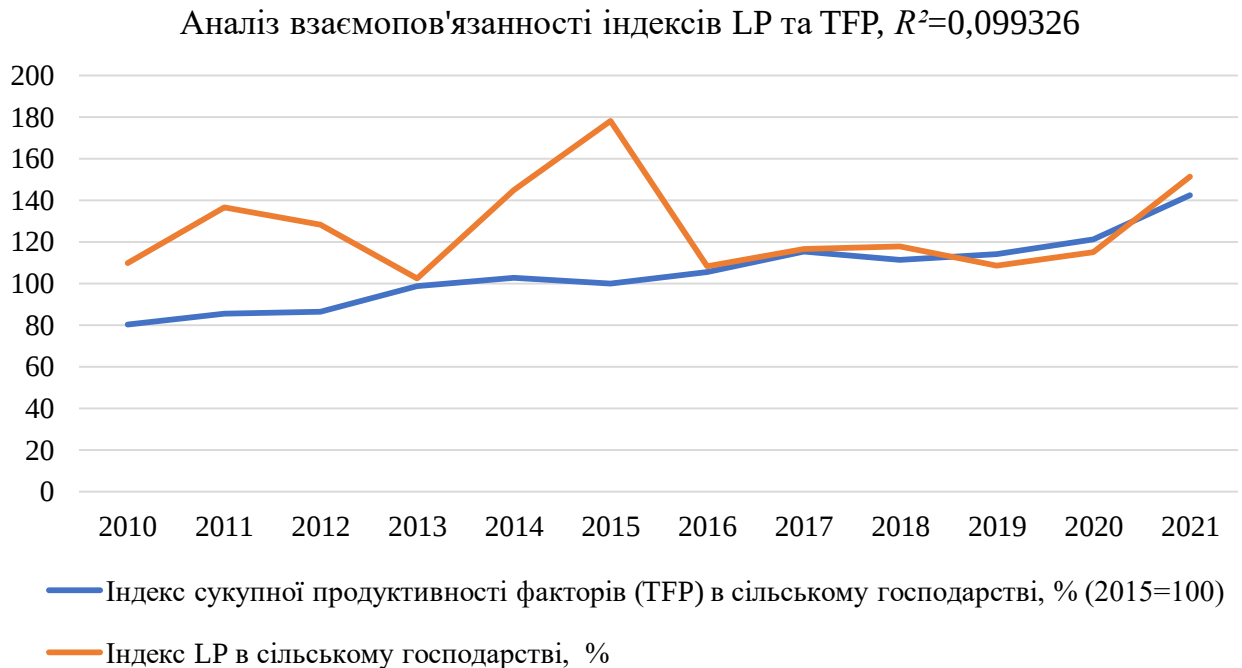


Рис. 2.23. Результат кореляційного аналізу індексів продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в сільському господарстві України

Джерело: складено автором на основі даних [108; 123; 124; 184; 199]

Зовсім інший результат показав кореляційний аналіз індексів продуктивності праці (розрахований як темп зростання по роках) і індексів TFP за тими ж роками (рис. 2.23). Коефіцієнт детермінації (R^2) дорівнює 0,099326, що означає, що лише приблизно 9,93% варіацій зростання продуктивності праці (LP) в сільському господарстві України можуть бути пояснені змінами в індексі сукупної продуктивності факторів (TFP) за досліджуваний період.

Такий низький коефіцієнт детермінації свідчить про те, що між індексами LP і TFP в сільському господарстві України існує слабкий статистичний зв'язок. Це може означати, що зміни в продуктивності праці в аграрному секторі України не є сильно пов'язаними з показником TFP, або що є інші

важливі фактори, які значно впливають на продуктивність праці, але не враховані в TFP.

Можлива причина слабого зв'язку – різні базисні періоди, індекси продуктивності часто залежать від базисного періоду, обраного для порівняння. Якщо базисні періоди для індексів LP і TFP відрізняються або не відображають однакові зміни в економічних умовах, це може спричинити різницю в динаміці показників і, відповідно, низький зв'язок між ними. Так і в нашому випадку, де індекс продуктивності праці розрахований по роках, де кожен попередній є базисним періодом. А індекс TFP за методологією розрахований до базисного періоду 2015 року. Після приведення індексу продуктивності праці у відповідність, тобто пораховано індекс продуктивності праці (LP), де за базу взято дані показника продуктивності 2015 року. Після цього пораховано новий коефіцієнт детермінації, результат представлено на рис. 2.24.

Отже, продуктивність праці LP в сільському господарстві та її зміна напряму залежить від стану та зміни показника сукупної продуктивності факторів, як це показано на рис. 2.25.

Зрозуміло, що кореляційний аналіз не встановлює причинно-наслідкових зв'язків, а лише показує наявність статистичного зв'язку між змінними. Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків необхідно використовувати додаткові методи аналізу, такі як регресійний аналіз, експериментальні дослідження або додаткові економетричні моделі. Також варто перевірити наявність інших можливих факторів, які можуть впливати на продуктивність праці та не враховані в TFP, що допоможе уникнути хибних висновків щодо причинності.

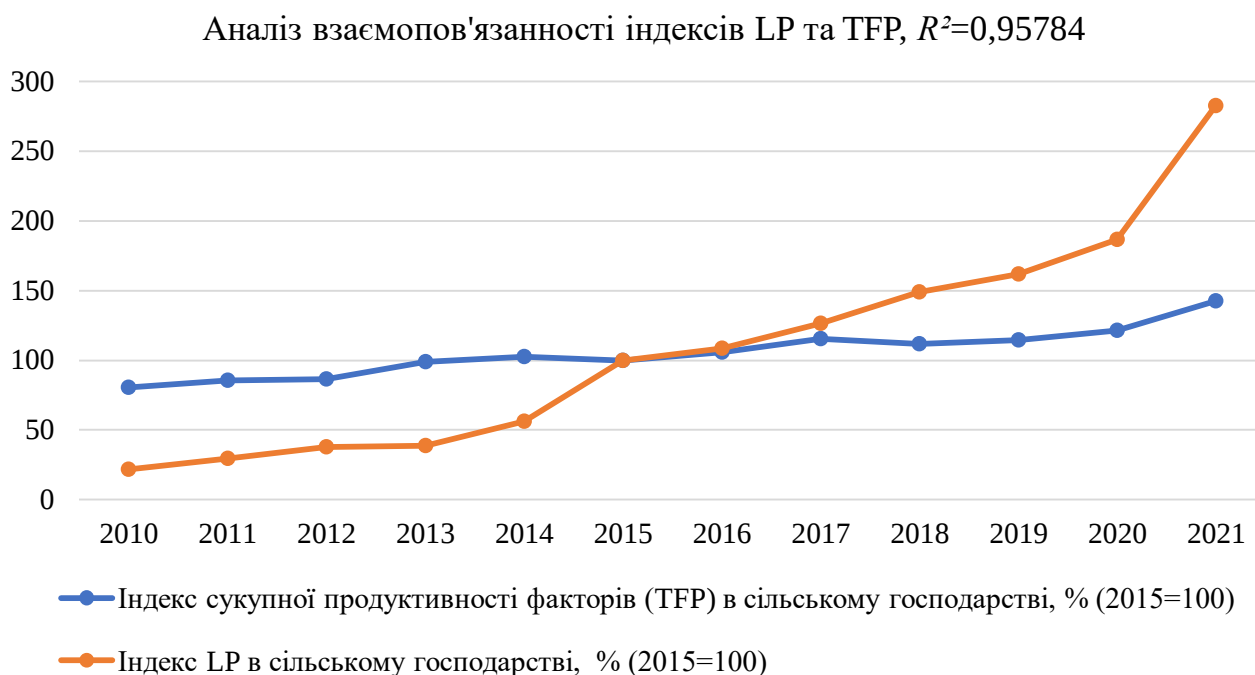


Рис. 2.24. Результат кореляційного аналізу індексів продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в сільському господарстві України, 2015=100

Джерело: складено автором на основі даних [108; 123; 124; 184; 199]

Порівняння тенденцій зміни показників продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в сільському господарстві України, бачимо позитивну динаміку з 2015 року, яка супроводжується перевищенням темпів зростання продуктивності праці (LP) над сукупною продуктивністю факторів (TFP), від 1 у 2015 році до 2,0 (в два рази) у 2021 році.

Спостерігаючи за тенденціями продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в сільському господарстві України з 2015 до 2021 року, можна зробити декілька важливих висновків:

1. Позитивна динаміка обох показників з 2015 року (бо цей рік брався за базу): обидва показники - LP та TFP - демонструють зростання, що свідчить про покращення загальної ефективності сільськогосподарського сектору України. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників, кращий доступ до ринків,

зміни в аграрній політиці, а також макроекономічні зміни до 2021 року, які позитивно вплинули на аграрний сектор.

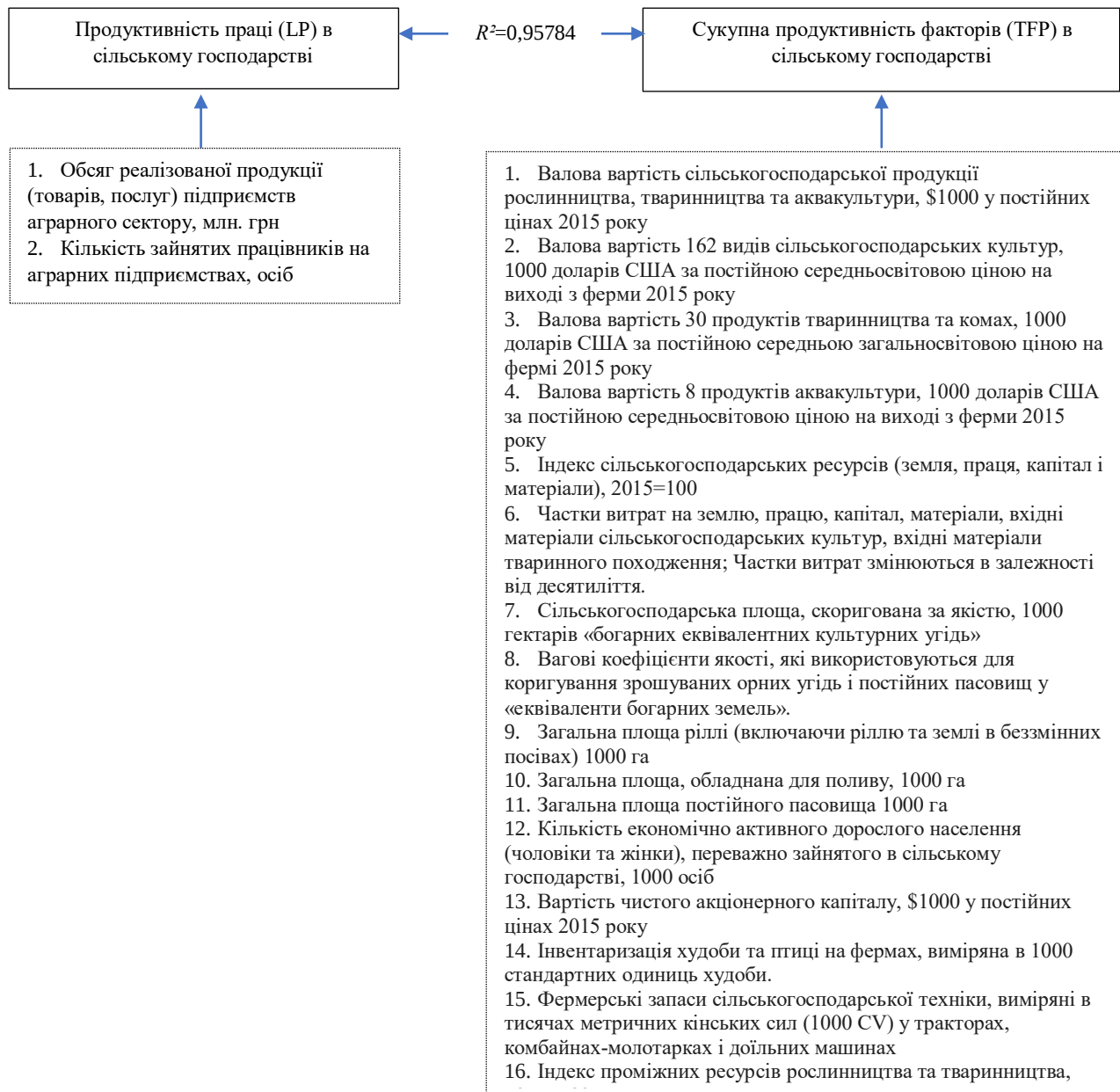


Рис. 2.25. Взаємозв'язок і відмінність показника продуктивності праці LP та сукупної продуктивності праці TFP в сільському господарстві

Джерело: авторська розробка

2. Випереджаюче зростання продуктивності праці над TFP: з 2015 по 2021 рік темпи зростання продуктивності праці (LP) значно перевищують темпи зростання сукупної продуктивності факторів (TFP). Якщо в 2015 році обидва показники мали однаковий рівень (індекс = 1, бо 2015 рік – база), то до 2021 року LP зросла вдвічі швидше, ніж TFP (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці (LP) над
індексом сукупної продуктивності факторів (TFP) роки

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт випередження LP над TFP	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	1,0	1,0	1,1	1,3	1,4	1,5	2,0

Джерело: складено автором на основі даних [108; 123; 124; 184; 199]

Можливими причинами випереджаючого зростання продуктивності праці (LP) є:

1) інтенсивніше використання праці, оптимізація кількості зайнятих в сільському господарстві. Зростання LP у сільському господарстві України може бути частково зумовлене інтенсивнішим використанням робочої сили, наприклад, за рахунок збільшення робочих годин, використання сезонних працівників або підвищення рівня автоматизації, що дозволяє окремим працівникам обробляти більші площі або виконувати більше завдань;

2) механізація та технологічні інновації. Впровадження нової техніки, обладнання та технологій може значно збільшити LP, особливо якщо це дає змогу одному працівникові виробляти більше продукції без суттєвого збільшення інших факторів виробництва, таких як капітал чи земля. Якщо ці інновації спрямовані переважно на підвищення ефективності використання праці, це може призвести до зростання LP швидше, ніж TFP.

3) підвищення кваліфікації працівників. Інвестиції у підвищення кваліфікації та навичок працівників можуть мати значний вплив на LP, особливо якщо навчання зосереджене на нових методах роботи або використанні нових технологій. Це може підвищити ефективність праці без суттєвих змін в інших факторах виробництва.

4) зміни в структурі сільського господарства. Перехід до вирощування більш високорентабельних культур або збільшення частки тваринництва може призвести до зростання продуктивності праці. Це може відбуватись на фоні стабільного TFP, якщо зміни не призводять до одночасного зростання продуктивності всіх факторів виробництва.

5) зменшення кількості робочої сили. Якщо у сільському господарстві відбувається скорочення кількості працівників, а загальний обсяг продукції залишається незмінним або навіть зростає, LP буде зростати швидше, ніж TFP. Це може бути результатом міграції робочої сили до інших секторів економіки або через демографічні зміни.

Перевищення темпів зростання LP над TFP свідчить про те, що зростання продуктивності праці у сільському господарстві України переважно відбувається за рахунок факторів, які впливають на працівників або їх використання, а не на ефективність усіх факторів виробництва. Це може бути свідченням того, що у сільськогосподарському секторі проводяться активні зміни, спрямовані на оптимізацію використання праці та підвищення ефективності роботи персоналу.

Зростання продуктивності праці вдвічі швидше за TFP може вказувати на певну обмеженість технологічного прогресу в широкому сенсі (що відображається через TFP) та концентрацію на підвищенні ефективності використання робочої сили. Це свідчить про можливості для подальшого підвищення TFP шляхом більш широкого впровадження технологій, які підвищують ефективність не тільки праці, але й інших факторів виробництва. Така тенденція може вказувати на необхідність інвестування в інші аспекти сільського господарства, такі як підвищення якості землі, покращення управління, розвиток інфраструктури та інших факторів, які впливають на загальну ефективність використання ресурсів.

На основі попереднього аналізу тенденцій продуктивності праці (LP) та індексу сукупної продуктивності факторів (TFP) в аграрному секторі України можна визначити декілька перспективних напрямів розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Три принципові аспекти розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств:

1. Інвестиції в освіту та професійне навчання. Одним із ключових аспектів розвитку кадрового потенціалу є інвестування в освіту та професійне навчання працівників. Сучасне сільське господарство потребує працівників із

високою кваліфікацією, які здатні працювати з новітніми технологіями та застосовувати сучасні методи управління аграрними процесами. Для цього аграрним підприємствам доцільно:

розвивати програми навчання – запровадження програм навчання та перепідготовки, що орієнтовані на підвищення кваліфікації працівників у таких сферах, як агрономія, тваринництво, агроінженерія, управління фермерськими господарствами, використання нових технологій і методів точного землеробства.

співпрацювати з освітніми закладами – поглиблювати співпрацю з аграрними університетами та коледжами для розробки навчальних курсів, які відповідають потребам сучасного сільського господарства. Це може включати створення навчальних програм на базі підприємств, стажування для студентів та тренінги для працівників;

залучати та утримувати молодих фахівців є ще одним важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. Молодь часто приносить нові ідеї, енергію та готовність до навчання, що може сприяти впровадженню інновацій та підвищенню ефективності;

запроваджувати програми стажувань і практик – пропонувати студентам аграрних спеціальностей можливостей для проходження стажувань та практичної роботи на базі підприємств. Це дозволить молодим фахівцям здобути практичний досвід і закріпитися в аграрному секторі;

створювати сприятливі умови праці та кар'єрного росту. Це про забезпечення конкурентоспроможних умов праці, включаючи заробітну плату, соціальні пільги та можливості для кар'єрного зростання. Молоді фахівці прагнуть розвитку, тому надання їм можливостей для навчання та кар'єрного просування може стати ефективним засобом утримання талановитих працівників у галузі.

2. Впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами. Сучасні методи управління людськими ресурсами є важливими для розвитку кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Ефективне управління персоналом дозволяє максимально розкрити потенціал працівників,

мотивувати їх та забезпечити ефективне використання їх навичок. Аграрні підприємства повинні:

застосовувати мотиваційні програми - розробка та впровадження програм стимулювання, які мотивують працівників на досягнення високих результатів. Це може включати преміювання за продуктивність, бонуси за досягнення, можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту;

запроваджувати гнучкі форми зайнятості та оптимізацію робочого часу – використання гнучких форм зайнятості, таких як часткова зайнятість, віддалена робота та гнучкий графік роботи, може підвищити задоволеність працівників і сприяти залученню до роботи. Оптимізація робочого часу та розподілу завдань також дозволяє підвищити ефективність праці.

Виходячи з попереднього аналізу, де спостерігалось перевищення темпів зростання продуктивності праці (LP) над сукупною продуктивністю факторів (TFP), важливо визначити організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу, які можуть безпосередньо впливати на TFP. Ці засади повинні не тільки підвищувати ефективність використання працівників, але й сприяти загальному покращенню ефективності використання всіх факторів виробництва.

Основні організаційно-економічні засади, які можуть впливати на TFP:

1. Підвищення кваліфікації працівників і їх професійний розвиток.

Вплив на TFP: навчання працівників новим технологіям та методам роботи дозволяє їм більш ефективно використовувати ресурси, зокрема технологічні та матеріальні. Кваліфіковані працівники можуть краще управляти і використовувати наявні технології, що підвищує загальну продуктивність всіх факторів виробництва. Наприклад, навчання ефективному використанню нових сільськогосподарських машин або методів точного землеробства може призвести до значного підвищення TFP, оскільки зменшується кількість ресурсів, необхідних для досягнення тих же результатів.

2. Перегляд і вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів.

Вплив на TFP: ефективне управління і оптимальна організаційна структура можуть суттєво вплинути на використання всіх факторів виробництва. Зменшення адміністративних витрат, поліпшення координації між підрозділами та впровадження сучасних управлінських практик дозволяють зменшити втрати ресурсів і підвищити загальну ефективність підприємства. Впровадження систем автоматизації для моніторингу та управління ресурсами може зменшити помилки і підвищити продуктивність.

3. Інвестування в новітні технології та інноваційні рішення.

Вплив на TFP: впровадження нових технологій і інновацій, таких як автоматизація процесів, точне землеробство, нові методи обробки ґрунтів або управління даними, може значно підвищити TFP. Ці технології дозволяють більш ефективно використовувати ресурси (землю, воду, добрива, техніку) і знижують витрати на виробництво. Наприклад, використання датчиків для моніторингу стану рослин дозволяє оптимізувати використання води та добрив, що веде до підвищення продуктивності без додаткових витрат ресурсів.

4. Запровадження системи мотивації та стимулювання працівників.

Вплив на TFP: мотиваційні програми, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, можуть вплинути на загальну продуктивність працівників. Мотивовані працівники більше зацікавлені в досягненні високих результатів і ефективному використанні ресурсів. Це може призвести до підвищення загальної ефективності виробництва, що відображається в TFP. Наприклад, бонуси за досягнення високих результатів можуть стимулювати працівників до впровадження нових методів роботи, що підвищує ефективність усіх факторів виробництва.

5. Гнучкість у управлінні ресурсами та адаптація до змінних умов ринку.

Вплив на TFP: гнучке управління ресурсами дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах, технологічних інновацій або змінах у політиці. Це включає в себе оперативне реагування на нові можливості чи проблеми, що дозволяє зберігати або підвищувати ефективність використання ресурсів і таким чином підвищувати TFP. Наприклад, здатність швидко переходити на нові агротехнічні методи або коригувати виробничі

процеси в залежності від ринкових умов може покращити загальну продуктивність.

Організаційно-економічні засади, що впливають на розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств і можуть позитивно впливати на TFP, включають інвестиції в навчання та професійний розвиток, оптимізацію організаційної структури і управлінських процесів, впровадження нових технологій, мотиваційні програми та адаптацію управління ресурсами. Впровадження цих засад дозволяє підвищити ефективність використання всіх факторів виробництва, що сприяє зростанню сукупної продуктивності факторів і підвищенню загальної конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Висновок до розділу 2

Комплексний аналіз, проведений в розділі 2, включає три етапи, на кожному отримано наукові результати.

Етап перший – оцінка впливу аграрних підприємств на економічне зростання. Науковим результатом даного етапу є подальший розвиток (серед існуючих) методичного підходу до оцінки впливу аграрних підприємств на економічне зростання через 1) обґрунтування показників для аналізу (додана вартість в аграрній сфері, зайнятість в аграрній сфері та темпи економічного зростання), 2) вибір інформаційно-аналітичної бази даних, яка генерує показники та рейтинги по всіх країнах світу; 3) вибір аналітичного інструментарію аналізу та оцінки (кореляційний аналіз за даними абсолютних та відносних показників); 4) проведення аналізу окремо по кожній групі країн за рівнем доходу (класифікація Світового банку).

Отримані результати аналізу взаємозв'язку показників доданої вартості в аграрній сфері, зайнятості в аграрній сфері та економічного зростання спростували поширену в наукових та практичних колах думку про те, що шлях розвитку країни як аграрної веде до економічного зростання, ані країни з

високим рівнем доходу, ані з середнім, ані з низьким це не доводять. Це важливий, на наш погляд, висновок, який напряду впливає на розвиток аграрних підприємств, їх стратегію та мислення лідерів.

Особливо слід відмітити, що в країнах з рівнем доходу нижче середнього аграрний сектор не є ключовим драйвером економічного зростання і навіть може мати негативний вплив на економічний розвиток. Розвиток лише аграрного сектору в економіці країни напряду не впливає на її економічне зростання. В світі не існує країни з переважною доданою вартістю в аграрному секторі і високим рівнем доходу. Аграрний сектор має дуже важливе значення для країни та її участі в ланцюгах постачань продовольчої продукції та безпеки. Але для економічного розвитку має значення і розвиток промисловості і сфери послуг.

Оцінюючи за місцем, яке країна очолює залежно від значення доданої вартості у аграрному секторі і місцю, яке вона посідає за показником зайнятості у сільському господарстві, то вплив цих індикаторів один на одне сильний. Країни з більшим показником доданої вартості у сільському господарстві займають вищий рейтинг в групі, країни з більшим показником економічного зростання, займають вищий рейтинг в групі. І це лише в групі з високим рівнем доходу, де додана вартість аграрного сектору не перевищує 5,61% ВВП, рівень зайнятості до 18%.

Другий етап – аналіз доданої вартості та кадрового потенціалу аграрних підприємств надав проміжний науковий результат. Він полягає в тому, що на протязі з 2010 року дотепер (навіть попри війну) відбувається зростання продуктивності праці (як обсягу реалізованої продукції на одного зайнятого) і доданої вартості на фоні стійкої тенденції скорочення зайнятості і витрат на персонал аграрних підприємств. І, якщо нічого не робити, то така тенденція буде продовжуватися, прогнознi моделі ясно це демонструють.

Третій етап – аналіз продуктивності аграрних підприємств та виявлення перспектив розвитку кадрового потенціалу. Цінність даного аналізу в тому, що ми розвинули існуючий в українських наукових колах методичний підхід до аналізу продуктивності праці як основного показника кадрового потенціалу. Річ

в тому, що наші дослідники, аналітики, науковці виходять із наявної та доступної статистичної інформації, яка демонструє свою обмеженість щодо методологічної основи розрахованих показників і неможливість їх порівнювати із прийнятими в міжнародній практиці. Сам показник продуктивності праці (розрахований як обсяг реалізованої продукції на одного зайнятого настільки узагальнений, що не відображає ніякі якісні зміни та вплив цих змін на макроекономічний стан. Тому в роботі було запропоновано удосконалити цей підхід: обґрунтовано вибір для порівняння показника продуктивності праці (LP, розрахований за даними Державного комітету статистики) і загальної продуктивності праці в сільському господарстві (TFP) запропонований і який рахується з 1960 року Міністерством сільського господарства США по всіх країнах світу.

Виявлено, що продуктивність праці LP в сільському господарстві та її зміна на пряму залежить від стану та зміни показника сукупної продуктивності факторів TFP. Наявне перевищенням темпів зростання LP над TFP вказує на зростання продуктивності праці у сільському господарстві України переважно за рахунок факторів, які впливають на працівників або їх використання, а не на ефективність усіх факторів сільськогосподарського виробництва. Це є свідченням того, що у сільськогосподарському секторі проводяться активні зміни, спрямовані на оптимізацію використання праці та підвищення ефективності роботи персоналу. Зростання продуктивності праці вдвічі швидше за TFP може вказувати на певну обмеженість технологічного прогресу в широкому сенсі (що відображається через TFP) та концентрацію на підвищенні ефективності використання робочої сили. Це свідчить про можливості для подальшого підвищення TFP шляхом більш широкого впровадження технологій, які підвищують ефективність не тільки праці, але й інших факторів виробництва. Така тенденція може вказувати на необхідність інвестування в інші аспекти сільського господарства, такі як підвищення якості землі, покращення управління, розвиток інфраструктури та інших факторів, які впливають на загальну ефективність використання ресурсів.

Також надано рекомендації щодо впливу на покращення кадрового потенціалу через дію цих показників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування моделі кадрового потенціалу як можливості розвитку кадрового капіталу аграрних підприємств

Розуміння того, наскільки важливий кадровий потенціал та кадровий капітал для аграрних підприємств, дуже важливе для їх роботи, особливо, враховуючи те, що ці підприємства мають вкрай низьку додану вартість, а в структурі їх витрат основна частина – це витрати на персонал, і в умовах воєнного стану дефіцит кваліфікованих працівників лише збільшився. З меншою робочою силою, якщо навіть одна людина піде, вплив буде згубним. Це залишає перед підприємствами величезну прогалину, яку необхідно заповнити, і потенційну загрозу для роботи підприємства.

І тут ми стикаємося з тим, що термін «кадровий потенціал» обмежує широту погляду на проблематику, пов'язану з продуктивністю та доданою вартістю, ефективністю та розвитком аграрних підприємств.

Аналіз поняття «людський капітал» є важливим етапом у дослідженні ролі та розвитку кадрових ресурсів підприємства, зокрема в аграрній сфері. Це поняття широко обговорюється як у світовій, так і в українській науковій літературі.

У процесі аналізу можна виділити кілька ключових аспектів та підходів до його визначення, на які звертали увагу дослідники.

Гері Беккер (Gary Becker), лауреат Нобелівської премії з економіки, вважається одним із засновників теорії людського капіталу. У своїй роботі «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education» (1964) [160] Беккер трактує людський капітал як знання, навички, компетенції та атрибути, накопичені людиною, які сприяють підвищенню її

продуктивності та забезпечують економічну вигоду. На його думку, освіта і професійна підготовка є ключовими інвестиціями в людський капітал, які можуть підвищити доходи і добробут як особистості, так і суспільства.

Теодор Шульц (Theodore Schultz), також лауреат Нобелівської премії, зазначав, що людський капітал є однією з ключових форм капіталу, яка відрізняється від фізичного та фінансового капіталу [204]. У праці «Investing in People: The Economics of Population Quality» (1981) він стверджував, що розвиток людського капіталу є основою економічного зростання, оскільки знання та здоров'я людей безпосередньо впливають на продуктивність праці.

В контексті управління людськими ресурсами Дейвід Ульріх капіталу [209], автор сучасної концепції управління людськими ресурсами та людського капіталу у роботі «Human Resource Champions» (1997) трактує людський капітал як стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Він наголошує, що людський капітал включає не лише знання та навички, але й мотивацію, лояльність, здатність до навчання та інноваційного мислення, що створює додаткову цінність для організації.

Світовий банк розглядає людський капітал як один із ключових факторів економічного зростання, що включає навички, знання, здоров'я та життєву спроможність населення, які впливають на його продуктивність [212]. У своєму визначенні Світовий банк акцентує увагу на тому, що людський капітал складається з інвестицій у здоров'я, освіту та професійні навички, які в довгостроковій перспективі забезпечують соціально-економічний розвиток країн.

Основні аспекти визначення людського капіталу Світовим банком [212; 213; 214]:

1. Здоров'я та життєва спроможність. Здоров'я населення є важливою складовою людського капіталу, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність і якість життя. За даними Світового банку, здорове населення є більш спроможним до роботи, має вищу продуктивність, а також менші витрати на охорону здоров'я, що сприяє загальному економічному зростанню.

2. Освіта. Світовий банк визначає освіту як ключовий елемент людського капіталу, оскільки вона забезпечує навички і знання, які є необхідними для розвитку інновацій, технологій і продуктивності праці. Інвестиції в освіту розглядаються як довгострокові вкладення, що підвищують конкурентоспроможність економіки в глобальному масштабі.

3. Професійні навички та компетенції. У звітах Світового банку також підкреслюється важливість набуття професійних навичок, які є критичними для працевлаштування і відповідають потребам сучасного ринку праці. Професійна підготовка і розвиток навичок сприяють економічній мобільності та покращенню рівня життя.

Світовий банк також розробив Індекс людського капіталу (НСІ), який вимірює потенційну продуктивність дитини, народженої сьогодні, коли вона виросте і досягне повноліття. Індекс розраховується на основі таких показників, як: рівень виживання дітей, рівень охоплення початковою і середньою освітою, якість навчання, стан здоров'я і рівень розвитку. На думку Світового банку, людський капітал є не просто особистим ресурсом індивіда, але й важливою складовою національного багатства, що визначає конкурентоспроможність і економічну стійкість країни. Підвищення інвестицій в людський капітал є важливим пріоритетом для досягнення стійкого зростання та зменшення бідності у світовому масштабі.

Україна залишається країною з високим рівнем людського розвитку — Індекс людського розвитку (ІЛР) — 0,734 і посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій. Водночас гостро відчувається негативний вплив зниження рівня людського розвитку, оскільки цей показник опустився до найнижчого рівня з 2004 року [137].

Інвестиції в людський капітал є головним пріоритетом для України і в умовах пандемії, і в умовах повномасштабного вторгнення. Проект «Людський капітал» (The Human Capital Project) — це інший показник і глобальна спроба прискорити збільшення кількості кращих інвестицій у людей для створення, захисту та використання людського капіталу.

Мережа проектів людського капіталу об'єднує клієнтів і партнерів Світового банку для усунення глобального дефіциту людського капіталу, що є особливо критичним, оскільки країни стикаються з численними кризами.

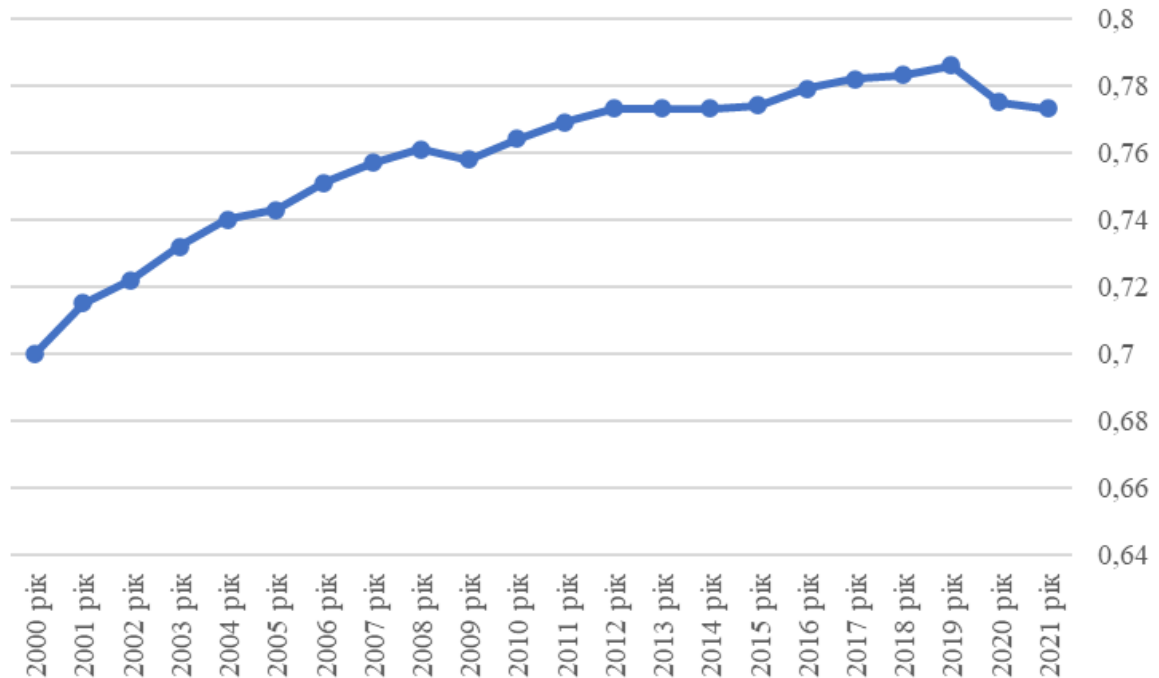


Рис. 3.1. Динаміка Індексу людського розвитку України, ІЛР (Human Development Index - HDI) України

Джерело: складено за даними [182]

Індекс людського капіталу (НСІ) визначає рівень людського капіталу, який дитина може набути від народження до досягнення 18 років, з урахуванням ризиків, пов'язаних із системами охорони здоров'я та освіти в країні. Людський капітал є переважно якісною цінністю, яку важко точно виміряти, що ускладнює інтеграцію різних його складових у єдиний показник. У загальних рисах НСІ базується на глобальних оцінках економічної вигоди від освіти та охорони здоров'я для створення комплексного індексу, який відображає очікуваний рівень продуктивності дитини в майбутньому як працівника. Еталонне значення індексу для всіх країн становить 1. За останніми відкритими даними (табл. 3.1) Україна має наступні показники.

Згідно з методологією Світового банку, оцінка людського капіталу має відображати рівень продуктивності майбутнього покоління працівників порівняно з еталоном, що передбачає повну освіту та 100% здоров'я. За оцінками Світового банку, дитина, яка народилася в Україні у 2020 році, досягне лише 63% від максимальної продуктивності еталону до повноліття. Це досить хороший, але не найкращий показник як для країн нашого регіону, так і для країн, що розвиваються в цілому. Для порівняння, дитина, народжена цього ж року в Сінгапурі, який є еталоном, досягне 88% продуктивності, що свідчить про вищі показники здоров'я, освіти, знань та навичок.

Таблиця 3.1

Індекс людського капіталу (НСІ) України

Показники	Україна	Польща	Іспанія	Туреччина	Сінгапур
НСІ 2020	0,64	0,76	0,73	0,66	0,88
НСІ 2010	0,63	0,71	0,71	0,62	0,84
Складові НСІ 2020					
Ймовірність досягнення 5-річного віку	0,99	1	1	0,99	1
Роки продуктивного шкільного навчання	9,9	11,4	10,5	9,2	12,8
Гармонізовані результати тестів	478	530	507	478	575
Рівень виживання дорослих	0,81	0,89	0,95	0,91	0,95

Джерело: складено за [213, 9]

Індекс людського капіталу (НСІ), що визначається Світовим банком, є ключовим індикатором, який відображає потенціал майбутньої продуктивності населення країни, виходячи з якості освіти і здоров'я молодого покоління. В Україні, згідно з останніми оцінками, діти, народжені у 2020 році, досягнуть лише 63% продуктивності від еталонного рівня, який передбачає повну освіту та здоров'я. Це є значущим фактором для розуміння розвитку кадрового капіталу та кадрового потенціалу в аграрних підприємствах України, оскільки ці показники безпосередньо впливають на підготовку та ефективність майбутніх кадрів у сільськогосподарському секторі.

Вплив НСІ на кадровий капітал аграрних підприємств через якість освіти та професійної підготовки та Здоров'я працівників як основа кадрового потенціалу.

Низький рівень НСІ вказує на недоліки в системі освіти, що може призвести до недостатньої підготовки молодих працівників, які приходять в аграрний сектор. Якщо майбутнє покоління не отримує повноцінної освіти, це обмежує їхні професійні навички, здатність до інновацій і ефективності у виробничих процесах, особливо в умовах технологічного прогресу в сільському господарстві. Тобто, аграрні підприємства отримують кадровий ресурс з обмеженим потенціалом, що може стати на заваді підвищенню продуктивності та якості праці.

НСІ також враховує рівень здоров'я, що є фундаментальним для продуктивності майбутніх працівників. У аграрних підприємствах, де часто присутні фізично важкі умови праці, важливим є хороший фізичний стан працівників. Недостатній рівень здоров'я в результаті призводить до зниження трудових ресурсів, продуктивності та можливості для кар'єрного росту працівників у сільському господарстві.

Кадровий потенціал, що базується на освіті, професійних навичках і здоров'ї працівників, є основою для конкурентоспроможності аграрних підприємств. При низькому НСІ цей потенціал обмежений, що заважає підприємствам реалізовувати стратегії з впровадження інновацій та підвищення ефективності виробництва. Для аграрного сектору України особливо важливо мати кадри, які володіють не лише базовими навичками, а й сучасними знаннями, оскільки вони сприятимуть підвищенню загальної продуктивності та якості продукції.

Агросектор все більше орієнтується на цифрові технології та автоматизацію. Проте для цього необхідні фахівці з високим рівнем технічних знань і вміннями адаптуватися до новітніх технологій. НСІ, який відображає недостатній рівень підготовки та кваліфікації кадрів, означає, що аграрні підприємства можуть зіткнутися з дефіцитом кваліфікованого персоналу для підтримки та впровадження інноваційних технологій, що обмежує їхній розвиток.

Для поліпшення ситуації з кадровим капіталом в аграрному секторі та підвищення його потенціалу необхідно впроваджувати заходи для покращення людського капіталу на національному рівні. Це включає такі аспекти:

інвестиції у профільну освіту та професійне навчання: Запровадження програм, які спрямовані на вдосконалення навичок та знань у галузі сільського господарства, дозволять підвищити рівень підготовки кадрів, необхідних для агросектору.

покращення охорони здоров'я та умов праці: Заходи щодо покращення фізичного стану населення сприятимуть підвищенню фізичної витривалості та загального здоров'я майбутніх працівників аграрного сектору.

підтримка розвитку м'яких навичок та лідерських якостей: Це дозволить працівникам легше адаптуватися до змін в організаційному середовищі та технологічних вимог, що також позитивно вплине на продуктивність праці.

Серед українських авторів свої дослідження людському капіталу присвятили: Верхотуров А.Д., Макиєнко В.М. [14], Носик О.М. [99; 102; 101; 100], Гинда С.М та Гинда О.М. [21], Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Поліщук Д.О. [116; 117], Хаврова К.С., Кожухова Т.В. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] та інші. Згадані автори наводять схожі визначення людського капіталу.

Верхотуров А.Д., Носик О. М. та їх колеги людський капітал розглядають як ресурс соціально-економічного розвитку — це запас знань, здібностей, навичок та вмінь людини щодо продуктивної діяльності в різних сферах суспільного життя, вартість якого формується на базі інвестицій у людину і є джерелом доданої вартості та чинником отримання різних форм доходу. Базовими формами людського капіталу є капітал здоров'я, освітній капітал, капітал професійного навчання, культурний капітал, капітали забезпечення інформацією, мобільності та родинного виховання. На їх основі формуються комплексні форми людського капіталу: інтелектуальний, трудовий, організаційно-підприємницький, соціальний [14]. Отже, можна відзначити, що трудовий капітал є однією з форм людського капіталу.

Гинда С.М та Гинда О.М. людський капітал розглядають як ті властивості, знання, навички і здібності людини, які використовуються для збільшення соціального та економічного розвитку суспільства. Він є багатством для будь-якого суспільства, однією з найвищих цінностей [21].

Михайлова Л. І. (2020) людський капітал описує капітал, що накопичений людиною завдяки її природженим (фізичним та інтелектуальним) здібностям і талантам, які розвиваються шляхом підвищення освітнього рівня, кваліфікації, набуття знань, навичок і компетентностей [85].

Розглядати і досліджувати кадровий потенціал через розвиток людського капіталу має значення, бо на перший план виходять теми стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств [64] сталого розвитку аграрних підприємств [72], розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств [61], розвитку аграрного підприємництва [54], інноваційного потенціалу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**],

Ознайомившись з визначеннями в англomовних виданнях та українських дослідників, можна визначити спільні та відмінні підходи. Спільні риси полягають в тому, що в англomовних та українських джерелах людський капітал часто розглядається як ресурс, який вимагає інвестицій, особливо через освіту та професійне навчання. Також усі джерела погоджуються, що людський капітал є критичним фактором для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Відмінності ж полягають в тому, що в англomовній літературі поняття людського капіталу часто пов'язують із широким стратегічним баченням розвитку, включаючи мотивацію та інноваційні аспекти [209]. Українські дослідники, акцентують увагу на значенні людського капіталу в межах конкретного соціального та економічного контексту країни, наголошуючи на його ролі в розвитку суспільства та економіки підприємства.

Отже, людський капітал є основою економічного розвитку підприємства і суспільства. Його визначення в науковій літературі має багато спільних рис, однак також відображає особливості різних країн та економічних контекстів. Розуміння людського капіталу як стратегічного активу, який формує

конкурентні переваги і забезпечує розвиток підприємства, дозволяє застосовувати його як ключовий елемент в управлінні підприємствами, особливо в умовах аграрної економіки, де людські ресурси є важливим фактором для розвитку виробництва та якості продукції. А розвиток людського капіталу проходить через мотивацію та інноваційні аспекти, інвестиції в освіту та професійне навчання.

Термін «кадровий капітал» менш поширений, ніж «людський капітал», однак у деяких дослідженнях та публікаціях його також використовують для позначення ресурсу, що формується знаннями, навичками, досвідом та кваліфікацією працівників. Загалом, кадровий капітал можна розглядати як складову або близьке поняття до людського капіталу, але з певними специфічними особливостями. Дослідники використовують термін «кадровий капітал» здебільшого в контексті управління людськими ресурсами (Армстронг М. (2006) [156]), акцентуючи на його прикладному, операційному значенні для організації.

Спираючись на визначення людського капіталу, ключовими аспектами кадрового капіталу можна виділити:

1. Знання та професійні навички. Кадровий капітал охоплює сукупність знань та професійних навичок працівників, що необхідні для виконання завдань і досягнення цілей організації. На відміну від більш загального поняття людського капіталу, кадровий капітал фокусується на операційній складовій, важливій для досягнення конкретних цілей компанії.

2. Відданість та лояльність співробітників. У кадровому капіталі враховуються такі аспекти, як відданість, мотивація, лояльність до підприємства. Це важливо, оскільки високий рівень відданості сприяє більшій ефективності та стабільності роботи колективу.

3. Практичний досвід та компетенції, що сприяють успіху організації. Кадровий капітал включає практичний досвід і компетенції, які сприяють зростанню підприємства. У контексті аграрного підприємства це можуть бути, наприклад, спеціальні знання щодо агротехнологій або управління виробництвом.

Якщо людський капітал розглядається як більш широке поняття, що включає всі ресурси, вкладені в людину (навчання, здоров'я, соціальні навички), то кадровий капітал фокусується на ресурсах, які безпосередньо впливають на результативність та конкурентоспроможність конкретного підприємства.

Також у міжнародній практиці кадровий капітал часто розглядається як частина інтелектуального капіталу, як, наприклад, в роботі Армстронга М. (2006) [156], що включає інші нематеріальні ресурси, такі як організаційний і соціальний капітал, що підвищують продуктивність компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, поняття «людський капітал», «кадровий капітал» та «кадровий потенціал» мають спільні риси та відмінності. Пропонуємо узагальнити розглянуті поняття, акцентувавши увагу на їх спільних рисах та відмінностях.

Людський капітал — це сукупність знань, навичок, досвіду, здоров'я, талантів, які особа накопичує через освіту, професійну підготовку та досвід роботи. Людський капітал інвестується в людину і може приносити економічну вигоду підприємству або суспільству. Це широке поняття, яке охоплює всі види знань та навичок людини.

Кадровий капітал — є більш конкретизованим поняттям, що відноситься до людського капіталу, але тільки в межах конкретного підприємства. Це накопичені знання, вміння та навички, які належать працівникам саме в межах організації. Кадровий капітал є основою для конкурентоспроможності підприємства та продуктивності.

Кадровий потенціал — сукупність можливостей, ресурсів та здатностей працівників, які можна мобілізувати для досягнення цілей підприємства. Він охоплює не тільки наявні знання та навички, але й потенційні можливості розвитку та адаптації до нових викликів. Кадровий потенціал фокусується на розкритті та розвитку резервів і талантів співробітників, що може підтримати стратегічний розвиток підприємства.

Спільні риси цих понять полягають у:

взаємопов'язаності – усі три поняття пов'язані з людськими ресурсами та їх значенням для розвитку підприємства;

інвестиційному підході – людський і кадровий капітал потребують інвестицій (навчання, розвиток), що веде до зростання їхньої цінності;

цінності для підприємства – кадровий капітал і кадровий потенціал безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізувати свої стратегічні цілі.

Відмінності понять «людський капітал», «кадровий капітал» та «кадровий потенціал» наведено в табл. 3.2. Проведений аналіз понять «людський капітал», «кадровий капітал» та «кадровий потенціал» показує, як різні види капіталу та потенціалу пов'язані між собою та яку роль відіграють у створенні конкурентоспроможності й цінності аграрного підприємства.

Таблиця 3.2

Відмінності понять «людський капітал», «кадровий капітал» та «кадровий потенціал»

Характерна риса	Кадровий потенціал	Людський капітал	Кадровий капітал
Відмінність понять	можливості, ресурси та здатності працівників, які можна мобілізувати для досягнення цілей підприємства	інвестується в людину і може приносити економічну вигоду підприємству або суспільству	накопичені знання, вміння та навички, які належать працівникам саме в межах підприємства
Сфера застосування	Спрямований на майбутні можливості розвитку	Широка: застосовується на рівні суспільства або загальноекономічного контексту	Вужча: сфокусована на конкретній організації і накопичені
Основний фокус	Приховані можливості, резерви та адаптивність	Загальні знання, здоров'я, навички людини	Професійні навички та компетенції співробітників
Вимірювання	Вимірюється через потенціал до зростання, розвиток талантів	Вимірюється через освіту, здоров'я, компетенції	Оцінюється як актив підприємства, визначається компетенціями, продуктивністю
Мета	Підтримка довгострокового розвитку підприємства	Підвищення загальної продуктивності, зростання ВВП	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства
Залежність від підприємства	Може змінюватися залежно від потреб підприємства та	Не залежить від конкретного підприємства,	Належить підприємству, у якому працюють співробітники

	розвитку співробітників	переноситься з людиною	
--	----------------------------	---------------------------	--

Джерело: авторська розробка

Аналіз понять «людський капітал», «кадровий капітал» та «кадровий потенціал» дає змогу чіткіше зрозуміти, як різні види капіталу і потенціалу взаємопов'язані та яку роль вони відіграють у забезпеченні конкурентоспроможності та створенні доданої цінності для аграрного підприємства. Людський капітал є загальним ресурсом, що містить усі знання, навички, здоров'я та соціальні якості, якими володіють працівники. У той час кадровий потенціал відображає не лише поточні можливості працівників, а й їхні перспективи розвитку. Він орієнтований на індивідуальний та організаційний розвиток, зокрема, на здатність працівників адаптуватися до змін і розширювати свої компетенції. Проте кадровий капітал концентрується саме на накопичених знаннях, компетенціях та кваліфікаціях, які є стійкими ресурсами та можуть бути використані для стратегічного розвитку підприємства.

Відтак, опираючись на висновки розділу 2 щодо важливості моніторингу показників доданої вартості та продуктивності, для оцінки можливостей розвитку аграрних підприємств важливо перевести акцент дослідження з кадрового потенціалу на кадровий капітал. Такий перехід сприятиме більш цілеспрямованому управлінню ресурсами, накопиченню, збереженню і примноженню наявних знань, вмінь, компетенцій у працівниках, що мають прямий вплив на додану вартість підприємства.

Кадровий капітал включає не лише потенційну здатність працівників до розвитку, а й стійкі професійні активи, що створюють підґрунтя для довготривалих конкурентних переваг. Накопичені навички та досвід працівників, з одного боку, підвищують продуктивність та якість виконання завдань, а з іншого — сприяють зростанню загальної продуктивності та фінансових показників компанії. Тому стратегія розвитку аграрного підприємства має передбачати активне управління кадровим капіталом як невід'ємною складовою доданої вартості та конкурентоспроможності,

орієнтуючись на системний розвиток тих знань і навичок, що дозволять підприємству адаптуватися до змін і досягати довготривалих успіхів.

Зважаючи на проведений аналіз понять, можна зробити висновок, що ефективний розвиток кадрового капіталу в аграрних підприємствах тісно пов'язаний із максимально повною реалізацією кадрового потенціалу. Кадровий потенціал, маючи внутрішній, динамічний характер, є основою, на якій підприємство може будувати і зростати свій кадровий капітал. Це передбачає орієнтацію на розвиток таких якостей співробітників, як їхня кваліфікація, навички, досвід і креативність, які згодом можуть трансформуватися у стійкі активи підприємства.

Саме через кадровий потенціал підприємства мають можливість активно розвивати кадровий капітал, формуючи тим самим нові конкурентні переваги. Успішна модель кадрового потенціалу розкриває внутрішні можливості кожного працівника, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому далі розглянемо Модель кадрового потенціалу як можливості розвитку кадрового капіталу, яка покликана продемонструвати зв'язок між цими поняттями та показати, як підприємства можуть ефективно використовувати потенціал своїх працівників для накопичення і посилення кадрового капіталу.

Мета розвитку кадрового потенціалу полягає в тому, щоб перетворити його на кадровий капітал. Цей процес передбачає активне накопичення та структуроване використання знань, навичок, компетенцій та досвіду співробітників, щоб вони стали стійкими ресурсами підприємства. У міру розвитку кадрового потенціалу, його компоненти – кваліфікація, мотивація, професійні та особистісні якості працівників – стають частиною кадрового капіталу, який сприяє підвищенню продуктивності, доданої вартості та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Тому розвиток кадрового потенціалу є стратегічним кроком для аграрних підприємств, спрямованим на формування довготривалих активів, які зміцнюють підприємство як економічний суб'єкт і забезпечують його адаптивність до змін. Зважаючи на наведене обґрунтування, запропонована

модель кадрового потенціалу як можливості розвитку кадрового капіталу наведена на рис. 3.2.

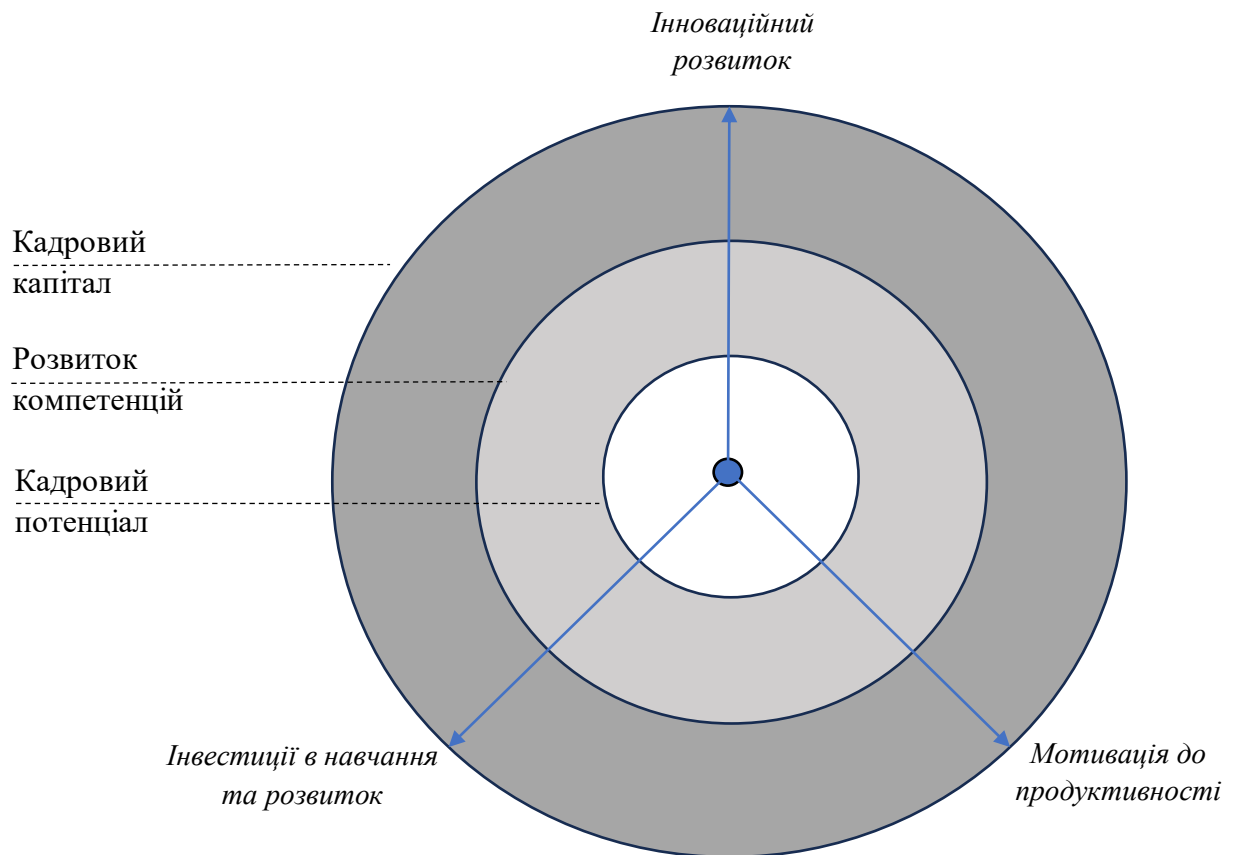


Рис. 3.2. Кадровий потенціал як можливість розвитку кадрового капіталу
Джерело: авторська розробка

Пропонуємо розглядати модель кадрового потенціалу як можливості розвитку кадрового капіталу у вигляді трьох концентричних кіл, що розкривають етапи розвитку кадрового потенціалу. Центральне коло символізує базові ресурси, наступне коло — розвиток компетенцій, а зовнішнє коло — перетворення в кадровий капітал.

Центральне ядро моделі позначає кадровий потенціал і включає такі елементи: можливості для розвитку (навички, знання, досвід), мотивація до навчання та інновацій, адаптивність та гнучкість.

Середній шар показує, як кадровий потенціал розвивається завдяки інвестиціям в підготовку та навчання: професійне навчання та підвищення кваліфікації, навички лідерства та комунікації, культурну підтримку інновацій та адаптації.

Зовнішнє коло показує результати використання кадрового потенціалу в якості кадрового капіталу, який стає важливим ресурсом для підприємства: зростання продуктивності та якісне виконання завдань, підвищення якості продукції та послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес переходу від потенціалу до капіталу через три напрями розвитку кадрового потенціалу, як:

- інвестиції в навчання та розвиток,
- інноваційний розвиток,
- мотивація до продуктивності.

Запропонована модель описує, як кадровий потенціал завдяки розвитку перетворюється на кадровий капітал, який підвищує загальну цінність підприємства.

У контексті аграрних підприємств процес перетворення кадрового потенціалу на кадровий капітал набуває особливих аспектів, враховуючи специфіку галузі, де практичні навички, адаптивність до сезонних змін і знання сучасних технологій значно впливають на продуктивність і стійкість підприємства. Враховуючи все це, пропонуємо наступні кроки перетворення кадрового потенціалу на кадровий капітал для аграрних підприємств, а також окресленням ключових умов і методів для цього процесу (рис. 3.3):

1. Ключові етапи перетворення кадрового потенціалу на кадровий капітал для аграрних підприємств.

1.1. Інвестиції у навчання з фокусом на технології та екологічні практики. Навчання з використання новітніх агротехнологій, точного землеробства, органічного вирощування і ресурсозбереження є критичним для аграрного підприємства. Ці знання формують кадровий капітал, який відрізняє підприємство на ринку завдяки його здатності адаптуватися до сучасних вимог.

1.2. Мотивація до сезонної праці та відповідальності за якість продукції. Оскільки в аграрних підприємствах важлива сезонність і сталість якості, мотивація повинна включати стимули за якісну роботу під час високих сезонів та особливі бонуси за інновації, що підвищують урожайність та екологічну відповідальність.

1.3. Формування культури сталого розвитку. Інноваційне мислення і відповідальне ставлення до екології повинні стати частиною кадрового капіталу аграрного підприємства, особливо у світлі посилення вимог до сталого землекористування. Співробітники, які розуміють важливість цих аспектів, стають цінними активами, що допомагають підприємству адаптуватися до ринкових змін і нових екологічних стандартів.

2. Умови для розвитку кадрового капіталу з кадрового потенціалу в аграрних підприємствах

2.1. Підтримка з боку керівництва з акцентом на сільськогосподарські інновації. Лідери аграрних підприємств повинні сприяти розвитку програм, що підтримують технічне вдосконалення працівників, як-от курси по новітніх системах зрошення або органічному виробництву.

2.2. Довгострокові інвестиції у персонал із урахуванням сезонності праці. У сільському господарстві важливо підтримувати кадри, які здатні працювати в різні сезони, створюючи довгострокові стимули для постійної зайнятості, підвищення кваліфікації та забезпечення стабільного накопичення знань.

2.3. Система оцінки продуктивності та внеску в екологічну відповідальність. Моніторинг результатів працівників, зокрема щодо якості виробництва та ефективності ресурсозбереження, допомагає визначати компоненти кадрового потенціалу, які стали частиною кадрового капіталу і які безпосередньо впливають на сталий розвиток підприємства.

3. Методи реалізації розвитку кадрового потенціалу в аграрних підприємствах.

3.1. 360-градусна оцінка з фокусом на сільськогосподарські компетенції. Ця методика дозволяє оцінювати співробітників з різних позицій – від навичок роботи з технікою до здатності швидко адаптуватися до погодних змін і сезонних навантажень.

3.2. Програми наставництва з досвідченими аграріями. Завдяки наставництву молодші працівники отримують важливі практичні знання та

підвищують свою ефективність, що особливо цінно в аграрній сфері, де більша частина знань передається з досвідом.

3.3. Система сезонних і продуктивних бонусів: Заохочення за ефективну роботу у високий сезон і досягнення якісних показників у виробництві сприяють тому, що працівники краще інтегрують свої знання та досвід у загальні результати діяльності підприємства.



Рис. 3.3. Кроки перетворення кадрового потенціалу на кадровий капітал для аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам поступово накопичувати знання, адаптовані до специфіки галузі, що підтримує зростання конкурентних переваг і стійкість до ринкових змін.

Кадровий капітал є складовою частиною людського капіталу і охоплює не лише знання, навички та кваліфікацію працівників, а й їхню здатність до інноваційної діяльності, управлінських рішень та розвитку організаційної культури. Це поняття активно розвивається в українській літературі та вивчається як важливий ресурс для підвищення ефективності роботи аграрних підприємств.

Кадровий капітал є фактором економічного розвитку. Відповідно до теорії людського капіталу ефективність використання працівників базується на їхніх професійних знаннях і здатності адаптуватися до змін в організаційному середовищі. Для аграрного сектору важливо, щоб працівники мали не лише професійні навички, а й здатність до постійного розвитку та інноваційної діяльності. Кадровий капітал аграрного підприємства є основою для підвищення конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Оскільки аграрні підприємства часто стикаються з проблемами сезонності, нестабільності ринку та змінами в технологіях, розвиток кадрового капіталу є ключовим для забезпечення їх адаптивності. Кадровий потенціал безпосередньо впливає на ефективність агробізнесу, оскільки висококваліфіковані спеціалісти можуть запроваджувати новітні технології, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати продуктивність.

Підвищення ефективності управлінських практик та навчання персоналу є необхідним для максимізації кадрового капіталу. Тому, інвестиції в розвиток персоналу на підприємствах аграрного сектору розглядаються як довгострокові інвестиції в їх конкурентоспроможність та стійкість. Кадровий капітал є не тільки джерелом поточної продуктивності, але й основою для майбутніх досягнень підприємства.

Таким чином, кадровий капітал можна розглядати як важливий елемент, що забезпечує стабільність і розвиток аграрних підприємств через оптимальне

використання людських ресурсів та постійне підвищення їхнього потенціалу. Він є запорукою не лише економічної ефективності, але й стійкості в умовах змінюваного ринкового середовища.

Отже, в даному підрозділі запропоновано модель кадрового потенціалу як основу для розвитку кадрового капіталу, яка розроблена шляхом уточнення та порівняння понять «кадровий потенціал», «людський капітал» та «кадровий капітал». Зокрема, проаналізовано спільні риси цих понять, такі як орієнтація на підвищення продуктивності працівників і стимулювання їхньої професійної компетенції, а також відмінності, що проявляються у структурі та функціях кожного з них. Також обґрунтовано послідовні кроки перетворення кадрового потенціалу в кадровий капітал, де особлива увага приділяється формуванню ефективних програм навчання, розвитку мотиваційної системи та залученню інноваційних практик управління персоналом. Ця модель передбачає інтеграцію таких етапів, як:

формування кадрового капіталу через інвестиції в освіту та професійний розвиток – упровадження систематичних програм навчання та підвищення кваліфікації, адаптованих до сучасних вимог ринку, що забезпечує поступове перетворення кадрового потенціалу в реальний кадровий капітал;

мотивація та утримання талантів – розробка стратегії матеріального та нематеріального стимулювання працівників з метою утримання висококваліфікованого персоналу та створення сприятливих умов для кар'єрного розвитку, що підвищує їхню продуктивність та лояльність;

інновації та адаптація до нових умов ринку – впровадження інноваційних методів роботи, цифрових технологій та сучасних управлінських практик, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, а працівникам – розвивати свої компетенції у відповідності до сучасних вимог.

Таким чином, запропонована модель перетворення кадрового потенціалу в кадровий капітал спрямована на створення системи, в якій розвиток людських ресурсів стає стратегічним фактором зростання аграрного підприємства. Цей підхід дозволяє не тільки підвищити ефективність та конкурентоспроможність

аграрного підприємства, але й забезпечує його стійкість в умовах сучасного ринкового середовища.

3.2. Оцінка наявного кадрового потенціалу та його впливу на загальну факторну продуктивність

Кореляція між загальною факторною продуктивністю (TFP) та розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств має історичні корені та є важливою темою для аналізу ефективності управління людськими ресурсами в аграрному секторі. Її розвиток простежується в наступних етапах:

1. Ранній етап індустріалізації (XIX - початок XX століття).

На цьому етапі сільське господарство почало інтегрувати технологічні інновації, такі як механізовані засоби обробітку ґрунту. Проте ефективність аграрних підприємств багато в чому залежала від навичок і знань робітників, які управляли цими новими технологіями. Кадровий потенціал був обмеженим через низький рівень освіти, що впливало на зростання TFP.

2. Зелена революція (середина XX століття).

У цей період впровадження нових технологій і сортів культур значно підвищило продуктивність сільського господарства. Це привело до того, що аграрні підприємства стали залежати від кваліфікованих кадрів, здатних ефективно використовувати нові технології. TFP зростала в регіонах, де відбувалися активні інвестиції в розвиток людських ресурсів, зокрема через навчальні програми та технічну освіту.

3. Сучасний етап (кінець XX - початок XXI століття).

Зараз розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором підвищення TFP в аграрному секторі. Впровадження інформаційних технологій, автоматизації та систем управління господарством вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів. Дослідження показують, що підприємства, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, мають вищі показники TFP, оскільки кваліфіковані кадри краще адаптуються до нових технологій та інноваційних підходів.

Історично кореляція між TFP та розвитком кадрового потенціалу відображає тенденцію зростання продуктивності на аграрних підприємствах завдяки інвестиціям у людські ресурси. Кваліфікований персонал не тільки забезпечує ефективне використання нових технологій, але й сприяє інноваціям, що підвищують TFP і забезпечують конкурентоспроможність аграрних підприємств на сучасному ринку.

Існує значна кількість досліджень, які підтверджують позитивний зв'язок між розвитком кадрового потенціалу (людського капіталу) і загальною факторною продуктивністю (TFP) в аграрному секторі. Ось деякі ключові результати, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Зв'язок між розвитком кадрового потенціалу (людським капіталом) і загальною факторною продуктивністю (TFP) в аграрному секторі

Параметри зв'язку	Короткий зміст досліджень	Посилання
1. Розвиток людського капіталу як фактор зростання TFP	Дослідження показують, що інвестиції в людський капітал мають значний вплив на зростання продуктивності в аграрному секторі. Наприклад, дослідження, проведені Loko і Diouf (2009), на основі даних з 62 країн, свідчать про те, що людський капітал позитивно корелює з TFP, тоді як іноземні інвестиції виявляються менш впливовими в цьому контексті. Інші дослідження підтверджують ці висновки, демонструючи, що розвиток людського капіталу є вирішальним чинником для покращення продуктивності в сільському господарстві	[194]; [191].
2. Історична перспектива	Багато досліджень підтверджують позитивний вплив кадрового потенціалу на продуктивність протягом тривалих періодів часу. Наприклад, Griffith та його колеги (2003, 2004) вивчали взаємозв'язок між R&D та людським капіталом у 12 країнах ОЕСР, виявивши, що обидва ці фактори сприяли підвищенню продуктивності та зростанню економік цих країн. Zhang та інші (2014) вивчали Китай з 1998 по 2012 роки і виявили, що людський капітал має значний вплив на TFP, тоді як іноземні інвестиції не демонстрували такого впливу	[174; 175]; [192];
3. Моделі оцінки	Використовуючи панельні дані, дослідники, як наприклад, Bodman і Le (2007), виявили, що людський капітал має коефіцієнт 1,22 у впливі на TFP у країнах ОЕСР, що свідчить про його важливість у підвищенні продуктивності, особливо в контексті сільського господарства та обробної промисловості	[194].

Джерело: узагальнено автором

Дані зазначених досліджень підтверджують, що інвестиції в розвиток кадрового потенціалу мають критично важливе значення для зростання загальної факторної продуктивності аграрних підприємств. З урахуванням проведених досліджень (розділ 2) та огляду існуючих, для розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в Україні можна виділити кілька основних напрямів:

1. Цифрова трансформація та інтеграція новітніх технологій. В умовах цифрової економіки розвиток кадрового потенціалу має включати впровадження цифрових інструментів та технологій. Це вимагає від працівників нових знань і навичок, пов'язаних із сучасними технологіями, такими як автоматизація процесів, використання дронів для моніторингу полів і аналітика даних. Згідно з дослідженням, цифровізація є одним з основних факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств в Україні.

2. Підвищення рівня кваліфікації та безперервне навчання. Підготовка кадрів має включати регулярне підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників з урахуванням змін у технологіях та управлінських підходах. Згідно з дослідженнями, безперервне навчання стає критично важливим у сучасних умовах, щоб зберігати продуктивність та адаптуватися до нових викликів.

3. Інновації в управлінні людським капіталом. Необхідно впроваджувати новітні практики управління, що враховують специфіку аграрного сектору. Це може включати системи мотивації, програми розвитку лідерських якостей та інші ініціативи, спрямовані на покращення умов праці та залучення нових талантів у сектор.

4. Адаптація до змін клімату та підвищення стійкості агробізнесу. Розвиток кадрового потенціалу також має враховувати вплив кліматичних змін та відповідні стратегії адаптації. Це вимагає спеціалізованих знань та вмінь для розуміння екологічних ризиків і впровадження сталих аграрних практик.

Такі підходи та стратегії описані у наукових джерелах, зокрема, у статті [121], яка досліджує, як трансформаційні зміни цифрової економіки впливають

на розвиток людського капіталу аграрних підприємств, підкреслюючи важливість інтеграції нових знань та цифрових навичок для збереження конкурентоспроможності в умовах глобальних змін. Інше дослідження [167] також підтверджує необхідність цифрової інтеграції та інноваційних підходів в управлінні людським капіталом для підвищення ефективності аграрних підприємств в Україні.

Отже, можна виділити такі організаційні засади, що впливають на TFP:

1. Професійна підготовка та перепідготовка — інвестування в навчання персоналу для підвищення навичок і знань.
2. Організаційна культура — створення середовища, яке сприяє інноваціям і кооперації.
3. Система мотивації та винагород — стимулювання до ефективної праці через конкурентні умови оплати.
4. Лідерство та управління талантами — розробка стратегій для виявлення й розвитку ключових співробітників.

Ці напрями базуються на дослідженнях, що підкреслюють зв'язок між управлінням людськими ресурсами і підвищенням продуктивності.

Серед економічних засад розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, що впливають на TFP:

1. Інвестиції в освіту і підвищення кваліфікації — розвиток людського капіталу через фінансування програм навчання.
2. Підтримка інновацій — стимулювання R&D (досліджень і розробок), які сприяють удосконаленню технологій і процесів.
3. Ефективне використання ресурсів — оптимізація виробничих процесів і запровадження технологій, що підвищують продуктивність праці.
4. Державна підтримка та політика — субсидії, податкові пільги і програми розвитку кадрів.

Ці економічні засади підвищують конкурентоспроможність підприємств та стимулюють зростання TFP. Графічно, організаційні та економічні важелі можна представити, як на рис. 3.4.

Для розвитку співробітників і покращення управління активно використовується методика 360-градусної оцінки. Вона спрямована на надання всебічного зворотного зв'язку з боку колег, підлеглих, керівників і навіть клієнтів, що дає більш об'єктивну картину про компетенції співробітника.



Рис. 3.4. Організаційні та економічні засади розвитку кадрового потенціалу (людського капіталу) аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Методика 360-градусної оцінки має прямий зв'язок з розвитком кадрового потенціалу, оскільки вона надає можливість всебічно оцінити компетенції працівників, виявити їхні сильні та слабкі сторони та побудувати індивідуальний план розвитку та організаційний. Завдяки отриманню зворотного зв'язку з різних джерел — колег, підлеглих, керівників та клієнтів — співробітники отримують більш об'єктивну оцінку своїх професійних навичок, комунікаційних здібностей та лідерських якостей.

Методика сприяє розвитку кадрового потенціалу завдяки таким аспектам:

1. Індивідуальний розвиток. Оцінка допомагає визначити зони, які потребують покращення, що дозволяє працівникам краще розуміти свої професійні потреби та можливості для зростання. Це підвищує їхню мотивацію

та сприяє більш ефективному використанню набутих навичок, що, у свою чергу, підвищує їхній потенціал.

2. Планування кар'єри. Оцінка дає можливість співробітникам усвідомити свої кар'єрні цілі та розробити стратегію досягнення цих цілей, зокрема через навчання, участь у проектах або зміну ролей у компанії. Це є важливим компонентом розвитку кадрового потенціалу, оскільки співробітники, які бачать можливості для зростання, зазвичай мають вищий рівень лояльності та залученості.

3. Організаційний розвиток. З точки зору управління людськими ресурсами, 360-градусна оцінка допомагає керівникам краще розуміти загальний рівень компетенцій у команді та виявляти лідерів, яких можна розвивати для майбутніх управлінських позицій. Це дозволяє організації більш ефективно управляти кадровим потенціалом, створюючи сприятливі умови для зростання.

Дослідження підтверджують ефективність цієї методики. Наприклад, за результатами роботи [162], 360-градусний зворотний зв'язок значно впливає на підвищення мотивації працівників до вдосконалення своїх навичок, процеси управління продуктивністю, потенціал і розвиток лідерства, застосовується у сприятливому та підтримуючому середовищі. Зворотний зв'язок 360° – це процес збору, кількісної оцінки та звітування про спостереження колег про особу (тобто співробітника), який полегшує/дає змогу досягти трьох конкретних результатів, керованих даними/базованих на даних:

(а) збір оцінювачів про ступінь, в якому демонструється специфічна поведінка;

(b) аналіз значущих порівнянь сприйняття оцінювачів між кількома оцінювачами, між конкретними групами оцінювачів для окремого отримувача ставок, а також для змін ставок з часом; та

(с) створення стійких індивідуальних, групових та/або організаційних змін у поведінці, яку цінує організація.

Основними, які можна виділити – це дві цілі її застосування в аграрній сфері:

1. Розвиток працівників. Компанії використовують цю методику, щоб оцінити сильні та слабкі сторони своїх співробітників і розробити план їх професійного розвитку. Цей підхід сприяє створенню комфортного робочого середовища, де працівники отримують визнання та підтримку для розвитку своїх навичок і лідерських якостей [163], [150], [211].

2. Управління ефективністю. Методика також використовується як частина системи оцінки ефективності працівників, але експерти попереджають, що її слід обережно застосовувати для формального оцінювання. Погано організована програма може викликати недовіру серед працівників або навіть погіршити атмосферу в команді. Щоб уникнути таких негативних наслідків, багато компаній використовують 360-градусну оцінку виключно для розвитку, а не для вирішення питань компенсацій чи підвищень [150, 149, 211].

Методика продовжує еволюціонувати, і в сучасних умовах організації прагнуть інтегрувати її в загальну культуру компанії, підкреслюючи анонімність, конфіденційність і розвиток працівників як ключові компоненти. Це допомагає створити більш відкрите та прозоре робоче середовище, яке сприяє взаєморозумінню та зменшенню синдрому самозванця серед співробітників.

360-градусний підхід може значно покращити розвиток лідерства в різних галузях, включаючи сільське господарство. У таких випадках зворотній зв'язок, зібраний з різних джерел, дає повне уявлення про поведінку лідера. Цей метод допомагає керівникам зрозуміти свої сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення, створюючи цільові плани розвитку та сприяючи кращій динаміці та ефективності команди.

На сільськогосподарських підприємствах метод особливо корисний у програмах управління продуктивністю та розвитку лідерства. Наприклад, якщо його ефективно впровадити, це дозволяє керівництву визначити прогалини в навичках серед сільськогосподарських менеджерів і працівників, узгодити зворотній зв'язок з організаційними цілями та створити плани дій для розвитку та зростання. Це веде до підвищення ефективності, командної співпраці та

загальної продуктивності, що є критично важливими факторами успіху сільськогосподарського бізнесу.

Прикладом є використання 360-градусного зворотного зв'язку в сільськогосподарському секторі урядової установи для підвищення залученості працівників і ефективності роботи. Забезпечуючи анонімний зворотний зв'язок із багатьох джерел, цей підхід дозволив командам брати участь у відкритих дискусіях про сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Це призвело до підвищення морального духу, кращої продуктивності та покращеного надання послуг [164.].

Загалом застосування 360-градусного зворотного зв'язку в сільському господарстві підкреслює його універсальність у вирішенні викликів лідерства, покращенні командної комунікації та стимулюванні організаційного зростання.

Оцінка 360 зародилася у 1950-х роках як метод оцінювання менеджерів. Її популярність зросла у 1980-х, коли компанії почали активно впроваджувати системи зворотного зв'язку для розвитку лідерства та управління талантами. Цей метод передбачає отримання відгуків від колег, підлеглих, керівництва, що дає всебічну оцінку поведінки та компетенцій працівників.

Автори дослідження [163] підкреслюють значні відмінності в ефективності зворотного зв'язку з багатьох джерел залежно від галузі. Наприклад, вони спостерігали вищу згоду між оцінювачами в освітньому та виробничому секторах порівняно з державними установами. Більше того, вони відзначили, що керівники організацій приватного сектору часто переоцінюють власну ефективність порівняно з оцінками своїх колег, особливо серед тих, хто працює погано.

Отже, враховуючи результати досліджень впливу розвитку кадрового потенціалу на по показник TFP, оцінка 360 для аграрних підприємств може містити наступні блоки (рис. 3.5). Це можна інтегрувати наступним чином:

1. Професійна підготовка та перепідготовка. Оцінка прогресу через навчання та підвищення кваліфікації на основі відгуків учасників.
2. Організаційна культура. Вимірювання ефективності співпраці та інновацій через зворотний зв'язок у колективі.

3. Система мотивації та винагород. Оцінка ефективності мотиваційних програм і їхнього впливу на продуктивність.

4. Лідерство та управління талантами. Виявлення лідерських якостей та управлінських навичок через всебічну оцінку.

5. Економічні аспекти. Метод оцінки 360° дозволяє також оцінювати ефективність інвестицій у людський капітал, підтримку інновацій і оптимізацію ресурсів на основі даних про продуктивність, що надходять від різних учасників процесу.

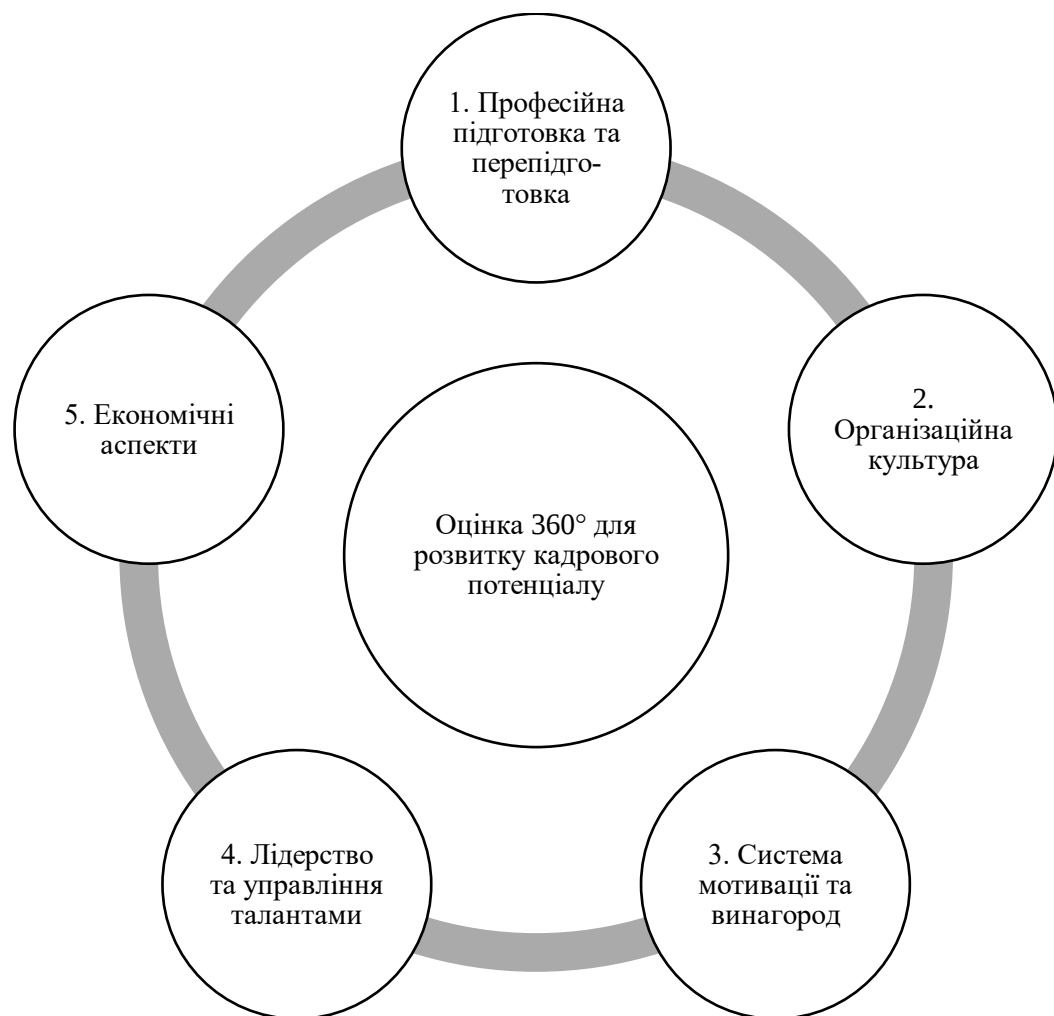


Рис. 3.5. Типове використання оцінки зворотного зв'язку 360° для аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Переваги такої оцінки в тому, що це:

1) допоможе аграрним підприємствам глибше зрозуміти вплив кожного напрямку розвитку кадрового потенціалу на загальну продуктивність (TFP) і коригувати стратегії управління людськими ресурсами для досягнення найвищої ефективності;

2) підходить для аграрних підприємств різного розміру організації, не перевантажує зайвою інформацією, дозволяє швидко зібрати інформацію і отримати результати для розгляду подальших можливостей і розвитку кадрового потенціалу.

Значення оцінювання в процесі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств важко переоцінити, адже саме від вибору респондентів залежить якість отриманих даних і релевантність результатів для подальших управлінських рішень. Вибір респондентів – осіб, чия думка є вагомим і потенційно вплине на управління людським капіталом – є одним із ключових моментів в оцінюванні кадрового потенціалу. Чи то співробітники різних рівнів, чи то бізнес-лідери, їхні уявлення та очікування допомагають виявити сильні та слабкі сторони кадрового резерву, визначити потреби в навчанні, розвиткові та адаптації нових стратегій управління.

Зазвичай, зусилля, спрямовані на розвиток людського капіталу, зосереджуються на внутрішніх аспектах діяльності компанії – навчанні, оцінюванні та плануванні кар'єрного зростання співробітників, управлінні мотивацією тощо. Однак така вузька орієнтація може обмежувати розвиток компанії, адже недостатньо враховує зовнішні потреби та очікування ключових зацікавлених сторін, як-от клієнтів, партнерів, інвесторів та навіть спільноти, в якій компанія функціонує.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами, як-от модель «HR ззовні в середину» (HR from the Outside In) авторів Д. Ульріха, Д. Янгера, У. Брокбенка та М. Ульріха [209], пропонують новий спосіб погляду на кадровий потенціал підприємств. Ця модель акцентує увагу на тому, що створення доданої вартості через кадровий потенціал повинно починатися із задоволення потреб зовнішніх зацікавлених сторін. За Ульріхом та його колегами, такий підхід сприяє стійкому розвитку організації, адже орієнтація на

зовнішні чинники, такі як запити клієнтів чи суспільні очікування, створює додаткову цінність для компанії, яку вона в свою чергу може спрямувати на внутрішній розвиток.

Дейв Ульріх та його колеги є представниками сучасної теорії стратегічного управління людськими ресурсами [209] і описують підхід до кадрового потенціалу, який починається з урахування зовнішніх потреб і адаптації управління людським капіталом до вимог зовнішніх зацікавлених сторін. Її положення підтримують необхідність вибору респондентів, які представляють інтереси різних стейкхолдерів.

Орієнтація на зовнішніх стейкхолдерів не тільки підвищує конкурентоспроможність аграрних підприємств, але й дозволяє ефективніше адаптувати кадрові стратегії під впливом ринкових змін. Наприклад, розуміння потреб клієнтів може вплинути на формування компетенцій співробітників, що забезпечить кращу якість обслуговування та підвищення лояльності клієнтів. Інвестори, в свою чергу, можуть вимагати підвищення ефективності працівників для покращення фінансових показників, а це сприяє появі мотиваційних програм для персоналу та спрямованих на збільшення продуктивності.

Отже, орієнтація на розвиток кадрового потенціалу, який відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам, дозволяє аграрним підприємствам не лише вдосконалити процеси всередині, а й відповідати актуальним викликам зовнішнього середовища, що є необхідною умовою їхнього сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Ключові зацікавлені сторони аграрного підприємства можуть бути розділені на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають працівників, керівництво та акціонерів, а зовнішні – клієнтів, постачальників, інвесторів, місцеві громади та органи державного управління. Кожна група зацікавлених сторін має свої очікування від діяльності аграрного підприємства, а їхня підтримка сприяє стійкому розвитку компанії, адже всі вони, так чи інакше, впливають на процеси всередині компанії (рис. 3.6, табл. 3.4):

1. Працівники – прагнуть стабільної зайнятості, професійного розвитку та можливостей кар'єрного зростання. Вони очікують конкурентної зарплати, соціального захисту та сприятливих умов праці.

2. Керівництво – зосереджене на досягненні стратегічних цілей компанії, таких як прибутковість, підвищення ефективності та рентабельності. Для цього вони очікують кваліфікованого персоналу, який здатний реалізовувати поставлені задачі.

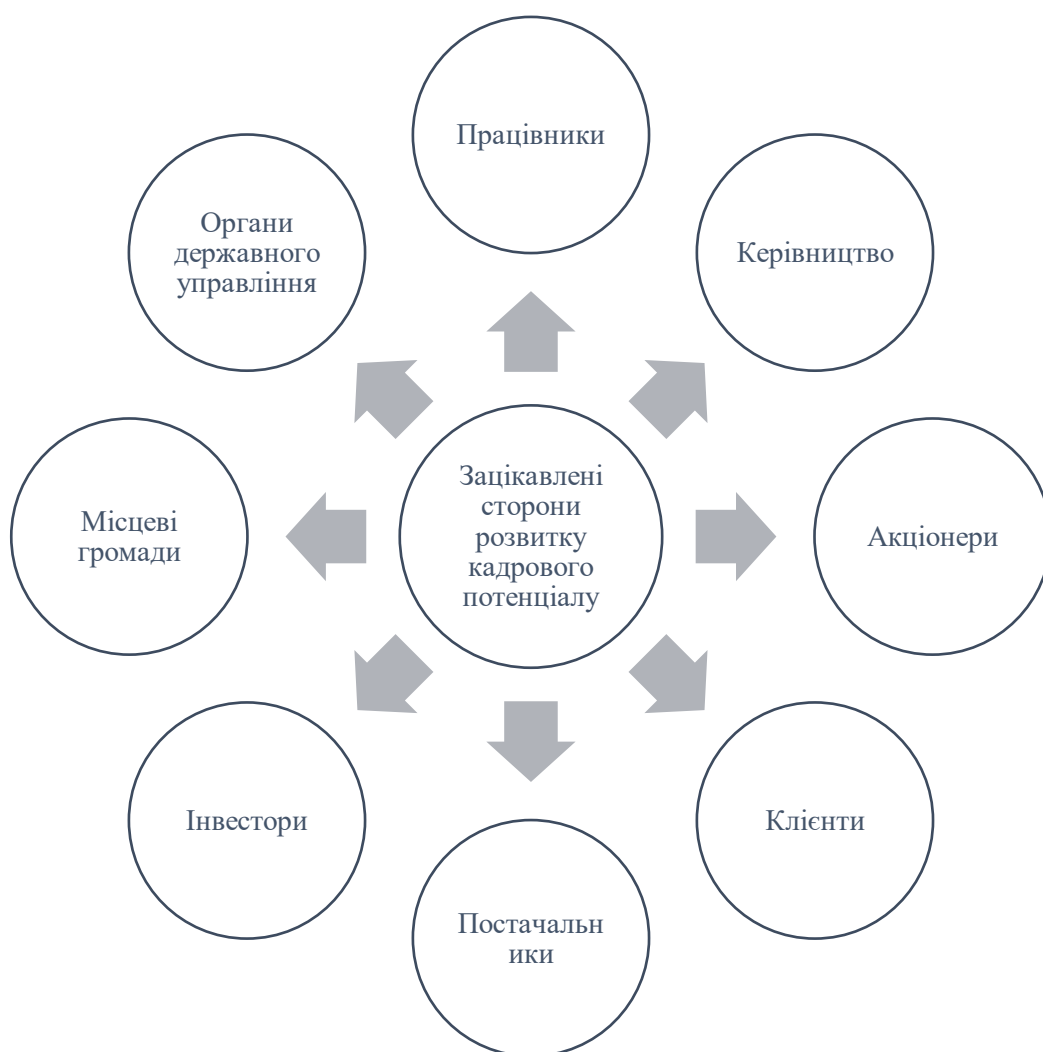


Рис. 3.6. Ключові зацікавлені сторони розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

3. Акціонери – очікують високих фінансових результатів, які забезпечують дивіденди та зростання вартості компанії. Їхньою головною цінністю є економічна стабільність та перспективи для інвестицій.

4. Клієнти – цінують високу якість продукції, доступність та адекватну ціну. Вони також орієнтовані на отримання надійного та безперервного постачання товарів, що відповідають їхнім очікуванням.

5. Постачальники – очікують взаємовигідної співпраці та своєчасної оплати за надані товари або послуги. Вони прагнуть довготривалих відносин, заснованих на довірі та стабільності.

Таблиця 3.4

Ключові зацікавлені сторони аграрного підприємства та їх очікувані цінності

Ключові зацікавлені сторони	Очікувані цінності
Працівники	Стабільна зайнятість, професійний розвиток, кар'єрне зростання, конкурентна зарплата, соціальний захист, сприятливі умови праці
Керівництво	Досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності, наявність кваліфікованого персоналу
Акціонери	Високі фінансові результати, стабільність, зростання вартості компанії, перспективи для інвестицій
Клієнти	Висока якість продукції, доступність, адекватна ціна, надійне постачання товарів
Постачальники	Взаємовигідна співпраця, своєчасна оплата, довготривалі відносини, засновані на довірі
Інвестори	Фінансова прозорість, стабільний ріст, віддача на вкладені кошти, потенціал розвитку та перспективи на ринку
Місцеві громади	Екологічна відповідальність, підтримка місцевих проектів, сприяння розвитку регіону
Органи державного управління	Дотримання законодавства, створення робочих місць, економічний розвиток регіону, екологічна відповідальність

Джерело: авторська розробка

6. Інвестори – цінують фінансову прозорість, стабільний ріст і віддачу на вкладені кошти. Для них важливо бачити потенціал розвитку компанії та наявність перспектив на ринку.

7. Місцеві громади – очікують від аграрного підприємства екологічно відповідальної діяльності, підтримки місцевих проектів та ініціатив, що сприятимуть розвитку регіону.

8. Органи державного управління – орієнтовані на дотримання підприємством законодавства, зокрема щодо екологічних норм, податкових зобов'язань та соціальної відповідальності. Вони також прагнуть створення робочих місць і стабільного економічного розвитку регіону.

Такий підхід до розуміння потреб зацікавлених сторін дозволяє аграрному підприємству не лише задовольнити очікування кожної групи, але й підвищити власну конкурентоспроможність, досягаючи балансу між внутрішніми та зовнішніми чинниками розвитку.

Поєднання підходу, орієнтованого на потреби ключових зацікавлених сторін, з методом оцінки 360 градусів може забезпечити аграрному підприємству комплексний погляд на розвиток кадрового потенціалу. Оцінка 360 градусів дозволяє отримати зворотний зв'язок від різних груп респондентів (колег, підлеглих, керівництва та навіть зовнішніх партнерів), а орієнтація на потреби зацікавлених сторін додає розуміння, як результати цієї оцінки можна інтегрувати в загальні стратегічні цілі підприємства.

У статті [157] пояснюється концепція 360-градусного зворотного зв'язку і його цінність для розвитку лідерських якостей. Підхід підтверджує важливість вибору респондентів з різних рівнів взаємодії для отримання об'єктивного зворотного зв'язку.

Для обґрунтування запропонованого алгоритму інтеграції оцінки 360 градусів із потребами зацікавлених сторін можна використати такі джерела, які допомагають підкріпити важливість кожного етапу та загальні підходи до управління людськими ресурсами і розвитку персоналу, зокрема:

1. Інтеграція зворотного зв'язку з потребами зацікавлених сторін, яка ґрунтується на роботах Фрімена [171] підкреслює важливість урахування інтересів всіх стейкхолдерів для досягнення загальних цілей організації, що є основою для залучення респондентів, які представляють зовнішні і внутрішні групи.

2. Розробка критеріїв оцінки, які мають значення для зацікавлених сторін, Підхід Balanced Scorecard [185] демонструє, як можна адаптувати цілі оцінки до стратегічних інтересів організації, враховуючи очікування різних

стейкхолдерів. Ця концепція допомагає обґрунтувати необхідність розробки критеріїв, важливих для розвитку персоналу відповідно до потреб зацікавлених сторін.

3. План розвитку та постійний моніторинг зосереджується на значенні постановки цілей і розробці чітких планів для досягнення результатів. Її рекомендації, наведені в роботі Локка та Летема [190] щодо визначення цілей і моніторингу досягнень можуть бути використані для обґрунтування постійного моніторингу і коригування плану розвитку.

Ці джерела дозволяють обґрунтувати кожен етап алгоритму і підкріпити важливість інтеграції 360-градусної оцінки з потребами зацікавлених сторін, що сприяє більш ефективному управлінню кадровим потенціалом аграрного підприємства. Етапи алгоритму інтеграції оцінки 360 градусів із потребами зацікавлених сторін (рис. 3.7):

1. Вибір респондентів для 360-градусної оцінки. На основі ідентифікації ключових зацікавлених сторін (працівників, керівництва, клієнтів, постачальників, інвесторів тощо) можна залучати представників кожної групи до оцінювання, щоб врахувати різноманітні перспективи. Наприклад, до оцінки співробітника можуть долучитися не тільки внутрішні респонденти (керівництво, колеги), але й зовнішні, такі як ключові клієнти або постачальники.

2. Інтеграція зворотного зв'язку з потребами зацікавлених сторін. Результати 360-градусної оцінки можна адаптувати під вимоги зацікавлених сторін. Якщо, наприклад, клієнти висловлюють побажання щодо більшого професіоналізму або кращої комунікації, ці елементи можуть бути включені у процес розвитку кадрового потенціалу.

3. Визначення критеріїв оцінки, важливих для зацікавлених сторін. Критерії оцінювання у 360 градусах мають бути пов'язані з цінностями, які очікують від компанії зацікавлені сторони. Наприклад, якщо акціонери очікують підвищення ефективності роботи, до критеріїв можна включити такі показники, як продуктивність, орієнтація на результат та ефективність управління ресурсами.

4. Розробка плану розвитку на основі результатів оцінки. Використання методу 360 градусів у поєднанні з потребами зацікавлених сторін дозволяє створити індивідуальні плани розвитку, які будуть одночасно відповідати очікуванням компанії та сприяти задоволенню потреб зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Наприклад, для керівників можна розробити тренінги з лідерства, орієнтованого на підтримку місцевих громад або покращення взаємодії з інвесторами.

5. Постійний моніторинг і коригування. Метод 360 градусів можна використовувати не як одноразовий інструмент, а як постійну систему оцінки, яка дозволяє моніторити, чи відповідає розвиток персоналу змінам потреб зацікавлених сторін і коригувати програми розвитку.



Рис. 3.7. Алгоритм інтеграції оцінки 360 градусів кадрового потенціалу із потребами зацікавлених сторін розвитку аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

Вибір респондентів для 360-градусної оцінки в аграрному підприємстві є ключовим етапом для забезпечення повної та об'єктивної інформації про

працівника, що сприяє ефективному розвитку кадрового потенціалу. Для досягнення цієї мети пропонуємо такий покроковий підхід:

1. Визначення цілей оцінки. Передусім важливо уточнити, які конкретні цілі ставляться перед оцінюванням. Наприклад, це можуть бути:

підвищення рівня професійних компетенцій, важливих для аграрного підприємства;

розвиток навичок роботи в команді на виробничих об'єктах;

покращення взаємодії з постачальниками або замовниками;

підготовка до виконання нових завдань у відповідь на потреби зовнішніх зацікавлених сторін.

2. Залучення респондентів з різних рівнів взаємодії. Тобто доцільно обирати представників різних категорій взаємодії з працівником, враховуючи такі групи:

безпосереднє керівництво — для оцінки організаційних навичок і стратегічного бачення;

колеги по команді — для оцінки командної роботи та взаємодії у виробничому процесі;

підлеглі (якщо є) — для оцінки лідерських навичок, які впливають на ефективність виробничих команд;

зовнішні партнери (клієнти, постачальники) — для оцінки відповідальності та професійної комунікації у відносинах з іншими організаціями.

3. Оцінка тривалості та частоти взаємодії з працівником. Респонденти повинні мати достатньо частих і тривалих контактів із працівником, щоб надати обґрунтований зворотний зв'язок. Це забезпечує:

більш повну оцінку ефективності працівника на робочому місці;

об'єктивний аналіз його внеску в досягнення спільних цілей.

4. Забезпечення репрезентативності вибірки. Для цього респондентів варто обирати з різних відділів або функціональних груп, таких як відділи виробництва, логістики та збуту. Це дозволить отримати всебічний аналіз

компетенцій працівника з урахуванням різноманітності завдань аграрного підприємства.

5. Переконавання у готовності респондентів надати об'єктивний зворотний зв'язок. Варто обирати тих респондентів, які готові до об'єктивності і можуть надати конструктивний зворотний зв'язок. Пояснення їм значення оцінки для подальшого розвитку працівника, наголосить на важливості чесності та відкритості.

6. Ознайомлення респондентів з критеріями оцінки. Забезпечення респондентам розуміння ключових критеріїв, що мають значення для оцінюваного працівника і для загальних цілей аграрного підприємства дозволить фокусуватися на тих аспектах, які найбільше впливають на ефективність роботи.

Такий підхід до вибору респондентів для 360-градусної оцінки дозволить отримати детальну, об'єктивну та релевантну інформацію для розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, що сприятиме покращенню результатів у всіх сферах його діяльності.

Інтеграція зворотного зв'язку з потребами зацікавлених сторін є важливим кроком для того, щоб результати 360-градусної оцінки не лише сприяли особистісному розвитку працівника, а й відповідали стратегічним потребам аграрного підприємства. Основні етапи цього процесу:

1. Ідентифікуйте потреби ключових зацікавлених сторін. Спершу визначте основні очікування кожної групи зацікавлених сторін — інвесторів, клієнтів, партнерів, місцевих громад. Ці потреби можуть включати ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції або дотримання екологічних стандартів.

2. Переведіть потреби зацікавлених сторін у конкретні компетенції. Визначте, які компетенції у працівників можуть сприяти задоволенню потреб зацікавлених сторін. Наприклад, якщо партнери очікують надійності, це може відповідати компетенції «організованість» або «відповідальність». Якщо клієнти прагнуть вищої якості продукції, компетенції у «контролі якості» чи «постійного вдосконалення» будуть пріоритетними.

3. Сформулюйте критерії оцінки на основі визначених компетенцій. Включіть у 360-градусну оцінку критерії, що безпосередньо відображають потреби зацікавлених сторін. Наприклад, додайте запитання, які допоможуть оцінити рівень відповідальності, здатність до адаптації, професійну компетентність або інноваційність, якщо це відповідає очікуванням ключових стейкхолдерів.

4. Проведіть аналіз зворотного зв'язку з урахуванням потреб зацікавлених сторін. Після збору зворотного зв'язку здійсніть аналіз результатів, зосереджуючись на відповідності компетенцій і навичок працівника потребам зацікавлених сторін. Виділіть сильні сторони працівника, які можуть бути цінними для цих груп, а також зони розвитку, що потребують уваги.

5. Інтегруйте зворотний зв'язок у план розвитку працівника. На основі отриманого зворотного зв'язку розробіть план розвитку, орієнтований на задоволення потреб як підприємства, так і його зацікавлених сторін. Наприклад, включіть у план конкретні завдання чи проєкти, що підвищують цінність для клієнтів або покращують комунікацію з партнерами.

6. Моніторинг результатів з точки зору зацікавлених сторін. Регулярно оцінюйте результати запроваджених змін і їх вплив на задоволення потреб зацікавлених сторін. Переглядайте зворотний зв'язок, щоб переконатися, що розвиток працівників дійсно відповідає очікуванням і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Цей підхід допоможе поєднати інтереси зацікавлених сторін із цілями розвитку персоналу, що в кінцевому підсумку сприятиме довгостроковому успіху аграрного підприємства.

Визначення критеріїв оцінки, важливих для зацікавлених сторін аграрного підприємства — це процес, спрямований на те, щоб відобразити потреби стейкхолдерів через компетенції та навички працівників, які мають безпосередній вплив на ефективність і стійкість підприємства. Основні етапи для формування таких критеріїв включають:

1. Аналіз потреб зацікавлених сторін в аграрному секторі. Спершу потрібно визначити основні очікування ключових стейкхолдерів, таких як:

інвестори — очікують стабільності та прибутковості виробництва, а також дотримання сучасних стандартів аграрного сектору;

клієнти — прагнуть високої якості продукції, екологічної безпеки та доступності товарів;

постачальники і партнери — цінують надійність співпраці та довготривалі ділові зв'язки;

місцеві громади — зацікавлені в соціальній відповідальності підприємства, підтримці місцевої економіки та охороні довкілля.

2. Визначення компетенцій, які підтримують потреби аграрних стейкхолдерів. На основі потреб цих груп визначте ключові компетенції працівників, які відповідають специфіці аграрного підприємства. Наприклад:

для задоволення вимог до якості продукції — компетенції в сільськогосподарських технологіях, управлінні якістю та безпечному використанні ресурсів;

для екологічної стійкості — навички у сфері сталого ведення господарства, обізнаність з екологічними нормами, здатність до екоорієнтованого мислення;

для ефективної співпраці з партнерами — розвинуті комунікативні навички, знання процесів виробничого циклу та управління ресурсами.

3. Формулювання критеріїв оцінки на основі визначених компетенцій. Враховуючи важливі для аграрної діяльності компетенції, розробіть конкретні критерії оцінки, наприклад:

для якості виробництва: увага до контролю за виконанням технологічних процесів, оптимізація використання добрив і засобів захисту рослин;

для екологічної відповідальності: дотримання норм землекористування, скорочення викидів та ефективне управління відходами;

для підвищення продуктивності: оптимізація виробничих процесів, здатність до інноваційних підходів у виробництві.

4. Залучення експертів аграрного сектору до узгодження критеріїв. Важливо обговорити критерії з представниками аграрної галузі, стейкхолдерами та профільними експертами, щоб переконатися у відповідності вимогам ринку. Узгодження забезпечить, що критерії сприятимуть розвитку важливих для сектору компетенцій та посилять конкурентні переваги підприємства.

5. Регулярний перегляд критеріїв у відповідь на зміни в аграрному середовищі. Оскільки аграрна сфера часто піддається змінам через кліматичні, економічні та регуляторні фактори, критерії оцінки необхідно періодично переглядати. Це дозволить залишатися адаптивними та відповідати актуальним вимогам стейкхолдерів.

Такий підхід дозволить аграрному підприємству не тільки підвищити ефективність управління персоналом, а й розвинути кадровий потенціал у напрямку, важливого для всіх зацікавлених сторін.

Розробка плану розвитку на основі результатів оцінки є ключовим етапом, що забезпечує ефективний розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства відповідно до потреб зацікавлених сторін. Процес планування розвитку на основі зворотного зв'язку з оцінки 360 градусів включає такі кроки:

1. Аналіз результатів оцінки. Ретельний аналіз отриманих результатів, виявляючи сильні сторони та зони розвитку для кожного працівника. Важливо враховувати не лише внутрішню ефективність, а й ті навички та компетенції, що мають значення для задоволення потреб стейкхолдерів, таких як якість продукції, ефективне використання ресурсів та екологічна відповідальність.

2. Визначення індивідуальних і командних цілей. Встановлення конкретних цілей розвитку для кожного працівника та команди загалом, щоб вони відповідали очікуванням підприємства та зацікавлених сторін. Наприклад:

для працівників, які відповідають за якість продукції: розвиток навичок контролю якості та оптимізації технологічних процесів.

для працівників, зайнятих екологічними процесами: навчання у сфері сталого сільського господарства та ефективного управління ресурсами.

3. Розробка індивідуальних планів розвитку. На основі визначених цілей складається детальний план розвитку для кожного співробітника. План має включати:

конкретні кроки для розвитку навичок (наприклад, тренінги, наставництво, професійні курси);

терміни досягнення результатів та етапи контролю для кожного кроку;

відповідальних осіб і ресурси, необхідні для реалізації заходів з розвитку.

4. Впровадження заходів розвитку та забезпечення підтримки. Запускаються заходи, передбачені планом, забезпечуючи співробітникам необхідні ресурси, підтримку керівництва та наставників. Це може включати внутрішні тренінги, участь у семінарах, партнерські програми з іншими аграрними компаніями тощо.

5. Моніторинг і коригування плану розвитку. Проведення регулярної оцінки прогресу щодо поставлених цілей та за необхідності коригування плану. Це допоможе забезпечити, що план розвитку залишається релевантним та відповідає змінам у вимогах ринку й очікуванням стейкхолдерів.

Цей підхід до планування розвитку дозволяє аграрному підприємству ефективно вкладати ресурси у свій кадровий потенціал, підвищуючи продуктивність і відповідаючи на зовнішні вимоги.

Постійний моніторинг і коригування — це завершальний і безперервний етап, що забезпечує ефективність заходів з розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства. Регулярне відстеження результатів дозволяє своєчасно реагувати на зміни у потребах стейкхолдерів, підвищувати якість роботи персоналу та коригувати плани відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Основні кроки цього процесу включають:

1. Встановлення ключових показників ефективності (KPI). Для ефективного моніторингу розроблення конкретних KPI для оцінки прогресу кожного працівника, команди та підприємства в цілому. Наприклад:

якість продукції — рівень відповідності стандартам якості, кількість рекламаций;

екологічна стійкість — обсяги використання природних ресурсів, відсоток перероблених відходів;

ефективність роботи команди — продуктивність, якість взаємодії та досягнення поставлених цілей.

2. Регулярне відстеження прогресу. Проведення періодичної оцінки результатів для кожного працівника, зокрема через повторні сесії 360-градусної оцінки, перегляди результатів діяльності, зворотний зв'язок з керівниками. Це допоможе визначити, чи відповідає розвиток працівників очікуванням зацікавлених сторін.

3. Оцінка змін у потребах стейкхолдерів. Регулярно перевірення, чи змінилися вимоги та пріоритети зацікавлених сторін (інвесторів, клієнтів, місцевих громад) щодо якості роботи підприємства. Наприклад, зростання інтересу до екологічної продукції може вимагати зміни фокусу на компетенції, пов'язані зі сталим землекористуванням.

4. Аналіз ефективності заходів з розвитку. Оцінка того, наскільки впроваджені заходи з розвитку сприяють досягненню поставлених цілей. Якщо деякі методи не дають бажаних результатів, замініть їх або доповніть іншими підходами, такими як нові освітні програми чи наставництво.

5. Коригування планів розвитку відповідно до результатів моніторингу. Залежно від результатів моніторингу та нових вимог стейкхолдерів потребують коригування плани розвитку працівників. Це може включати перегляд цілей, встановлення нових критеріїв оцінки або внесення змін до програм навчання та підвищення кваліфікації.

6. Підтримка безперервного вдосконалення. Заохочувати культуру постійного розвитку та вдосконалення на підприємстві, де працівники прагнуть підвищувати свої навички та адаптуватися до нових викликів аграрного сектору. Це сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Такий системний підхід до моніторингу та коригування забезпечує ефективне використання ресурсів для розвитку кадрового потенціалу та сприяє

довготривалому зростанню та адаптивності аграрного підприємства у мінливих ринкових умовах.

Оцінка кадрового потенціалу є важливим і тривалим процесом, який потребує інвестицій та залучення кваліфікованих фахівців. Щоб вона додавала реальну цінність, результати мають бути не лише інформативними, але й легко застосовуваними на практиці, підтримуючи розвиток як працівників, так і компанії. Зокрема, для аграрного підприємства, де важливими є продуктивність, якість продукції та екологічна стійкість, оцінка повинна спрямовуватися на розвиток кадрового потенціалу через змістовні блоки, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Тому змістовні блоки оцінки (професійна підготовка та перепідготовка, організаційна культура, система мотивації та винагород, лідерство та управління талантами, економічні аспекти) мають підпорядковуватися цілям розвитку самого підприємства. У результаті, оцінка кадрового потенціалу має підпорядковуватися трьом основним цілям розвитку: якість продукції, екологічна стійкість та підвищення продуктивності. Це дає змогу орієнтувати змістовні блоки оцінки на конкретні потреби аграрного підприємства, сприяючи розвитку цінностей, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність і довгострокову стійкість.

Оцінка працівників за показниками якості виробництва дозволяє підприємству забезпечити високий рівень продукції, що є важливим для задоволення потреб клієнтів та конкурентоспроможності. Для аграрного підприємства якість виробництва також впливає на репутацію та довіру на ринку, що є основою стійкого розвитку. Відповідно до концепції управління якістю, підвищення якості виробництва залежить від кваліфікації та відповідальності персоналу. Працівники, які дотримуються стандартів і прагнуть до вдосконалення своєї роботи, сприяють забезпеченню надійності й стабільності виробничих процесів. Оцінка персоналу за критеріями якості виробництва дозволяє визначити їхню компетентність у цих аспектах та визначити сфери для розвитку. Демінг [166] підкреслює важливість підвищення якості виробництва через вдосконалення управління персоналом та дотримання стандартів якості.

Екологічна відповідальність стає ключовим критерієм для аграрного сектору через зростаючі вимоги до стійкості та мінімізації впливу на навколишнє середовище. Оцінка працівників на основі їхньої екологічної свідомості та виконання екологічних стандартів сприяє кращій відповідності аграрного підприємства вимогам стейкхолдерів, зокрема клієнтів, інвесторів та місцевих громад. Працівники, які усвідомлюють важливість екологічних ініціатив і дотримуються екологічних стандартів, сприяють зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Це також забезпечує підприємству дотримання регуляторних вимог і покращує імідж у суспільстві. Відповідний підхід до оцінки працівників допомагає інтегрувати екологічну свідомість у повсякденні операції підприємства.

Концепція екологічної відповідальності [179], як частина стратегії, дозволяє підприємствам не лише уникати ризиків, а й забезпечувати конкурентну перевагу.

Оцінка працівників з урахуванням їхньої продуктивності дозволяє визначити ефективність та рентабельність підприємства. У випадку аграрного сектору, продуктивність працівників безпосередньо впливає на врожайність, оптимізацію використання ресурсів та загальну економічну ефективність.

Продуктивність є критично важливою для аграрного бізнесу, оскільки дозволяє підвищити результативність праці, забезпечити економію ресурсів та знизити витрати. Оцінка, спрямована на вимірювання продуктивності, дозволяє ідентифікувати сильні сторони працівників, а також сфери, де потрібне додаткове навчання чи підтримка для досягнення кращих результатів.

Збалансована система показників Нортон та Каплана [185] пропонує стратегічний підхід до підвищення продуктивності через постановку чітких цілей, орієнтованих на ефективність і цінність для стейкхолдерів.

Ці обґрунтування допомагають показати, що інтеграція цілей оцінки з цими показниками сприяє більшій ефективності аграрного підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та забезпеченню якості продукції, що відповідає очікуванням ключових зацікавлених сторін.

Якість продукції, екологічна відповідальність і підвищення продуктивності безпосередньо впливають на додану вартість аграрного підприємства. Розглянемо, як кожен із цих аспектів сприяє створенню додаткової вартості, а також обґрунтуємо їх важливість: Висока якість продукції є ключовим чинником, що впливає на цінність продукції в очах споживача. В аграрному секторі якість визначається такими показниками, як вміст корисних речовин, смакові характеристики, термін зберігання, а також екологічна безпека продуктів. Поліпшення якості продукції сприяє підвищенню її ринкової вартості та конкурентоспроможності. Споживачі готові платити більше за продукцію, яка відповідає їхнім очікуванням щодо смаку, зовнішнього вигляду та безпеки. Таким чином, орієнтація на якість дозволяє аграрному підприємству не лише зберегти лояльних клієнтів, а й вийти на нові ринки, що безпосередньо підвищує додану вартість. Продукція високої якості привертає більше покупців, сприяє створенню бренду, який асоціюється з надійністю та стабільністю, і дозволяє встановлювати вищі ціни. Це також зменшує відходи та втрати при зберіганні й транспортуванні, що опосередковано сприяє збільшенню прибутку.

Екологічна відповідальність — це стратегічний напрямок, який допомагає аграрним підприємствам формувати позитивний імідж і задовольняти потреби тих споживачів та інвесторів, які віддають перевагу етичним і стійким практикам. Екологічно відповідальне виробництво включає раціональне використання ресурсів, зменшення використання хімікатів, скорочення викидів вуглекислого газу та мінімізацію відходів. Цей підхід може вимагати додаткових інвестицій, проте він також знижує витрати в довгостроковій перспективі (наприклад, зменшення витрат на енергію або утилізацію відходів), що впливає на економічні показники підприємства та формує додаткову цінність для кінцевого продукту. Екологічна відповідальність дозволяє підприємствам залучати нових споживачів і партнерів, підвищувати довіру до бренду, а також уникати штрафів і зменшувати ризики, пов'язані з порушенням екологічних норм. Інвестори й

покупці все більше цінують відповідальне ставлення до природи, що позитивно впливає на вартість бренду та продукції.

Підвищення продуктивності дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, збільшити обсяг випуску продукції та знизити собівартість одиниці продукції. У аграрному секторі продуктивність залежить від ефективності технологічних процесів, механізації та автоматизації праці, рівня підготовки кадрів і впровадження інновацій. Ефективніше використання трудових ресурсів і технологій сприяє зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності виробництва. Це дозволяє підприємству знижувати ціну продукції або збільшувати рентабельність без втрати якості, що в обох випадках веде до збільшення доданої вартості. Більша продуктивність означає, що підприємство може виробляти більше продукції за менший час, знижуючи витрати на одиницю продукції і підвищуючи її рентабельність. Це також сприяє розвитку масштабів діяльності підприємства, завдяки чому воно може краще відповідати на попит і займати стабільніші позиції на ринку.

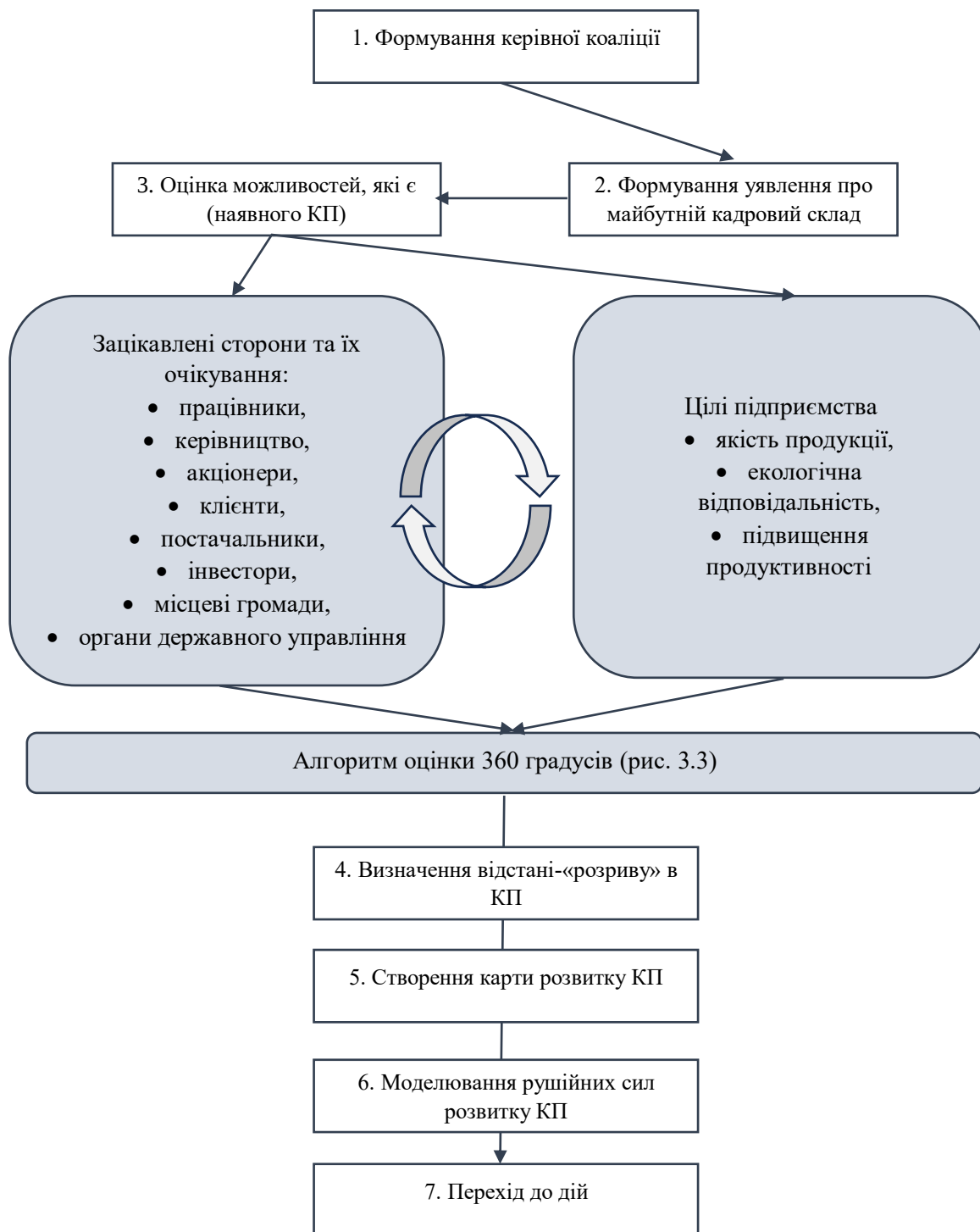


Рис. 3.8. Інтеграція оцінки 360 градусів в розвиток кадрового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

Усі три аспекти - якість продукції, екологічна відповідальність і підвищення продуктивності - створюють значну додану вартість для аграрного підприємства. Разом вони сприяють не лише підвищенню прибутковості, а й зміцненню репутації підприємства, що є важливим активом у сучасних умовах

ринку, де споживачі та партнери все більше орієнтуються на етичні та якісні стандарти виробництва.

Інтеграція оцінки 360 градусів в розвиток кадрового потенціалу підприємства, який сформований і представлений у розділі 1, наведена на рис. 3.8.

Такий підхід дозволяє аграрному підприємству не тільки оцінювати розвиток кадрового потенціалу на основі реальних даних, але й адаптувати стратегії управління кадрами до потреб як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

В цьому розділі набув подальшого розвитку алгоритм оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства, який на відміну від існуючих базується на оцінці 360 градусів та враховує очікування зацікавлених сторін (внутрішніх і зовнішніх), цілі, які сприяють створенню додаткової вартості аграрного підприємства.

3.3. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу (з акцентом на додану вартість)

Розглянуті організаційні та економічні засади розвитку кадрового потенціалу (людського капіталу) аграрних підприємств – це інвестиції грошей, часу, інших ресурсів в майбутню вартість, дохід і прибуток підприємства. Отже, підприємство має ясну мету, навіщо розвивати кадровий потенціал – для поліпшення доданої вартості.

Дослідження в сфері управління людськими ресурсами емпірично обґрунтували, що практики управління людськими ресурсами, як залученість працівників та менша залученість менеджерів у виробництво, навчання, практики збільшення продуктивності не тільки впливають на продуктивність та додану вартість, а і є ключовими показниками. Так, згадані в роботі [165] дослідження, яке включало аналіз ефективності 308 британських компаній

протягом 22 років. Протягом 22-річного періоду компанії впровадили деякі або всі ці практики. Поздовжнє дослідження дозволило дослідникам оцінити, якою мірою запровадження практики мало певний вплив на їхній показник ефективності компанії, ключовий показник продуктивності та доданої вартості, який вони виводили зі звітів про прибутки та збитки компаній.

Використовуючи багаторівневий регресійний аналіз із часом, вбудованим у компанію, було виявлено, що з семи практик управління людськими ресурсами лише три – розширення прав та можливостей, командна робота та широке (інтенсивне) навчання мали чіткий вплив на додану вартість у роки після їх впровадження, ефект, який не відрізнявся для типів виробничих фірм. Інтенсивне навчання мало значний вплив на продуктивність після його впровадження, але розмір його ефекту відрізнявся в різних фірмах.

Англомовні автори часто використовують термін «додана вартість людського капіталу» (human capital value-added) для опису ролі кадрового потенціалу у створенні доданої вартості. Зокрема підкреслюють, що людський капітал як стратегічний ресурс сприяє створенню стійкої конкурентної переваги, а також роль людського капіталу у створенні доданої вартості через знання, творчість та вирішення проблем. Про це йдеться в роботах Барні Дж. [158], Мелоун Майкл С. [169] у своїй роботі про інтелектуальний капітал зазначають, що людський капітал створює додану вартість через творчість, знання та вміння вирішувати проблеми. Гері С. Беккер у своїй книзі [160.] акцентує, що інвестиції в освіту, професійні навички та здоров'я працівників збільшують продуктивність і, відповідно, створюють додану вартість.

Можна підсумувати, що продуктивність та інноваційний людський капітал прямо впливають на підвищення ефективності бізнес-процесів, освіта та кваліфікація працівників розглядаються як фактори збільшення їхньої внесеної вартості, інтеграція людського капіталу з цифровими технологіями створюють синергетичний ефект.

Автори статті [114] досліджили сутність доданої вартості, як «вартість, яка додається», «вартість яка створюється підприємством на кожній стадії руху товару», «різниця між вартістю ресурсів та кінцевим продуктом» тощо.

В україномовній науковій літературі поняття «додана вартість кадрового потенціалу» менш розроблене, ніж в англomовних дослідженнях. Проте його часто розглядають у межах економічної ефективності праці.

В науково-дослідній записці Інституту економіки промисловості НАН України [144] досліджено визначення доданої вартості як макроекономічного показника та на рівні підприємства. Розглянуті Черних О. В. підходи до визначення доданої вартості на рівні підприємства [144] акцентують, що:

додана вартість є результатом загальних зусиль та розподіляється між усіма учасниками процесу виробництва і реалізації у формі заробітної плати, відсотків за залучений капітал, дивідендів та податків, а частка її може залишатись на підприємстві для його розвитку;

розподіл доданої вартості на заробітну плату, дивіденди, нерозподілений прибуток, відсотки за користування кредитами, податки та відрахування до фондів соціального страхування надає інформацію про відповідні частки винагороди усіх учасників корпоративних відносин – найманого персоналу, постачальників капіталу (власного і залученого), держави;

цінність використання показника доданої вартості полягає в тому, що, по-перше, він характеризує величину витрат власної праці, по-друге, показує величину прибутку і витрат для його отримання, по-третє, містить структуру отриманого суб'єктом господарювання доходу;

додана вартість включає в себе еквівалент витрат на заробітну плату, амортизацію і прибуток. Додану вартість можна розглядати як корисне збільшення вартості продукту (послуги) на всіх етапах наскрізного бізнеспроцесу в рамках однієї організації (підприємства), так і збільшення вартості продукту при організації наскрізних бізнес-процесів для більш складних структур (віртуальні організації, холдинги і т. д);

підприємства, що мають високий економічний потенціал (статус), повинні забезпечити зростання доданої вартості продукції за рахунок збільшення її інноваційної складової, що дозволить забезпечити нові ринки збуту і задовольнити вимоги споживачів до нової продукції або модифікованої продукції більш високої якості. Підприємства, що мають низький економічний

потенціал (статус), не повинні зменшувати додану вартість продукції за рахунок зниження непрямих затрат і виведення частини процесів на аутсорсинг для забезпечення цінової конкурентоспроможності та забезпечення зростання обсягу реалізації, що забезпечило б їх самофінансування.

Висновки з науково-дослідної записки Черних О.В. щодо доданої вартості можуть бути застосовані до кадрового потенціалу аграрних підприємств, якщо зосередитись на його ролі у формуванні та збільшенні вартості продукції. Кілька ключових напрямів можна відзначити:

1. Розподіл доданої вартості як механізм мотивації персоналу. Кадровий потенціал може бути залучений до процесу формування доданої вартості через справедливий розподіл заробітної плати, яка є частиною цієї вартості. У аграрних підприємствах це може проявлятися у вигляді бонусів за інноваційні рішення, підвищення продуктивності чи якості продукції.

2. Інноваційна складова доданої вартості через навчання та розвиток. Як зазначено у записці, інноваційна складова відіграє важливу роль у зростанні доданої вартості. Розвиток професійних компетенцій працівників аграрного сектора, їх участь у впровадженні новітніх агротехнологій та інноваційних процесів безпосередньо сприятимуть зростанню економічного потенціалу підприємства.

3. Управління наскрізними бізнес-процесами за участі персоналу. Додана вартість у рамках наскрізних бізнес-процесів формується через якісну організацію роботи, яка включає управління людськими ресурсами. У цьому контексті кадровий потенціал аграрних підприємств стає рушієм ефективного функціонування таких процесів.

4. Аутсорсинг і ефективність використання ресурсів. Для підприємств із низьким економічним потенціалом висновки про можливість використання аутсорсингу для зниження затрат є особливо актуальним. У цьому випадку ключову роль відіграє розвиток кадрових компетенцій у стратегічному управлінні ресурсами.

5. Формування нових ринків та задоволення вимог споживачів. Підвищення якості продукції через розвиток кадрового потенціалу сприяє

доступу до нових ринків. Наприклад, залучення кваліфікованих агрономів, економістів і маркетологів дозволить розробляти продукцію з вищою доданою вартістю та успішно просувати її на ринку.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств тісно пов'язаний із підходами до формування доданої вартості, викладеними в дослідженні Черних О.В. [144].

Додана вартість є результатом раціонального використання людських ресурсів, що проявляється у збільшенні вартості кінцевої продукції підприємства, кадровий потенціал формує додану вартість через розвиток професійних компетенцій та залучення до інновацій, кадровий капітал як сукупність знань, навичок і здоров'я працівників, які забезпечують їхню економічну результативність. Українські автори часто акцентують на значенні мотивації та організації праці для зростання доданої вартості. Інвестиції у підвищення кваліфікації та професійний ріст працівників розглядаються як основні джерела створення доданої вартості. У сфері сільського господарства особливу увагу приділяють впровадженню сучасних агротехнологій, які потребують висококваліфікованого персоналу.

Огляд англomовних та україномовних наукових робіт вказує на розбіжність у визначенні доданої вартості підприємства, які узагальнено та наведено в табл. 3.5.

Черних О.В. (2017) в своїй записці також поєднує ці два підходи і зазначає, що валова додана вартість розкриває з одного боку результативність виробництва, а з іншого – рівень мотивації працівників до продуктивної роботи, ступінь оснащеності виробництва, забезпеченість його необхідною технікою, устаткуванням, прогресивними технологіями. І підкреслює, що «сучасні дослідження переважно не розкривають вплив результатів виробничої діяльності і управління персоналом на створення доданої вартості» [144, с. 12]. Ця ситуація не змінилася з того часу.

Порівняння англомовних та україномовних підходів до визначення доданої вартості підприємства

Аспект	Англомовні автори	Україномовні автори
Фокус уваги	Інновації, цифровізація, стратегічний розвиток	Раціональне використання ресурсів, ефективність, мотивація, організація праці
Джерела доданої вартості	Інноваційність, знання, інтеграція технологій	Освіта, кваліфікація, управління працею
Методи оцінювання	Інтелектуальний капітал, HR-метрики	Економічна результативність, продуктивність
Сфери застосування	Технологічний бізнес, послуги, корпорації	Аграрний сектор, промислові підприємства

Джерело: узагальнено автором

Автори дослідження, згаданого в роботі з управління людськими ресурсами [165, р.89] досліджували моделі ефективності і зосередилися на впливі трьох методів управління людськими ресурсами, які є ключовими для високого залучення або людського капіталу: розширення можливостей, командна робота та інтенсивне навчання. У випадку розширення повноважень це було визначено як «передача значної відповідальності за оперативне управління окремим особам або командам (замість того, щоб усі рішення приймалися на управлінському рівні)» [165, р.89].

Вимірювання охоплювало як участь у роботі, пов'язану з розширеними роботами, які мають високий рівень власного розсуду, так і тип організаційної участі, пов'язаний із вирішенням проблем і генерацією ідей, як у моделі високого залучення. Команди були визначені окремо від розширення повноважень як розміщення операторів у командах зі своїми обов'язками та наданням свободи розподіляти роботу між членами команди. Автори дослідження включили три методи оперативного управління, пов'язані з ощадливим виробництвом – точно вчасно, загальне управління якістю та партнерство в ланцюзі поставок, а також передові технології виробництва. Дослідження включало аналіз ефективності 308 британських компаній протягом 22 років. Протягом 22-річного періоду компанії впровадили деякі або всі ці практики. Поздовжнє дослідження дозволило дослідникам оцінити, якою мірою запровадження практики мало певний вплив на їхній показник

ефективності компанії, ключовий показник продуктивності, доданої вартості, які вони отримали зі звітів про прибутки та збитки компаній. Автори дослідження методом регресійного аналізу виявили, що з семи практик лише розширення можливостей та інтенсивне навчання мали чіткий вплив на додану вартість у роки після їх впровадження, ефект, який не відрізнявся для типів виробничих фірм. Інтенсивне навчання мало значний вплив на продуктивність після його впровадження, але розмір його ефекту відрізнявся в різних фірмах. Розширення можливостей і інтенсивне навчання мали ще більший ефект, коли фірми використовували командну роботу. Більше того, усі операційні методи – точно вчасно, загальне управління якістю, партнерство в ланцюзі поставок і передові технології виробництва – мали позитивний вплив на продуктивність, якщо застосовувалася командна робота, але не мали ефекту там, де робота не була організована на командній основі. Розширення повноважень і поглиблене навчання також посилили ефект, тоді як розширення повноважень мало подібний вплив на вплив партнерства в ланцюзі поставок, як і поглиблене навчання на «точно вчасно».

Узагальнення згаданого дослідження, виявленні основні методи управління розвитком людських ресурсів підприємств будь-якої виробничої сфери, представлені на рис. 3.9.

Додана вартість відіграє ключову роль у виборі стратегій діяльності для українських виробників [36.]. Приміром, вирощування зерна та його подальша переробка на борошно дозволяє отримати більший прибуток. Якщо ж замість звичайного зерна вирощувати насіннєве, інвестуючи у селекцію, це підвищує його вартість. Після обчислення вартості продукції враховуються податки та витрати на ресурси і послуги, які залучені у виробництво. Вищий ступінь переробки веде до зростання доданої вартості.

Наприклад, із культур, таких як соняшник або ріпак, можна виготовляти продукцію з високою доданою вартістю: олію, маргарин, біопаливо, або навіть складніші продукти. Кукурудза також має потенціал для створення близько 20 видів продукції, включаючи борошно, крупи, етиловий спирт, сиропи тощо. Подальше підвищення доданої вартості можливе завдяки розвитку виробництва

інноваційного насіння та продукції, яка відповідає сучасним тенденціям: органічність, безпечність, якість.

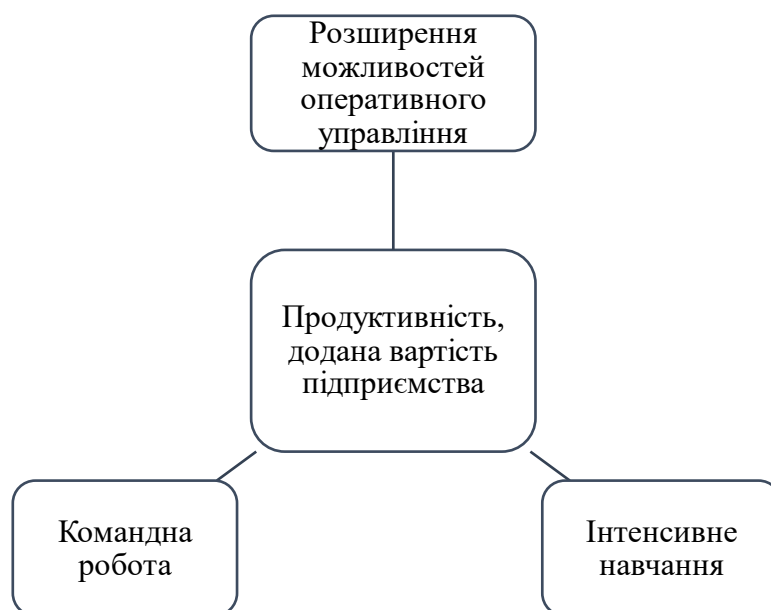


Рис. 3.9. Методи управління людськими ресурсами, які мають значний вплив на продуктивність та додану вартість виробничого підприємства

Джерело: складено автором на основі [165, р.89]

Для переробки зерна на борошно потрібні додаткові ресурси: очищення, лабораторні дослідження, розмелювання, а також використання обладнання та технологій. Витрати включають електроенергію, воду, зарплату працівників і податки. З борошна можна виготовити продукцію із ще вищою доданою вартістю, наприклад, хліб чи макарони, що також збільшує прибутки підприємства.

З кожним етапом переробки продукції підвищуються не лише витрати, а й додана вартість. Це підкреслює необхідність інвестування у стабільне виробництво, яке забезпечує довгострокові прибутки. Цікаво, що додана вартість одного й того ж товару в Україні і за кордоном може суттєво відрізнятись. Наприклад, виробництво та експорт макаронів чи борошна можуть бути вигіднішими для українських виробників, аналогічно до насіння, яке має великий потенціал для розвитку.

Сільське господарство з доданою вартістю – це ідея, яка може змінити виробниче сільське господарство і Україні. За досвідом американського сільськогосподарського виробництва сільське господарство з доданою вартістю зазвичай зосереджується на виробництві чи виробничих процесах, маркетингу чи послугах, які підвищують вартість первинних сільськогосподарських товарів, можливо, за рахунок підвищення привабливості для споживача та бажання споживача платити більше за подібні, але недиференційовані продукти. Зазвичай інвестиція з доданою вартістю є гідною інвестицією, оскільки вона генерує більший прибуток, дозволяє проникнути на новий, потенційно кошовний ринок, подовжує виробничий сезон або, можливо, створює ідентичність бренду чи розвиває лояльність до бренду.

Визначення «сільське господарство» з доданою вартістю походить від Міністерства сільського господарства США, розвиток сільського бізнесу [152].

Це міністерство і агенції, які співпрацюють з ними, продукти з доданою вартістю визначаються таким чином:

1. Зміна фізичного стану або форми продукту (як, наприклад, подрібнення пшениці на борошно або приготування полуниці на варення).
2. Виробництво продукту таким чином, щоб підвищити його цінність, як це передбачено в бізнес-плані (наприклад, виробництво органічних продуктів).
3. Фізична сегрегація сільськогосподарського товару чи продукту таким чином, що призводить до підвищення вартості цього товару чи продукту (наприклад, маркетингова система із збереженням ідентичності).

Цей досвід є наочним для українських сільськогосподарських виробників та аграрних підприємств, які мають на меті додавання вартості до вартості сировинних товарів українського виробництва. У результаті зміни фізичного стану або способу виробництва та відокремлення сільськогосподарського товару чи продукту розширюється клієнтська база товару чи продукту, а більша частина доходу, отриманого від маркетингу, обробки чи фізичного відокремлення надані виробнику товару чи продукту.

Таким чином додавання вартості – це процес зміни або перетворення продукту з його початкового стану на більш цінний стан. Багато сировинних

товарів мають внутрішню вартість у своєму первісному стані. Наприклад, польова кукурудза, вирощена, зібрана та збережена на фермі, а потім згодована худобі на цій фермі, має цінність. Насправді цінність зазвичай додається, якщо її згодувати тварині, яка перетворює кукурудзу на тваринний білок або м'ясо. Цінність зміненого продукту – це додаткова вартість, наприклад переробка пшениці на борошно. Важливо визначити діяльність із доданою вартістю, яка підтримуватиме необхідні інвестиції в дослідження, обробку та маркетинг. Застосування біотехнології, розробка продуктів харчування від сирих продуктів до споживачів і реструктуризація системи розподілу до виробника та від нього створюють можливості для збільшення вартості.

Загальне визначення доданої вартості полягає в економічному додаванні вартості продукту шляхом зміни його поточного місця, часу та зміни одного набору характеристик на інші характеристики, які є більш переважними на ринку. Як конкретний приклад, більш вузьке визначення полягало б у економічному додаванні вартості сільськогосподарського продукту (такому як пшениця) шляхом його переробки в продукт (наприклад, борошно), бажаний клієнтами (наприклад, хлібопекарями). Виробники, які беруть участь у додаванні вартості, повинні думати про себе як про членів харчової компанії, яка переробляє та продає продукти споживачам. Часто це передбачає будівництво переробних заводів у географічних регіонах виробників для переробки місцевих культур або тварин. Однак виникла інша модель, яка передбачає будівництво переробного заводу там, де це найбільш доцільно та вигідно, наприклад, ближче до місця, де буде продаватися кінцева продукція. Приклад збільшення вартості пшениці через дистанційне переробне підприємство проілюстровано наступним прикладом.

Концепція сільського господарства з доданою вартістю може бути інтегрована в розвиток кадрового потенціалу українських аграрних підприємств. Зміна мислення щодо «виробляй товари, а потім продай», замінюється стратегією, згідно з якою спочатку визначають, які властивості чи характеристики споживачі хочуть отримати від своїх харчових продуктів, а потім створюють або виробляють продукти з цими ознаками. З безперервною

інтеграцією до глобальної економіки міжнародний ринок продукції з доданою вартістю зростає. На міжнародному ринку тенденції призвели до зростання можливостей для диференціації продукції та доданої вартості до сирих товарів через:

- підвищені вимоги споживачів щодо здоров'я, харчування та зручності;
- зусилля виробників харчових продуктів для підвищення продуктивності;
- технологічний прогрес, який дозволяє виробникам виробляти те, що бажають споживачі та переробники.

Вважається, що виробники, залучені до створення доданої вартості, стануть не тільки виробниками товарів, які поглинатимуть усі потрясіння, спричинені глобальними ринками в цей перехідний період сільського господарства. Вони будуть думати про себе як про виробництво продуктів для кінцевих споживачів, а не про виробництво лише сировини. Наприклад, виробники яловичини виробляють готове м'ясо замість готових (до забійних) тварин. Акцент на тому, що виробники сировинних товарів більше не задовольняються продажем сирих товарів, деякі виробники прагнуть отримати більшу частку продовольчої цінності. Ці проекти варіюються від:

- підвищення вартості свиней, великої рогатої худоби, бізонів, риби та яєць;

- маркетинг культур, таких як органічно вирощені зерна, картопля, морква, боби, помідори та кукурудза для підсолоджувачів і палива;

- виробництво спеціальних сирів і навіть біомаси на основі люцерни для місцевої електростанції.

Перед українськими аграрними виробниками стоїть завдання реагувати на ці тенденції та запити споживачів, виробляючи бажане. Увага до вимог споживачів щодо якості, різноманітності та упаковки є важливою, оскільки демографічні тенденції свідчать про зростання секторів, орієнтованих на зручність, здоров'я та навколишнє середовище, де ціна не так важлива, як якість. Оскільки дослідження доданої вартості є важливими, українські виробники можуть вивчити конкурентні переваги, які можна отримати з переробленими продуктами, порівняно з сирими товарами.

Додавання вартості до продуктів може бути досягнуто кількома різними способами, але, як правило, відноситься до одного з двох основних типів: інновації або координація. Загалом проблема полягає в тому, щоб оцінити, що, де, як і хто може ефективно виконувати маркетингові функції.

Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств має тісний зв'язок із підходами до додавання вартості, оскільки цей процес вимагає інновацій, координації та висококваліфікованих працівників. У сучасних умовах саме кадровий потенціал стає ключовим фактором, який визначає ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Інновації, спрямовані на вдосконалення процесів, процедур, продуктів і послуг, відіграють ключову роль у розвитку аграрного сектору. Інноваційні підходи дозволяють створювати нові види продукції або вдосконалювати існуючі, що значно підвищує їхню ринкову вартість. Наприклад, розробка нових методів переробки сільськогосподарської продукції (етанол із кукурудзи, біодизель із сої) вимагає залучення кваліфікованих фахівців у галузі біотехнологій та управління виробництвом.

Розвиток кадрового потенціалу в цьому напрямі повинен бути орієнтований на створення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Важливо акцентувати увагу на дослідженні альтернативних культур, таких як промислова конопля або кенаф, які можуть забезпечити аграрним підприємствам конкурентні переваги. Крім того, підприємства мають стимулювати інноваційне мислення серед працівників через впровадження відповідних мотиваційних механізмів.

Координація процесів виробництва, переробки та реалізації продукції є ще одним важливим елементом додавання вартості. Горизонтальна координація (об'єднання виробників для спільного використання ресурсів) і вертикальна координація (інтеграція процесів від виробництва до реалізації продукції) сприяють оптимізації витрат і підвищенню рентабельності.

Важливу роль у цьому процесі відіграють працівники, здатні управляти логістичними ланцюгами, укладати стратегічні партнерства та налагоджувати ефективні комунікації між різними етапами виробництва. Для цього потрібні

спеціалізовані знання у сфері маркетингу, економіки та управління. Навчання таких навичок має стати пріоритетом у програмах підготовки кадрів для аграрних підприємств.

Вертикальна інтеграція, яка передбачає об'єднання всіх сегментів виробничо-маркетингової системи під єдиним управлінням, є перспективним напрямом для українських аграрних підприємств. Вона дозволяє забезпечити контроль якості продукції, скоротити витрати на посередників і оптимізувати логістику.

Для впровадження таких стратегій потрібні спеціалісти з навичками стратегічного планування, управління проєктами та фінансового аналізу. Водночас мінімізація витрат на виробництво залишається ключовим завданням, яке може бути досягнуте через підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження сучасних технологій.

Успішне додавання вартості вимагає не лише інвестицій у технології та обладнання, але й розвитку людського капіталу. Формування компетентних команд, здатних працювати з інноваційними процесами та забезпечувати ефективну координацію, є основою для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

Тому організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу має включати створення системи навчання і підвищення кваліфікації працівників; розробку мотиваційних програм для стимулювання інновацій; формування стратегій інтеграції підприємств у ринкові ланцюги з доданою вартістю. Підвищення рівня компетентності кадрів дозволить аграрним підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й відкривати нові ринки збуту завдяки виробництву продукції з високою доданою вартістю.

На підставі вищенаведеного організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу представляємо у вигляді циркулярної діаграми (рис. 3.10), де :

внутрішнє коло - кадровий потенціал (розвиток, навчання, мотивація);

середнє коло - організаційно-економічні механізми (управління, інвестиції, інновації);

зовнішнє коло - етапи додавання вартості (координація виробництва, переробки, маркетингу).

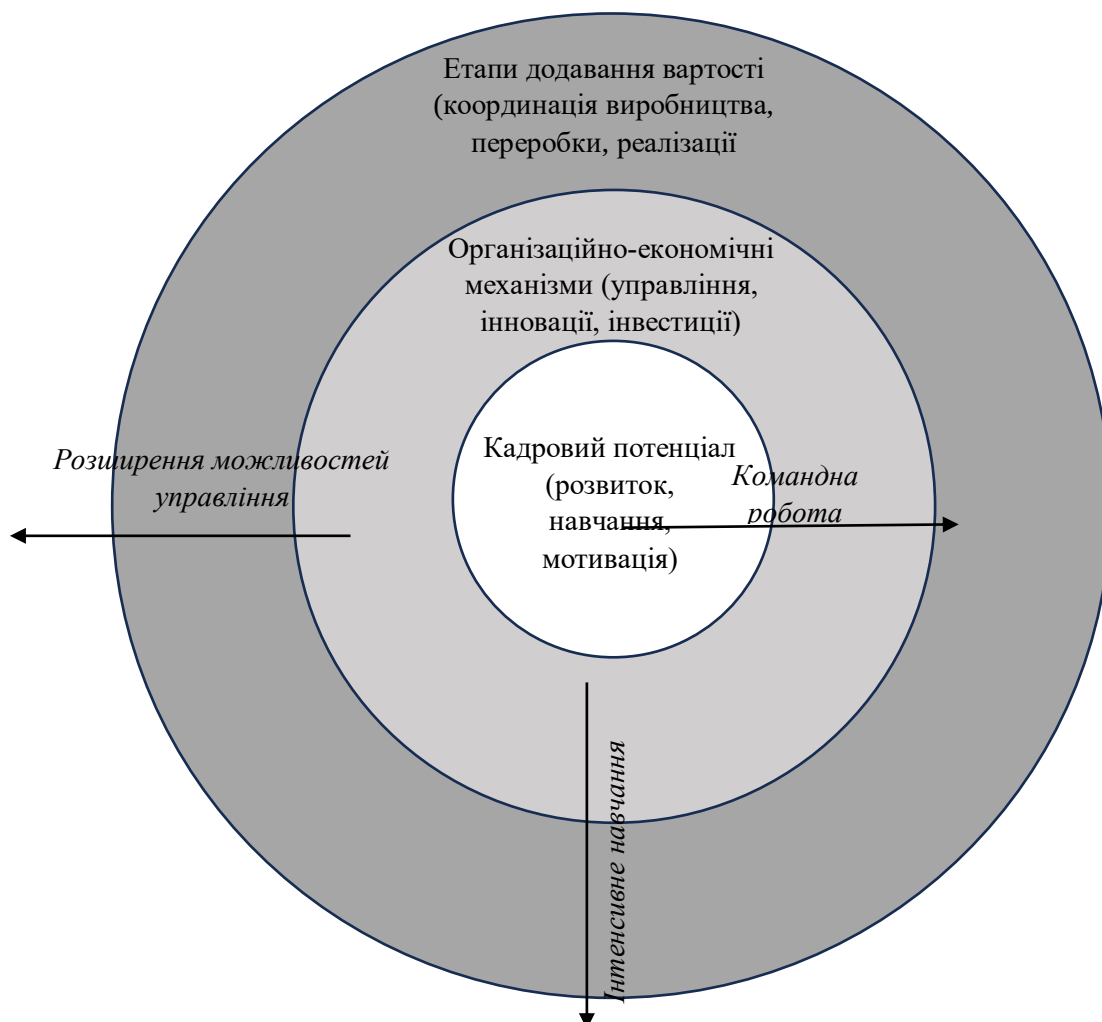


Рис. 3.10. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу для створення доданої вартості в аграрних підприємствах

Джерело: авторська розробка

Стрілки між шарами показують взаємозв'язки та ефекти.

Поєднання підходу на основі додавання вартості і загальної моделі розвитку кадрового потенціалу АП (наведеної в першому розділі, рис. 1.6-1.8) надає підстави для складання методичних рекомендації для розвитку кадрового потенціалу і створення доданої вартості в аграрних підприємствах. Пропозиція наведена на рис. 3.11.

Виходячи з інтегрованої моделі, можна запропонувати кілька кадрових стратегій для розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, зокрема з акцентом на додавання вартості. Нами виділено наступні варіанти, які можуть бути корисними:

1. Стратегія розвитку кваліфікації та інновацій. Основний акцент: інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу з метою впровадження нових технологій та інновацій. Ключові напрямками розвитку кваліфікації та інновацій:

організація навчальних програм для фермерів та працівників аграрних підприємств з нових методів обробки ґрунту, вирощування культур, біотехнологій тощо;

підтримка дослідницьких і розробних ініціатив, щоб впроваджувати нові ідеї та технології, що підвищують ефективність виробництва та додають вартість до кінцевої продукції;

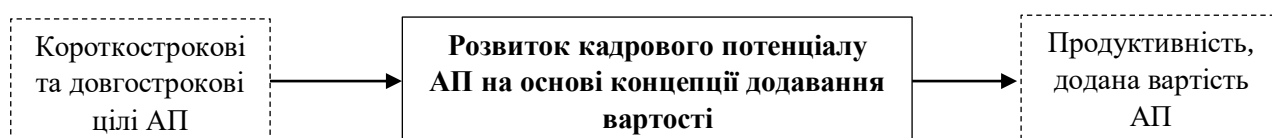
створення умов для постійного самовдосконалення та професійного розвитку в межах підприємства.

2. Стратегія залучення та утримання талановитих кадрів. Основний акцент: привернення висококваліфікованих спеціалістів і утримання їх через створення сприятливих умов для роботи. Ключові напрямками залучення та утримання талановитих кадрів:

розробка привабливих систем мотивації, таких як бонуси за досягнення результатів в оптимізації виробничих процесів або збільшенні обсягів переробки сільськогосподарської продукції;

формування корпоративної культури, яка підтримує ініціативу та інноваційний підхід працівників;

створення умов для розвитку лідерських якостей у співробітників та їх залучення до стратегічного управління підприємством.



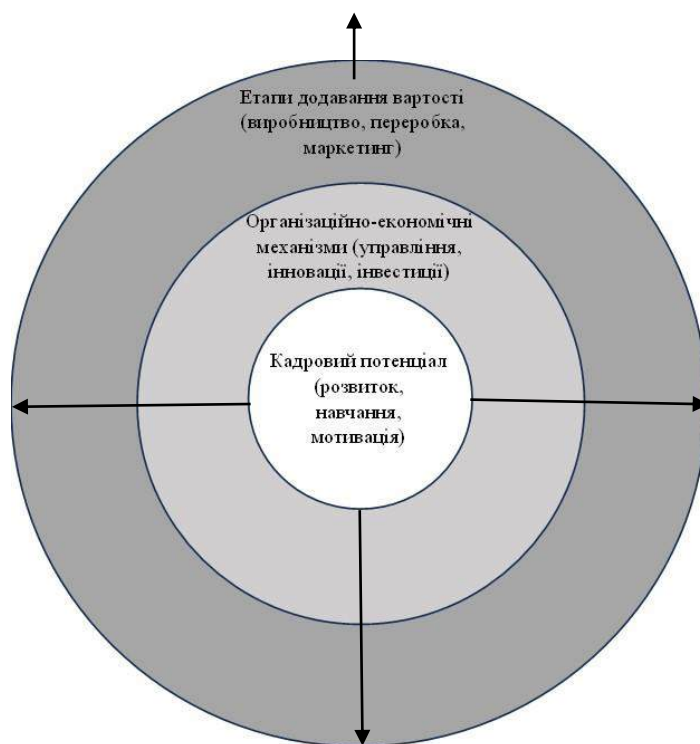


Рис. 3.11. Організаційно-економічна модель та методичні рекомендації розвитку кадрового потенціалу для створення доданої вартості в аграрних підприємствах

Джерело: авторська розробка

3. Стратегія інтеграції вертикальних та горизонтальних процесів. Основний акцент: оптимізація та інтеграція кадрових ресурсів через вертикальну і горизонтальну координацію. Ключові напрямки:

вертикальна інтеграція: надання кадрам можливості працювати на різних етапах виробничого циклу, від вирощування до переробки продукції, зокрема шляхом створення мультифункціональних команд;

горизонтальна інтеграція: об'єднання спеціалістів з різних аграрних підприємств чи підрозділів для спільної роботи над проектами з додавання вартості, такими як переробка сільськогосподарських продуктів або маркетингові стратегії;

участь у професійних асоціаціях та мережах для обміну досвідом і знаннями.

4. Стратегія гнучкої кадрової політики. основний акцент: забезпечення гнучкості кадрових ресурсів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та в технологіях. Ключові напрямками виділяємо:

використання технологій для гнучкого управління трудовими ресурсами: наприклад, впровадження віддаленої роботи або тимчасових контрактів для сезонних робіт.

адаптація до потреб ринку праці через мобільність персоналу та використання фрілансерів для спеціалізованих завдань.

підготовка кадрів до можливих кризових ситуацій, створення планів розвитку персоналу в умовах змін на ринку праці та в сільському господарстві.

5. Стратегія міжнародної співпраці та обміну досвідом. Основний акцент: розвиток кадрів через міжнародну співпрацю та залучення передових світових практик. Ключові напрямками є:

створення партнерств з міжнародними аграрними компаніями або науковими установами для обміну досвідом і впровадження новітніх технологій;

участь у міжнародних форумах, семінарах і тренінгах, де працівники можуть навчатися від провідних фахівців аграрної галузі;

спільні проекти з іншими країнами щодо розвитку сільського господарства, що дозволяють підприємствам підвищити кваліфікацію своїх кадрів і використовувати нові інструменти для додавання вартості.

6. Стратегія сталого розвитку та екологічної відповідальності. Основний акцент: формування кадрової стратегії, орієнтованої на сталий розвиток і підвищення екологічної свідомості. Ключові напрямками виділяємо:

підготовка працівників до роботи з органічними продуктами та екологічно чистими технологіями, що підвищує цінність сільськогосподарських товарів на ринку;

впровадження програм навчання екологічним методам обробки землі та збереження природних ресурсів;

створення системи мотивації для працівників, які активно сприяють екологічному розвитку підприємства.

Кожна з цих стратегій має на меті забезпечити розвиток кадрового потенціалу, підвищуючи його ефективність через впровадження інновацій, навчання, координацію та підтримку сталісних підходів, що в свою чергу дозволить додавати вартість до продукції підприємства.

До загальних важелів розвитку кадрового процесу можна додати кілька ключових акцентів, які підвищать ефективність управління кадровим потенціалом в аграрних підприємствах та забезпечать додавання вартості:

1. Інноваційність і технології. Акцент на впровадженні інноваційних технологій у процеси управління кадрами.

створення платформ для навчання та розвитку персоналу через онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги;

використання цифрових інструментів для аналізу ефективності кадрових процесів (наприклад, програмного забезпечення для управління персоналом);

автоматизація частини процесів (наприклад, розподіл робочих завдань, планування змін) для підвищення ефективності та зменшення людського фактору.

2. Адаптивність кадрових процесів. Акцент на адаптації кадрових стратегій до швидких змін на ринку та в технологіях:

реагування на сезонні зміни попиту на робочу силу в аграрному секторі;

гнучкість кадрових стратегій у відповідь на зміну кліматичних умов, технологічних інновацій чи економічних факторів;

створення механізмів для швидкої адаптації нових працівників та їх інтеграції в команду.

3. Розвиток управлінських навичок. Акцент на підвищенні рівня управлінських навичок у керівників і менеджерів:

створення програм розвитку для керівників, орієнтованих на стратегічне управління кадровими ресурсами, побудову команд, мотивацію та лідерство;

навчання менеджерів принципам ефективного використання ресурсів, оптимізації робочих процесів і управління змінами.

4. Інтеграція з корпоративною культурою. Акцент на впровадженні кадрових практик, які відповідають цінностям і місії підприємства:

створення кадрових стратегій, що підкреслюють важливість комунікації, взаємодії та командної роботи;

формування корпоративної культури, що орієнтується на інноваційність, сталий розвиток та відповідальність, а також підтримує соціальні ініціативи, екологічну свідомість.

5. Мотивація та залучення. Акцент на розвитку системи мотивації для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів:

впровадження гнучких систем винагороди (премії, бонуси, соціальні пакети);

визначення чітких цілей і показників ефективності роботи, що дозволяють мотивувати працівників до досягнення високих результатів;

запровадження кар'єрного розвитку та програми наставництва для персоналу.

6. Розвиток міжсекторальної співпраці. Акцент на формування партнерств і співпраці між аграрними підприємствами та іншими галузями, організаціями, навчальними закладами:

впровадження практики обміну досвідом та знаннями з іншими підприємствами та аграрними асоціаціями;

розвиток спільних програм з навчання і підвищення кваліфікації кадрів через партнерства з університетами та професійними навчальними закладами.

7. Управління змінами. Акцент на управління змінами в організації через кадрові стратегії:

розробка та впровадження планів адаптації кадрів до нових технологій, методів роботи та організаційних змін;

створення програм, що допомагають персоналу освоювати нові підходи до роботи та зменшувати стрес в умовах змін.

8. Сталий розвиток і соціальна відповідальність. Акцент на впровадження кадрових процесів, що підтримують принципи сталого розвитку:

підготовка персоналу до роботи з екологічно чистими технологіями та органічним сільським господарством;

підтримка соціальних ініціатив на рівні підприємства, що включають програми підвищення рівня життя працівників та їхніх родин.

9. Моніторинг і оцінка ефективності кадрових процесів. Акцент на запровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності кадрових стратегій:

регулярне оцінювання ефективності роботи кадрів через крі (ключові показники ефективності);

використання даних для коригування стратегій, удосконалення процесів і підвищення продуктивності.

Всі ці акценти спрямовані на створення адаптивної, ефективної та інноваційної кадрової стратегії, яка сприятиме розвитку підприємства і додаванню вартості через оптимізацію та розвиток людських ресурсів.

Враховуючи запропоновану модель, аналіз кадрового потенціалу має бути інтегрованим етапом, який пов'язує стратегічні цілі аграрного підприємства з реальними можливостями та здатностями його працівників. Ключові акценти, які можна виділити в рамках аналізу кадрового потенціалу з урахуванням організаційно-економічної моделі:

1. Визначення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Важливо проаналізувати, чи відповідає рівень розвитку кадрового потенціалу конкретним стратегічним цілям аграрного підприємства (короткостроковим та довгостроковим). Оцінка того, наскільки працівники готові до змін, чи можуть вони підтримувати інноваційні стратегії, важливі для розвитку підприємства.

2. Аналіз ресурсів і можливостей персоналу. Оцінка наявних навичок, знань і досвіду працівників, а також їх здатності до розвитку в рамках стратегічних пріоритетів. Визначення потенційних "вузьких місць" або ділянок, де необхідні додаткові інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

3. Інтеграція з оцінкою ефективності та фінансовими показниками. Оцінка того, як кадровий потенціал підприємства впливає на ефективність роботи аграрного підприємства (наприклад, через підвищення продуктивності праці). Важливо враховувати, як оцінка персоналу співвідноситься з фінансовими результатами: чи є достатній рівень підготовки для досягнення фінансових цілей.

4. Оцінка готовності до інновацій та змін. Оскільки додавання вартості і розвиток інновацій є важливими аспектами, варто звернути увагу на здатність персоналу адаптуватися до нових технологій, змін у виробничих процесах, та впровадження нових методів роботи. Це включає здатність до адаптації, гнучкості та бажання досягати кращих результатів у нових умовах.

5. Аналіз взаємодії працівників і рівнів управління. Важливо оцінити, як ефективно співпрацюють різні рівні організації (від керівництва до рядових працівників). У рамках моделі потрібно враховувати горизонтальну та вертикальну координацію, які є ключовими для ефективного функціонування підприємства.

6. Оцінка лідерського потенціалу. Враховуючи важливість лідерства для реалізації стратегії та зміцнення команд, аналіз кадрового потенціалу повинен включати оцінку лідерських якостей керівників, їх здатності приймати стратегічні рішення, організовувати та мотивувати колектив.

7. Оцінка розвитку та підготовки кадрової стратегії. Визначення того, як наявні стратегії з розвитку персоналу відповідають потребам підприємства і чи є потреба у їх удосконаленні. Це включає оцінку освітніх та тренінгових програм, планів кар'єрного розвитку, а також визначення потреб у кадрових змінах.

8. Аналіз взаємодії з іншими учасниками ринку. Оцінка того, як взаємодія з постачальниками, партнерами та іншими зовнішніми зацікавленими особами

може допомогти покращити кадровий потенціал. Важливо оцінити, чи є у персоналу достатній досвід і навички для ведення переговорів і співпраці на зовнішніх ринках.

9. Аналіз відповідності цінностей та корпоративної культури. Врахування того, наскільки персонал відповідає корпоративним цінностям та культурі підприємства, і як це впливає на досягнення стратегічних цілей. Аналіз того, чи є працівники залученими до розвитку підприємства, чи їхня мотивація співвідноситься з досягненням цілей.

10. Інструменти оцінки. Використання інструментів оцінки, таких як інтерв'ю, анкети, самооцінка, оцінка 360° для отримання повної картини про сильні та слабкі сторони працівників. Важливо забезпечити баланс між кількісними (показники ефективності) і якісними (командна взаємодія, лідерство) аспектами оцінки.

Аналіз кадрового потенціалу в контексті організаційно-економічної моделі спрямований на виявлення сильних та слабких сторін людських ресурсів підприємства, а також на визначення шляхів для підвищення ефективності через стратегічне управління персоналом. Тісна взаємодія між різними елементами моделі (оцінка, стратегії, ефективність) дозволяє комплексно підходити до управління людським потенціалом і максимально використовувати можливості для досягнення бізнес-цілей.

Сформовані рекомендації, розглянуті підходи підводять під наступне визначення предмету дослідження. Організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств — це комплексна система організаційних і економічних заходів, спрямованих на максимізацію людського капіталу підприємства для досягнення доданої вартості. Цей механізм включає в себе стратегічне управління кадровими ресурсами, оцінку і розвиток професійного потенціалу працівників, інноваційні підходи до організації праці, координацію між різними рівнями управління та створення ефективної мотиваційної системи. В результаті, організаційно-економічний механізм дозволяє забезпечити високу продуктивність, підвищити

конкурентоспроможність і досягти сталого економічного зростання підприємства через створення доданої вартості.

Науковим результатом даного підрозділу є запропонована організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, яка на відміну від існуючих побудована на концепції «сільського господарства з доданою вартістю», розроблених методичних рекомендаціях розвитку кадрового потенціалу для створення доданої вартості в аграрних підприємствах і визначенні організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, який спрямований на створення доданої вартості через ефективне управління людським капіталом. Основною новизною є інтеграція системної оцінки кадрового потенціалу на основі концепції зацікавлених сторін (включаючи метод 360-градусної оцінки), що дозволяє всебічно проаналізувати компетенції, професійний рівень та ефективність працівників. Запропонований механізм поєднує аналіз кадрових ресурсів, стратегічне планування, інноваційні підходи до розвитку персоналу та застосування важелів стимулювання, які створюють умови для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Новизна також полягає в орієнтації механізму на додану вартість як кінцеву мету розвитку кадрового потенціалу. Стратегічний підхід до управління персоналом у поєднанні з ефективними кадровими стратегіями, спрямованими на формування кваліфікованих і мотивованих працівників, забезпечує перехід аграрних підприємств до вищих ланок виробничо-ціннісного ланцюга. Таким чином, через розвиток кадрового потенціалу

відбувається не лише підвищення ефективності функціонування підприємств, а й створення нових можливостей для розширення ринку, збільшення прибутковості та досягнення сталого економічного зростання в аграрному секторі.

В даному розділі обґрунтовано, що ефективне управління кадровим потенціалом є основою для трансформації його у кадровий капітал, який є стратегічним ресурсом для створення доданої вартості. Розроблена модель враховує взаємозв'язок між аналізом кадрового потенціалу, визначенням короткострокових і довгострокових цілей, формуванням кадрових стратегій та застосуванням важелів стимулювання розвитку кадрового процесу. Особливий акцент зроблено на необхідності інноваційного підходу до управління людським ресурсом, де ключовим чинником виступають інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, що дозволяє забезпечити відповідність професійних навичок працівників вимогам сучасного агробізнесу.

Таким чином, формування моделі кадрового потенціалу дозволяє не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, але й сприяє збільшенню продуктивності, якості управлінських рішень та переходу підприємств до стійкого розвитку. У поєднанні з організаційно-економічним механізмом, модель кадрового потенціалу створює умови для довгострокового зростання аграрних підприємств через формування високоефективного кадрового капіталу як основи для досягнення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було розглянуто теоретико-методологічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, визначено його місце та роль у сучасних економічних умовах, проаналізовано вплив кадрового потенціалу на формування доданої вартості та підвищення продуктивності праці. На основі проведеного аналізу було розроблено та запропоновано теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу в аграрному секторі.

Значна увага була приділена вивченню концептуальних основ поняття «кадровий потенціал» та його відмінностей від суміжних термінів, таких як «людський капітал» та «кадровий капітал». Запропоновано розглядати кадровий потенціал як сукупність професійних, інтелектуальних та особистісних характеристик працівників підприємства, які визначають їхню здатність до ефективної трудової діяльності.

У дослідженні доведено, що кадровий потенціал аграрних підприємств є одним із ключових факторів їхньої конкурентоспроможності. Його розвиток дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, серед яких зміни клімату, технологічні трансформації, нестабільність ринку, глобалізація та необхідність впровадження інноваційних технологій. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню прибутковості та загальному економічному розвитку аграрного сектору.

Запропоновано структурно-логічну схему розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, яка передбачає комплексний підхід і включає сім основних етапів реалізації: аналіз поточного стану персоналу; прогнозування потреб підприємства у кваліфікованих кадрах; планування заходів щодо розвитку кадрового потенціалу; мотиваційні стратегії та системи стимулювання праці; інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників;

моніторинг ефективності кадрових заходів; коригування кадрової стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Проведене дослідження виявило, що зростання продуктивності праці в аграрному секторі не є лінійним процесом і залежить від багатьох факторів. Основними чинниками, що визначають продуктивність аграрного підприємства, є інвестиції в освіту та професійну підготовку працівників, рівень технологічного забезпечення, розвиток інфраструктури та ефективність державної підтримки. Визначено, що ефективне використання кадрового потенціалу сприяє впровадженню інноваційних технологій, оптимізації виробничих процесів, зниженню втрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Розроблено методичний підхід до оцінювання продуктивності праці на основі таких показників, як Labour Productivity (LP) та Total Factor Productivity (TFP). Доведено, що зростання продуктивності праці в аграрному секторі України переважно відбувається за рахунок інтенсивного використання людських ресурсів, а не через технологічний прогрес. Це вказує на необхідність підвищення інвестицій у розвиток технологічної бази аграрних підприємств.

Запропоновано модель трансформації кадрового потенціалу в кадровий капітал, яка передбачає системний підхід до навчання персоналу, підвищення кваліфікації, запровадження сучасних HR-інструментів, гнучких мотиваційних програм та забезпечення відповідності між професійними компетенціями працівників та стратегічними потребами підприємства.

Також розроблено алгоритм інтеграції оцінки 360 градусів у систему управління кадрами аграрних підприємств. Даний інструмент дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність роботи персоналу, виявляти сильні та слабкі сторони працівників, визначати напрями їх подальшого розвитку. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню ефективності командної роботи.

Результати дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Теоретичні напрацювання можуть бути використані для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері управління кадровими ресурсами в аграрному

секторі. Практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу, що дозволить аграрним підприємствам стати більш конкурентоспроможними, забезпечити стабільне економічне зростання та покращити якість життя працівників у сільській місцевості. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані при розробці державних програм підтримки розвитку людських ресурсів в аграрному секторі, при вдосконаленні освітньо-професійних програм підготовки кадрів, а також у процесі розробки стратегічних HR-програм на рівні окремих підприємств.

Таким чином, виконане дослідження не лише розширює наукові знання у сфері управління людськими ресурсами в агросекторі, але й створює практичну основу для вдосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу, що сприятиме стійкому розвитку аграрних підприємств та економіки країни загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна освіта як психологічний тест: чи готова Україна? Агропортал. 2019. URL: <http://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/agrarnoe-obrazovanie-kak-psikhologicheskii-test-gotova-li-ukraina/>"AgroPortal.ua. (дата звернення 01.08.2024)
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028> (дата звернення: 23.01.2023).
3. Академічний тлумачний словник української мови. - URL: <http://sum.in.ua/s/kadry>"<http://sum.in.ua/s/kadry>.
4. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. № 1 (12). С. 94-98. URL: https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2014_1/15.pdf (дата звернення: 23.01.2023).
5. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 6(2). С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6(2)__10). (дата звернення: 10.01.2023).
6. Божанова О., Юхман Я. Управлінський інструментарій економічного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2022. Вип. 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-05)
7. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2019. Вип. 28, С. 88-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf. (дата звернення: 10.11.2024)
8. Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств . *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. Вип. (3), С. 50-59. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.7>.

9. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. UIFuture. 2019. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>

10. Вашечко С.С., Земляна Л.С. Формування цифрової компетентності менеджерів в умовах діджиталізації навчального процесу. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування SMART-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 29-30 листопада 2023 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, О.В. Грідіна. Харків: КП «Міська друкарня», 2023. С. 100-103.

11. Вашечко С.С., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Формування цифрової компетентності кадрового потенціалу аграрних формувань засобами діджиталізації «ORACLE». *Інформаційні технології у сучасному світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 78-81. <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>

12. Вєбстерський словник. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cadre> .

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53402/886391.html>.

14. Верхотуров А.Д., Макиєнко В.М., Угляница А.В. и др. Людський капітал підприємства як пріоритетний ресурс інноваційної діяльності. Інноваційні підходи до розвитку підприємств, галузей, комплексів. К 2.: Монографія. Одеса, 2015. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8069/kapital-lyudskij> (дата звернення: 23.10.2024).

15. Вініченко І. І. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 22-31. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9124>

16. Вініченко І. І. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 34 -41. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5021>

17. Вініченко І. І., Лапа В. О. Особливості формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 85–90. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.4.85](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.85)

18. Воронько-Невіднича Т. (2024). Стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору України на засадах сталого розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*», 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, Том 1. 353 с. С. 7-9. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk270924tom1sekcii1-4.pdf>

19. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості реалізації стратегування розвитку агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 березня 2024 р., Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму. За заг. ред.: Н. В. Писаренко, І. С. Чорнодіда, Київ: Вид-во АПСВТ, 2024. 325 с. С. 33-35. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/%20%D1%96%D0%B7%20DOI.pdf#page=32>.

20. Вяткін П. С. Теоретичні аспекти дослідження показників діяльності сільськогосподарських підприємств. URL: https://chdtu.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/teor_sg.pdf (дата звернення: 23.01.2023).

21. Гінда С.М., Гінда О.М. (2017). Людський капітал: сутність, особливості аналізу і оцінки. *Економіка і суспільство*. Випуск №12 / 2017. Р. 73-78. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

22. Гленн У. (Toyota) про управлінську систему Хосін Канрі. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int603.html> (дата звернення: 30.08.2024).

23. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 17. Частина 1. 2016. С. 64-69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf. (дата звернення: 23.01.2023).

24. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

25. Горобець Н. М., Кадирус І. Г., Житкович Н. О. Напрями діяльності аграрних підприємств на підставі визначення конкурентного потенціалу. *Агросвіт* 2018. №23. С.18-24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.23.18>.

26. Грищенко Н. В. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2020. № 6. С. 266-270. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-44>

27. Грищенко Н. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*, 2022. Вип. (180), С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>

28. Грідін. О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. №41. С. 22-26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>

29. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3685&i=13> "http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3685&i=13. (дата звернення: 10.01.2023).

30. Джеймс Х., Эсселинг К.С., Нимвеген Х. В.. Оптимізація бізнес-процесів. АЗБУКА БМикро, 2002. 317 с.

31. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/13.pdf (дата звернення 14.12.2024).

32. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 10.11.2024)

33. Дуюнова Т. В. Управління розвитком систем економічної безпеки аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); наук. конс. Т. Г. Маренич; Харків, 2019. 38 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/4305>

34. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

35. Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>"<http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

36. Заробляти більше: як збільшити додану вартість в аграрній сфері. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/12/717833/> (дата звернення: 10.11.2024).

37. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 59-66. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1154> (дата звернення: 22.11.2023).

38. Застрожнікова, І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" : захищена 12.04.21. наук. консультант О. О. Красноручський ; Одес. нац. акад. харч. технологій, [Харків. нац. техн. ун-т сіл.

госп-ва ім. П. Василенка]. Одеса : ОНАХТ, 2021. 38 с. URL:<https://card-file.ontu.edu.ua/items/d777f295-bf05-40d3-baeb-accaf3be131c> (дата звернення: 10.11.2024).

39. Земляна Л. С. Економічні основи формування системи HR-менеджменту аграрного формування. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (присвячена 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 р. / Державний біотехнологічний університет, 2022. С. 83-86.

40. Земляна Л. С. Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року. / Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 522-524.

41. Земляна Л. С. Структурно-логічна схема понять в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 105 – 110. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-14>

42. Земляна Л. С. Удосконалення організації управлінської праці в системі управління аграрними формуваннями. *Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку агропродовольчої сфери*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 2 жовтня 2014 / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 134-136.

43. Земляна Л. С. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України*: Матеріали студентської науково-практичної конференції, 9-17 червня 2015 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2015. С. 37-48.

44. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Vol. (4), P. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>.

45. Земляна Л. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. Вип. 322(5), С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4>

46. Земляна Л.С. Економічний механізм управління кадровим потенціалом аграрного формування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді* : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Харків, 2021. (ДБТУ). С.254-255.

47. Земляна Л.С. Інноваційні засади ефективного кадрового планування в організаціях. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАУ, 18 листопада 2022 р. С. 150-152. (Україна).

48. Земляна Л.С. Організаційно-економічні засади управління професійним розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 20 жовтня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 362-365. <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

49. Земляна Л.С. Поєднання наукових досліджень з навчальним процесом як принцип якісної підготовки фахівця аграрної сфери. *Технологічні засади професійної підготовки фахівців вищої освіти в умовах дистанційного навчання*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного вебінару для науково-педагогічних працівників. Харків, 22 листопада 2022 р. С. 87-91.

50. Земляна Л.С. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4>

51. Земляна Л.С. Формування ціннісної орієнтації майбутніх менеджерів як основи їх ефективної професійної адаптації. *Освітні інновації в умовах цифрових трансформацій професійної підготовки фахівців*: Матеріали

Всеукраїнської науково- методичної конференції (м. Харків, 12 грудня 2024 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, Н. О. Єфремової. Харків: КП «Міська друкарня», 2024. С. 102-104.

52. Земляна Л.С., Вашечко С.С. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 березня 2024 року. Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 190-193.

53. Зось-Кіор М. В., Мірошніченко О. О. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.3>

54. Ільченко Т., Застрожнікова І. Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-21>

55. Каганець І. Українська модель. *Органічний менеджментXXI*. 2013. URL: <https://www.ar25.org/sites/default/files/node/2013/10/22559/ukrayinskamodiel-ighorkaghaniets.pdf>

56. Кадри. Google Trends. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/explore?q=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B8&date=now%201-d&geo=UA&hl=uk>

57. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2015. №1. С. 3- 14. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24756.pdf> (дата звернення: 30.08.2023).

58. Кембріджський словник. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cadre>

59. Кириченко Т. О. Розвиток людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств. Автореферат дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної

діяльності). Харків: ХНТУСГ імені Петра Василенка. 2019. 23 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5216/1/aref_Kirichenko.pdf

60. Ковбаса О., Максичка А. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України . *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-26>. (дата звернення: 10.11.2024).

61. Король Ю., Письмак, В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. vol. (3), Р. 394–400. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56>. (дата звернення: 22.12.2024).

62. Котельникова Ю., Касьмін Д. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, 2020. Вип. (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>

63. Кравченко Н.Б. Аграрне підприємництво в Україні: історичний аспект (кінець 80-х - середина 90-х років XX століття). Монографія. Київ: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2016. 224 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/kravchenko_monografiya_agrarne_pidp_rriemnictvo_v_ukrayini.pdf

64. Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Vol. (3), Р. 257–263. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-36>. (дата звернення: 22.12.2024).

65. Красноруцький О. О. Інвестування в сферу вищої освіти в системі формування кадрового потенціалу економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*, 2017. Вип. 182 С. 3-12. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16430>.

66. Красноруцький О. О. Організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного

виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 35-43.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_4_8.

67. Кузьмичов А.І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 200 с. URL: <https://lira-k.com.ua/files/contents/12398.pdf>.

68. Курепін В. М. Особливості системи управління охороною праці в аграрних підприємствах: економічні аспекти розвитку . *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 107-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-17).

69. Курепін, Вячеслав Миколайович. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств : автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) /наук. керівник Нагаєв Віктор Михайлович. Суми : СНАУ, 2021. 23 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8963>

70. Лайкер Дж. Корпоративная культура Тойота: Уроки для других компаний. Альпина Паблишер, 2011. 354 с.

71. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>.

72. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2023. Вип. 5. С. 289-296. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289> . (дата звернення: 22.12.2024).

73. Лукаш С.М., Сохань І.В., Данько Ю.І. Дослідження діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації: приклад Китаю. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 1 (68). С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-9>

74. Майєр Д, Лайкер Дж. Талановиті співробітники. Виховання та навчання людей у дусі дао Toyota. Видавництво: «Альпіна Паблішер», 2015. 296 с.

75. Майстренко Ю. В., Ганущак Т. В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/3. С. 16-20. URL: http://www.efp.in.ua/public_html/uploads/journals/288/efp_12-3_2020.pdf

76. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

77. Мариненко Н.Ю. Підходи до розвитку підприємств : методологічний аналіз *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. С. 164-170. URL: "https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/26

78. Маринич І.А., Кадилович Н.Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. *Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 2015. С. 220-224. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_15/220_Mar.pdf.

79. Мельник В., Погрішук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору: розширення можливостей для України. *Вісник Економіки*, 2019. по. 3, pp. 23-34, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.03.023>.

80. Мельник К.М., Пташник С.А. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. Том 1 № 29. С. 170-173. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/191>

81. Мельник О. І. Роль кадрового потенціалу у розвитку інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 145-148. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4151&i=27>.

82. Миколенко, І. Г. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства в системі підвищення його конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 368 – 374. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-44>.

83. Мистецтво управління агропідприємством, або секрети успішних директорів. Агробізнес сьогодні. 2017. URL: <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/9537-mystetstvo-upravlinnia-ahropidpriemstvom-abo-sekrety-uspishnykh-dyrektoriv.html>

84. Михайлова Л.І. Кадрове забезпечення агропромислового виробництва: теоретико-методологічні засади. *Економіка АПК*, 2015. №2. С. 50-54. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2022,%20No.%202,%202015_apk-50-54.pdf

85. Михайлова Л.І. Управління розвитком людського капіталу в забезпеченні якості життя сільського населення. *Економіка АПК*, 2020. № 5. С. 66-76. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005066>

86. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4. No 1. С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>. (дата звернення: 10.11.2024).

87. МХП. Latifundist Media. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>

88. Нагаєв В. М., Земляна Л. С. Напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 19 лютого 2016 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2016. С. 181-184.

89. Нагаєв В. М., Кускова С.В., Вашечко С.С., Земляна Л.С. Технології аутсорсингу та краудсорсингу як основа системи конкурентної моделі державного управління. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2023 р. Харків: ДБТУ, 2023. С. 301-304. <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

90. Нагаєв В., Земляна Л., Вашечко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. *Transformacje*

cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14-15.03.2024 r. / Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISZW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG", Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 2. 2024. Part 2. P. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>.

91. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних формувань. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 77-79.

92. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування комунікативної культури аграрних менеджерів як основа їх ефективної управлінської діяльності. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 46-50.

93. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування професійної компетентності менеджерів в умовах технологізації дистанційної освіти. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 128-131.

94. Нагаєв В.М., Земляна Л.С. Формування кадрового потенціалу аграрної сфери в умовах інноваційного розвитку аграрних відносин. *Підсумкова конференція професорсько-викладацького складу ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*: Матеріали конференції. Ч. I, 22-25 січня 2014 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 109-112.

95. Нагаєв В.М., Кускова С.В., Земляна Л.С. Технологічне забезпечення освітнього менеджменту в умовах цифрової педагогіки. Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice [Electronic resource]: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023 / Edited by I. Zuchowski, Z. Sharlovych,

O. Mandych / International Academy Applied Sciences in Lomza (Poland) - State Biotechnological University (Ukraine). – Publishing house: MANS w Łomży, Lomza, Poland, 2023. Part 3. P. 20-23.

96. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 53-59. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1153>

97. Німецький промисловий бізнес знову інвестує в Україну попри війну – голова федерації. Європейська правда. 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/04/6/7159341>

98. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

99. Носик О.М. Втрати національного людського капіталу в Україні: теоретичні підходи до визначення кількісних і якісних показників // Економічний аналіз: Зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; голов. ред. В.А. Дерій. Тернопіль, 2015. Т. 20. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8002/vidtvorennya-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення 10.11.2024)

100. Носик О.М. Деструктивні трансформації людського капіталу в Україні: інвестиційний аспект. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7 (450). URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8002/vidtvorennya-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення 10.11.2024)

101. Носик О.М. Науково-дослідна програма людського капіталу: становлення та структура. *Вісн. Нац. ун-ту «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. 2014. № 2(17). URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8002/vidtvorennya-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення 10.11.2024)

102. Носик О.М. Функції людського капіталу як чинника інноваційного розвитку економіки. *Вісн. Одес. нац. ун-ту: Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. № 2/1. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8002/vidtvorennya-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення 10.11.2024)

103. ОЕСР/ФАО, Керівні принципи ОЕСР-ФАО для відповідальних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, OECD Publishing. 2022. Париж. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251052-en> (дата звернення: 10.11.2024).

104. Остахов О. Управління кадровим потенціалом аграрних підприємств як спосіб адаптації до кризових умов. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 9 (199). URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/315260> (дата звернення: 19.12.2024).

105. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Vol. (3), P. 339–345. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-47> (дата звернення: 19.12.2024).

106. Офіційне веб-представництво Українського клубу аграрного бізнесу. URL: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini

107. Офіційний сайт Державної казначейської служби України URL : <http://www.treasury.gov.ua>.

108. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

109. Офіційний сайт Міжнародної організації праці URL: <https://www.ilo.org/>.

110. Охота Ю.В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності в аграрній сфері курянов в.в. державний фінансовий контроль: сутність та синтез поглядів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №10. С. 126-132. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/23541.pdf> (дата звернення 29.06.2024)

111. Пілявський , В. І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 161–171. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae_2019_r03_a18.pdf

112. Пілявський В.І. Системне управління потенціалом стійкого розвитку підприємств агропромислового виробництва. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1 (45). С. 46–51. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_22.pdf

113. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). 160-174 р. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>. (дата звернення 10.11.2024).

114. Плетньова Ю. К., Марченко В. М. Формування ланцюгів доданої вартості аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №4. С. 184–190. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_04_0&lang=ua&stqa=25

115. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153584069.pdf>

116. Поліщук Д. О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств: дис. ... д-ра філософії: 073 – Менеджмент; наук. кер. А. Ф. Гацько. Харків: ДБТУ, 2024. 203 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/57226> (дата звернення 20.11.2024).

117. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. Vol. (2), P. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)). (дата звернення 20.11.2024).

118. Полянська А. С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33

119. Попова О., Скубій О., Стефківська Ю. Особливості формування кадрового потенціалу українського інституту експертизи сортів рослин. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-51>

120. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 368 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021.pdf>

121. Птащенко О. В., Шершенюк О. М. Human capital development of agricultural enterprises in the conditions of transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 2024. Vol. (2), P. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6>

122. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosektor_15022024.pdf (дата звернення 10.02.2024).

123. Сайт Міністерства сільського господарства США. URL: <https://www.agmrc.org.staging.premier.siteviz.com/value-added-agriculture>. (дата звернення 10.11.2024).

124. Сільське господарство України за 2022 рік. Статистичний збірник. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення 10.11.2024).

125. Словник із соціальної роботи. -URL: <http://slovopedia.org.ua/98/53402/1036744.html>.

126. Словник іншомовних слів. -URL: <http://slovopedia.org.ua/36/53402/240850.html>.

127. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. №3. С. 53–65.

128. Смачило В.В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); (051 - Економіка). – Харківський національний університет будівництва та архітектури

Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021. - Український державний університет залізничного транспорту Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021, 562 с. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/dis_smachylo.pdf

129. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. Vol. 336(6), Р. 95-98. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13>

130. Статистико-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком економічних суб'єктів: колективна монографія. За заг.ред. В.К. Савчука. К.: ФОП Ямчинський О., 2020. 292 с.

131. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку аграрного сектору економіки України: [Колективна монографія] / За заг. редакцією А.В. Руснак. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 432 с. URL: <https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii.pdf>

132. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. Вип. (19), С. 114-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.

133. Таболіна Д. А. Значення кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених* : зб. тез доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 1-3 грудня 2021 р. / ред. Є. І. Сокол ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. С. 237-238. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bfcad136-fea3-4f6a-b877-e53d9cf4738d>

134. Тесленок І. М., Батіг І. Ю. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *«Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*. Тези доповідей міжнародної науковопрактичної конференції, Запоріжжя, 25–26

травня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 235-238.
URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts.pdf

135. Ткачук Г. Ю. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства в контексті забезпечення його економічної безпеки. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2019. Vol. (1(87), Р. 42–47.
DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-42-47](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-42-47).

136. У МОН відбулося засідання Ради з питань аграрної освіти. Міністерство освіти і науки України. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/news/u-mon-vidbulosya-zasidannya-radi-z-pitan-agrarnoi-osviti>

137. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку. Звіт UNDP. UNDP. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>

138. Федун І. Л., Стецько М. В. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-65> (дата звернення: 10.11.2024)

139. Хаврова К.С., Кожухова Т.В. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління* 2021. № 3 (43). С. 109-122 р. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.10> (дата звернення: 10.11.2024).

140. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); наук. конс. Ю. О. Зайцев; Харків, 2019. 23 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5169>

141. Харченко, В. А. Підходи до управління сучасним підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2013. № 1. С. 157-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27.

142. Хахула В.С. Формування системи консультаційного забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.25>

143. Хаянок Т. М. Теоретичні аспекти соціальної оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 46–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4905&i=7>.

144. Черних О.В. Особливості формування доданої вартості продукції на промислових підприємствах (Науково-довідна записка). Інституту економіки промисловості НАН України. 2017. 34 с. URL: <https://agro.dn.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/Osoblyvosti-formuvannya-dodanoyi-vartosti-produktsiyi.pdf>.

145. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. №2. С. 11-27.

146. Шегда А. В. Основи менеджменту. К., Знання, 1998. с. 211. URL: <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=561>

147. Шлях України до «Клубу заможних країн». URL: https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/73044.html

148. Штепа О.В., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Механізми управління кадровим плануванням аграрних підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 1 листопада, 2024 р., м. Харків: ДБТУ. С. 313-316.

149. 3 ways to solve your performance management problems. 2022. URL: <https://www.betterup.com/blog/performance-management> (дата звернення: 10.11.2024).

150. 360-degree feedback: Definition, benefits, and examples. MBA. 2022. URL: <https://www.betterup.com/blog/360-degree-feedback> (дата звернення: 10.11.2024).

151. Ackoff R. L. O systemie pojęć systemowych, *Prakseologia*, 1973. Vol. 2, 158.

152. AgMRC. URL: <https://www.siteviz.com/about-siteviz/siteviz-portfolio/industry/agriculture/agmrc>

153. Agricultural development : an international perspective by Hayami, Yūjirō.. Baltimore : Johns Hopkins University Press. 1985. 506 pages. URL: https://archive.org/details/agriculturaldeve0000haya_j2d5/page/n3/mode/2up (дата звернення: 01.06.2024).

154. Agricultural Development: An International Perspective By Yujiro Hayam and Vernon W. Rutton. (Baltimore and London: Johns Hopkins Press, 1971. Pp.336). *The Economic Journal*, Volume 82, Issue 326, 1 June 1972, Pages 792–793, DOI: <https://doi.org/10.2307/2230054> (дата звернення: 01.06.2024).

155. Argyris, Ch. Zrozumienie zachowania się ludzkiego w organizacji – jeden punkt widzenia, w: M. Haire (red.) Nowoczesna teoria organizacji, Warszawa, 1965. 198 p.

156. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 2006. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 01.06.2024).

157. Atwater L. E., Waldman D. A. *360 Degree Feedback and Leadership Development*. *Leadership Quarterly*, 1998. Vol. 9(4), P. 423-426. URL: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/360-degree-feedback-and-leadership-development> (дата звернення: 01.06.2024).

158. Barnard, C. I. *The functions of Executives*, Cambridge, MA: *Harvard University Press*. 1938. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=244000> (дата звернення 10.11.2024).

159. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. Vol. 17(1), P. 99120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

160. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. *Publisher: NBER*. 1964. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition> (дата звернення 10.11.2024).

161. Bielski M. Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C. H. Beck : Warszawa, 2004. 44 p.. URL: [https://www.academia.edu/37874420/Bielski Podstawy teorii organizacji i zarzadzania_1](https://www.academia.edu/37874420/Bielski_Podstawy_teorii_organizacji_i_zarzadzania_1) (дата звернення 10.11.2024).

162. Bracken DW, Rose DS, Church AH. The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*. 2016. Vol. 9(4). P. 761-794. doi:10.1017/iop.2016.93 (дата звернення 10.11.2024).

163. Brutus S., Fleenor J.W., London M. Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development*, 1998. Vol. 17 No. 3, pp. 177-190. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004487> (дата звернення 10.11.2024).

164. Cioca I., Gifford J. Performance feedback: an evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2022. URL: [cipd.co.uk/ evidence-feedback](http://cipd.co.uk/evidence-feedback) (дата звернення 10.11.2024).

165. David G. Collings, Geoffrey T. Wood and Leslie T. Szamosi Human Resource Management: a Critical Approach. Second edition. *Routledge*. 2019. 450 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/333680004_Human_Resource_Management_A_Critical_Approach (дата звернення 10.11.2024).

166. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press. 1986. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590925> (дата звернення 10.11.2024).

167. Didur H., Livinskyi A., Shabatura T. Human potential in the agricultural sector of the economy. *Economic Innovations*, 2024. Vol. 26 (91), P. 17-24. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2\(91\).17-24](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2(91).17-24) (дата звернення 10.11.2024).

168. Drucker Peter F. The Practice of Management. Harper Perennial. 1986. 404 p.

169. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual capital : the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. *London* :

Piatkus, 248 p. URL: <https://archive.org/details/intellectualcapi0000edvi/page/n7/mode/2up> (дата звернення 10.11.2024).

170. Економічна енциклопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380352.html>.

171. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman 1984. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675> (дата звернення 23.11.2024).

172. Gary S. Becker. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press. 3rd edition, 1994. 416 p. URL: https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDITION (дата звернення 10.11.2024).

173. Gratton L. *Living Strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. FT Press. 2000. 256 p. (дата звернення 11.10.2023).

174. Griffin R. W. *Zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996. 330 p. URL: https://www.academia.edu/16907049/Ricky_Griffin_Podstawy_Zarzadzania_Organizacjami (дата звернення 10.11.2024).

175. Griffith R., Redding S. van Reenen J. Mapping the Two Faces of R&D: Productivity Growth in a Panel of OECD Industries. *The Review of Economics and Statistics*, 2004, vol. 86, issue 4, 883-895. URL: https://econpapers.repec.org/article/tprrestat/v_3a86_3ay_3a2004_3ai_3a4_3ap_3a883-895.htm. (дата звернення 10.11.2024).

176. Hamel G., Prahalad K., O'Neal D. *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley; 1st edition. 1999. 416 p. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=256>.

177. Hammer M., Hershman L. *Faster, Better, Cheaper. Nine Methods of Business Process Reengineering*. Publisher: Alpina Publisher, 2015. 270 p. URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm125.html>.

178. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan, New York. 2009. 271 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-

[Reengineering%20the%20corporation%20 %20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf](#)

179. Hart S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 1995. Vol. 20 (4), P. 986-1014. URL: <https://www.jstor.org/stable/258963> (дата звернення 10.11.2024).

180. Howard A., Wellins R. S. Global leadership forecast, DDI Center for Applied Behavioral Research, USA, 2008-2009 pp. 7. URL: <http://www.ddiworld.com.2011> [In English]. (дата звернення 10.11.2024).

181. Human Capital Index. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>; <https://uifuture.org/>

182. Human Development Index. 2021. URL: <https://countryeconomy.com/hdi/ukrain> (дата звернення 10.11.2024).

183. ILOSTAT. Statistics on labour productivity/ International labour organization. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/#> (дата звернення: 10.11.2024).

184. International Agricultural Productivity. 2024. URL: <https://www.ers.usda.gov/data-products/international-agricultural-productivity> (дата звернення 10.11.2024).

185. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Boston: Harvard Business Review Press*. 1996. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5kHXczEC&redir_esc=y (дата звернення 10.11.2024).

186. Kindzerski Y. Ukraine's industrial divergence with the EU and problems of it overcoming. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/352864656_UKRAINE'S_INDUSTRIAL_DIVERGENCE_WITH_THE_EU_AND_PROBLEMS_OF_IT_OVERCOMING/citation/download (дата звернення 10.11.2024).

187. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей Євроінтеграції та цифровізації економіки України. *Європейський науковий журнал Економічних та*

URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/224>

188. Latifundist Media. URL: <https://latifundist.com/>

189. Levandivskiy O., Shpykuliak O., Balaniuk I., Svynous I., Shelenko D. Modeling of Added Value as a Financial Indicator of Activity of Agricultural Enterprises in the Regions of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2022, vol. 44, issue 3, 288-301. URL: <https://econpapers.repec.org/scripts/>. (дата звернення 10.11.2024).

190. Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 2020. Vol. 57(9), P. 705-717. URL: https://www.researchgate.net/publication/254734316_Building_a_Practically_Useful_Theory_of_Goal_Setting_and_Task_Motivation_A_35Year_Odyssey (дата звернення 10.11.2024).

191. Loko B., Diouf M. A. Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's New? *International Monetary Fund*. 2009. WP/09/225. P. 31. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2009/225/001.2009.issue-225-en.xml?Tabs=toc-108883>. (дата звернення 10.11.2024).

192. Luan Z., Brandt L., Litwack J., Mileva E. At al. Recent Productivity Trends in China: Evidence from Macro-and Firm-Level Data. *China: An International Journal*, 2022. Vol. 20, No. 1, pp. 93-113 URL: <https://muse.jhu.edu/article/848481>. (дата звернення 10.11.2024).

193. Luchko M., Arzamasova O., Vovk I. Personnel Potential of National Economy and Gross Domestic Product: The Case of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15, No. 2 p. 59-70. DOI: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-2.5>. http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/059_-070_-luchko_et_al..pdf (дата звернення 10.11.2024).

194. Mamatzakis E., Tsamadias C., Pegkas P., Staikouras C. Does R&D, human capital and FDI matter for TFP in OECD countries? *Economics of Innovation and New Technology*. 2019. 28 (4), pp. 386- 406. URL: <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/30861/3/30861.pdf>. (дата звернення 10.11.2024).

195. Marmul L., Levaieva L., Pospolit V. Formation of agricultural enterprises' competitiveness on the basis of financial and economic sustainability and security. *University Economic Bulletin*, 2021. Vol. (48), P. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-48-33-39>.

196. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. Development trends in human resource management of agricultural enterprises in digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024. Vol. 10(1), P. 194-200. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200>.

197. Onegina V., Megits N., Antoshchenkova V., Boblovskyi O. Outcome of capital investment on labor productivity in agriculture sector of Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 2020. Vol. 7(1), P. 12–25. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.355> (дата звернення 10.11.2024).

198. Percent of world GDP. Country rankings. TheGlobalEconomy.com. 2023. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gdp_share/

199. Performance of the agricultural sector. Statistics Explained. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/73693.pdf>. (дата звернення: 10.12.2024).

200. Radovanovic V., Davidović G. R.. Leadership in the role of motivators and creators of employees performance. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 64 -76. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202105064> (дата звернення 10.11.2024).

201. Rost J.C. Leadership for the Twenty-First Century, 2021. P. 149; DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140440511> (дата звернення 10.11.2024).

202. Ruttan V. W., Hayami Y. Strategies for Agricultural Development. *Food Research Institute Studies*. 1972. Vol. 2. URL: <http://purl.umn.edu/135054>

203. Samoilenko O., Demchenko N., Filonenko O. Особливості формування ефективної кадрової політики закладу освіти. *Наукові записки. Серія "Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*, 2023. Vol. (3), С. 110-118. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2023-PP-3-110-118>

204. Schultz T. W. Investing in people: the economics of population quality. *University of California Press*. 1981. DOI: <https://doi.org/10.2307/jj.2430762> (дата звернення: 10.11.2024).

205. STAN Industrial Analysis. OECD Statistics Data Portal 2020. URL: <https://stats.oecd.org/> (дата звернення: 10.11.2024).

206. Stefan W., Dakpo K H. Components of agricultural productivity change: Replication of US evidence and extension to the EU. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/aepp.13377> (дата звернення: 10.11.2024).

207. Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *The Journal of Psychology*, 1948. Vol. 25, pp. 35-71.

208. Ukraine: GDP share of agriculture. TheGlobalEconomy.com. 2023. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/share_of_agriculture/

209. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1997. 304 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Human_Resource_Champions.html?id=qTxz6I7tNSEC&redir_esc=y (дата звернення: 10.11.2024).

210. UNIDO Statistics Data Portal URL: <https://stat.unido.org/> (дата звернення: 10.11.2024).

211. What Is 360-Degree Feedback? 7-Step Process + Free Template. 2024. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/how-to-guide/360-feedback/> (дата звернення: 10.11.2024).

212. World Bank. The Human Capital Project. 2018. Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/zh/363661540826242921/pdf/The-Human-Capital-Project.pdf> (дата звернення 10.11.2024).

213. World Bank. The Human Capital Project. Washington, 2020. DC: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>, <https://uifuture.org/> (дата звернення 10.11.2024).

214. World Bank. (The Changing Wealth of Nations : Revisiting the Measurement of Comprehensive Wealth. 2024. Washington, DC: World Bank. URL:

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099100824155021548/p17844617dfe6e0241ad25120b1320904c2> (дата звернення: 10.11.2024).

215. Zvi G. The Sources of Measured Productivity Growth: United States Agriculture, 1940-60. *Journal of Political Economy*. 1963. Vol. 71, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1086/258782>. (дата звернення: 10.11.2024).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Показники для аналізу (сформовано на підставі даних [1])

Країна	Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	Місце в рейтингу	Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	Місце в рейтингу	Економічне зростання, 2023	Місце в рейтингу
Країни з високим рівнем доходу (класифікація Світового банку)						
Уругвай	5,61	1	8,38	4	0,37	41
Угорщина	4,69	2	4,36	15	-0,91	53
Латвія	4,17	3	6,79	6	-0,28	47
Румунія	3,94	4	18,01	1	2,53	19
Ісландія	3,89	5	4,1	17	4,06	6
Маврикій	3,84	6	5,15	13	6,95	3
Греція	3,79	7	11,16	3	2,01	21
Чилі	3,52	8	6,32	7	0,22	42
Хорватія	3	9	5,9	10	3,06	11
Литва	2,99	10	5,46	11	-0,34	50
Польща	2,92	11	8,25	5	0,16	43
Саудівська Аравія	2,71	13	2,88	26	-0,75	51
Фінляндія	2,53	14	3,76	21	-1,04	54
Панама	2,44	15	15,3	2	7,32	2
Австралія	2,38	16	2,2	34	3,02	12
Іспанія	2,34	17	3,8	19	2,5	15
Естонія	2,17	18	2,6	28	-3,01	57
Норвегія	2,12	19	2,2	35	0,51	39
Португалія	2,04	20	5,04	14	2,26	18
Словакія	1,95	21	2,54	30	1,6	25
Італія	1,94	22	3,79	20	0,92	34
Франція	1,92	23	2,59	29	0,7	36
Словенія	1,87	25	4,31	16	1,59	26
Чехія	1,61	26	2,53	31	-0,31	49
Південна Корея	1,6	27	5,43	12	1,36	30
Швеція	1,6	28	1,86	39	-0,2	46
Кіпр	1,58	29	2,37	32	2,47	17
Нідерланди	1,52	30	1,91	38	0,12	44
Барбадос	1,39	31	2,72	27	4,52	5
Австрія	1,34	32	3,54	22	-0,83	52
Бруней	1,19	33	1,38	43	1,41	28
Данія	1,03	34	2,12	36	1,89	24
Ірландія	0,88	35	4	18	-3,2	58
Бельгія	0,77	36	0,91	50	1,37	29

Країна	Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	Місце в рейтингу	Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	Місце в рейтингу	Економічне зростання, 2023	Місце в рейтингу
Мальта	0,73	37	0,81	52	5,61	4
ВЕЛИКОБРИТАНІЇ	0,73	38	1	49	0,1	45
Німеччина	0,72	39	1,24	47	-0,3	48
Швейцарія	0,63	41	2,31	33	0,72	35
Багами	0,45	43	3,04	24	2,64	13
Бахрейн	0,27	44	0,9	51	2,48	16
Люксембург	0,23	45	1,07	48	-1,1	55
Сінгапур	0,03	46	0,11	56	1,08	32
Країни з рівнем доходу нижче середнього						
Коморські Острови	37,19	1	34,63	20	2,7	33
Зімбабве	27,01	2	52,61	7	4,96	17
Бенін	25,4	3	28,39	27	6,35	5
Танзанія	23,72	4	65,51	2	5,19	14
Пакистан	23,37	5	36,43	19	0	45
Узбекистан	22,99	6	25,9	32	5,99	7
Нігерія	22,72	7	37,99	15	2,86	32
Мікронезія	22,47	8	нд	нд	0,78	42
Камбоджа	21,49	9	36,64	18	5,4	12
Кенія	21,3	10	32,63	23	5,43	11
Непал	21,19	11	61,39	3	1,95	37
Гана	21,1	12	39,74	14	2,94	31
Бірма	20,43	13	45,54	9	1	39
Мавританія	19,93	14	33,05	22	3,38	28
Камерун	16,7	15	42,2	13	3,99	22
Сенегал	16,37	16	21,53	36	3,7	25
Лаос	16,14	17	69,57	1	3,75	24
Індія	15,97	18	42,86	11	7,58	1
Нікарагуа	15,34	19	27,7	28	4,57	19
Ангола	14,92	20	56,32	5	0,86	41
Кот-д'Івуар	14,37	21	45,58	8	6,54	4
Алжир	13,15	22	9,74	44	4,1	21
Болівія	12,53	23	27,02	29	2,44	35
Гондурас	11,98	24	24,22	34	3,58	26
Марокко	11,96	25	30,75	25	3,18	29
В'єтнам	11,96	26	33,61	21	5,05	16
Бангладеш	11	27	36,86	17	5,78	9
Єгипет	10,16	28	18,66	37	3,76	23
Монголія	10,19	29	26,33	31	7,02	2
Киргизстан	9,65	30	24,58	33	6,15	6
Туніс	9,47	31	14,01	41	0,42	44
Філіппіни	9,4	32	23,71	35	5,55	10

Країна	Додана вартість в аграрному секторі у відсотках до ВВП, 2023 рік	Місце в рейтингу	Зайнятість у сільському господарстві, % від загальної зайнятості, 2022 рік	Місце в рейтингу	Економічне зростання, 2023	Місце в рейтингу
Р. Конго	8,95	33	32,25	24	1,91	38
Шрі-Ланка	8,28	34	26,41	30	-2,3	47
Свазіленд	8,09	35	13,45	42	4,84	18
Молдова	7,62	36	55,38	6	0,78	43
Україна	7,41	37	нд	нд	5,3	13
Лесото	6,34	38	29,39	26	0,9	40
Сальвадор	4,62	39	14,97	40	3,51	27
Кабо-Верде	4,45	40	10,14	43	5,15	15
Замбія	2,79	41	57,31	4	5,83	8
Джибуті	1,76	42	1,16	46	6,68	3

Таблиця Б.1

Аналіз наявних наукових праць та досліджень на тему продуктивності праці в
сільському господарстві

Автори	Назва праці	Рік	Джерело аналітичної інформації
Івахненко О.М.	Продуктивність праці в аграрному секторі економіки	2018	На основі даних Світового банку та Державної служби статистики
Герасименко А. В.	Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу	2023	На основі даних Державної служби статистики
Дворник І. В.	Продуктивність праці в сільському господарстві	2021	На основі даних Державної служби статистики
Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В.	Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві	2021	На основі даних Державної служби статистики
Березіна Л. М., Самойлик Ю. В., Бодрий Я. А.	Ефективність праці в аграрних підприємствах: показники, тенденції, стратегія підвищення	2019	На основі даних Eurostat, OECD, Worldbank
Полтавець А. М.	Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств	2022	На основі даних Державної служби статистики
Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І.	Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку	2018	На основі даних Світового банку та Державної служби статистики
Гончарук І.В., Томашук І.В.	Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	2023	На основі даних служби статистики Вінницької області

Міжнародна продуктивність сільського господарства, джерела зростання

(дані Міністерства сільського господарства США

[<https://www.ers.usda.gov/webdocs/charts/58525/globalproductivity2021.png?v=118>.

2])

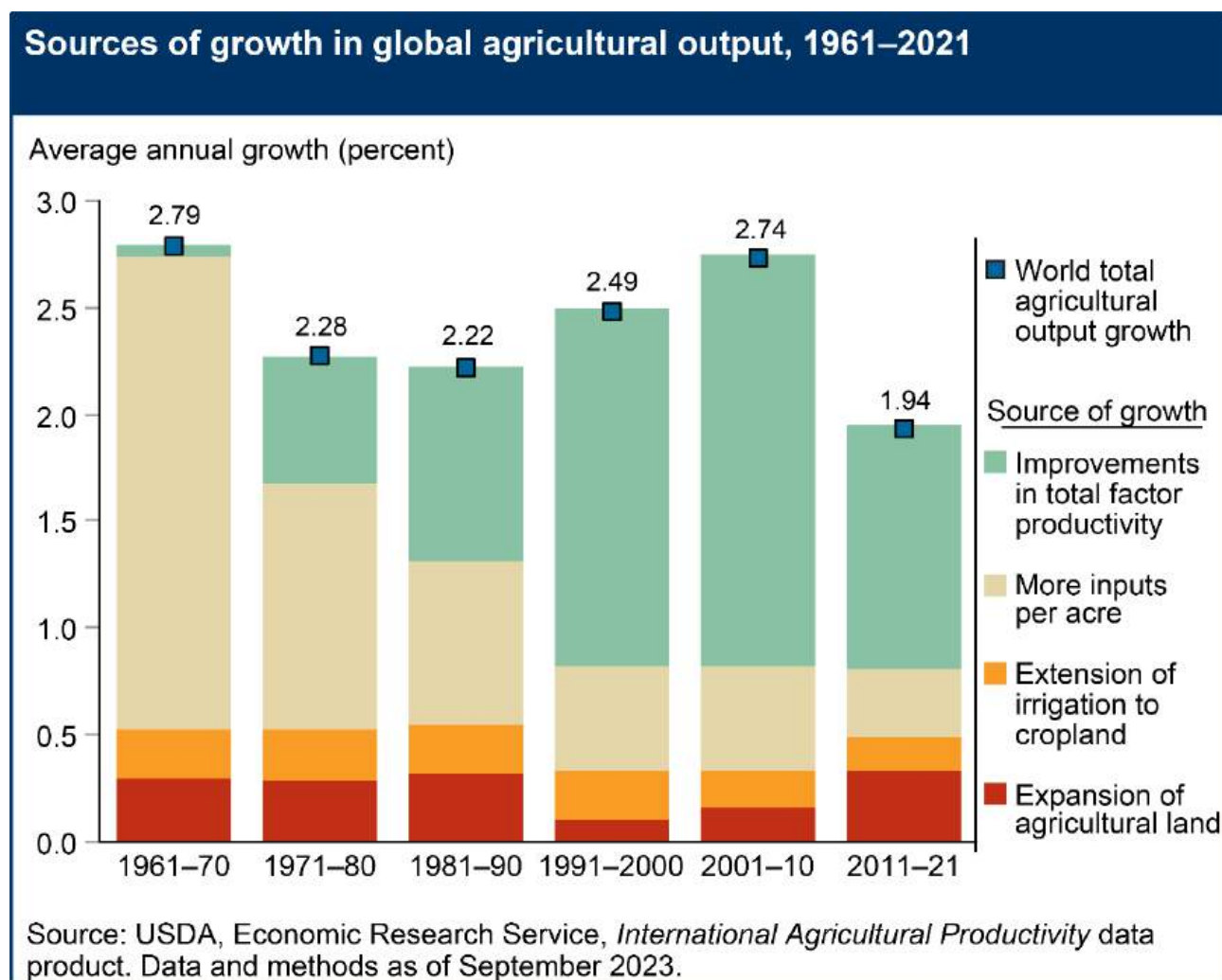


Рис. В.1.

**Agricultural total factor productivity growth by country,
annual average percent change, 1971–2021**

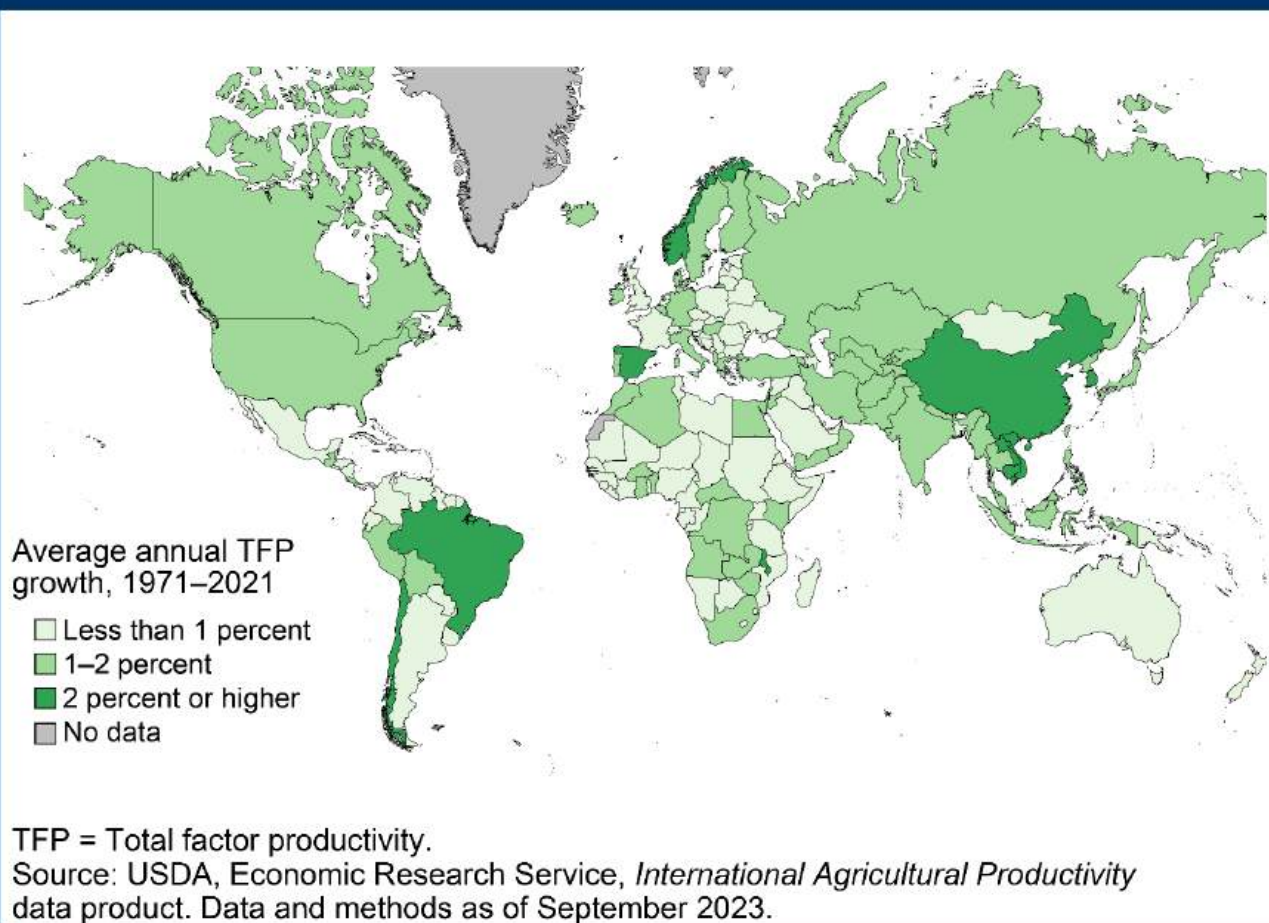
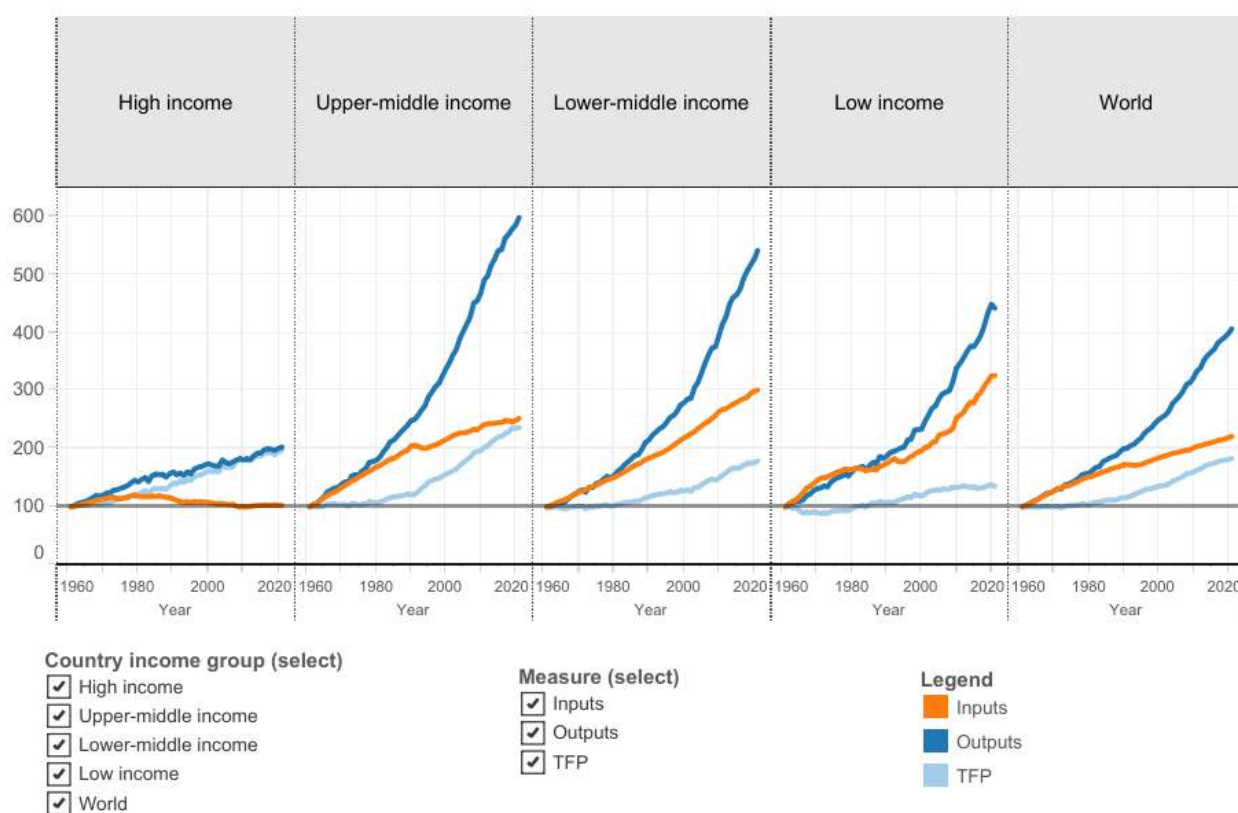


Рис. В.2.

Trends in agricultural outputs, inputs, and total factor productivity (TFP) by country income group, 1961–2021

Index, 1961=100



Source: USDA, Economic Research Service, *International Agricultural Productivity* data product. Data and methods as of September 2023.

Рис. В.3

Індекс сукупної продуктивності факторів сільського господарства (TFP), за даними служби економічних досліджень Міністерства сільського господарства США <https://www.ers.usda.gov/data-products/international-agricultural-productivity/>

Роки	Україна	Країни з низьким рівнем доходу	Країни з доходом нижче середнього	Країни з рівнем доходу вище середнього	Країни з високим рівнем доходу
1961	81	74	60	45	53
1962	71	75	59	46	54
1963	69	72	60	45	55
1964	70	73	60	46	55
1965	73	69	59	46	55
1966	74	67	58	48	55
1967	75	67	60	48	57
1968	72	67	60	48	57
1969	71	68	60	47	56
1970	70	67	61	47	57
1971	72	66	61	47	57
1972	65	67	58	46	57
1973	73	66	60	48	59
1974	67	68	60	48	61
1975	70	70	61	47	62
1976	70	70	61	48	62
1977	72	70	62	47	63
1978	73	70	63	50	63
1979	67	69	61	49	65
1980	65	72	61	48	64
1981	66	74	63	49	67
1982	69	75	63	50	68
1983	67	76	65	51	65
1984	70	74	65	53	69
1985	67	77	65	53	70
1986	71	79	66	54	70
1987	73	79	66	54	70
1988	72	81	68	55	69
1989	78	79	70	55	72
1990	76	80	70	55	75
1991	69	80	72	55	74
1992	67	79	73	57	77
1993	70	82	74	60	76
1994	63	84	74	62	78
1995	65	85	75	65	77
1996	63	87	76	66	81
1997	65	86	75	67	82
1998	59	90	76	68	83
1999	60	89	77	69	85
2000	63	88	77	71	86
2001	71	91	78	72	86

Роки	Україна	Країни з низьким рівнем доходу	Країни з доходом нижче середнього	Країни з рівнем доходу вище середнього	Країни з високим рівнем доходу
2002	68	94	76	73	86
2003	69	95	80	75	86
2004	71	96	80	78	91
2005	74	95	83	80	90
2006	74	97	86	82	89
2007	70	97	88	84	90
2008	80	97	89	88	95
2009	87	100	88	89	98
2010	81	99	90	89	96
2011	86	100	93	92	97
2012	87	101	96	93	96
2013	99	100	99	96	98
2014	103	100	100	98	100
2015	100	100	100	100	100
2016	106	98	101	100	103
2017	115	99	104	103	104
2018	112	99	105	104	103
2019	114	102	105	107	101
2020	121	102	106	107	104
2021	142	101	108	107	105

Таблиця для оцінки 360° кадрового потенціалу аграрного підприємства
в блоці "Професійна підготовка та перепідготовка"

Запитання	Критерії оцінки	Інтерпретація відповіді
1. Наскільки ви задоволені програмами професійної підготовки?	1 - зовсім не задоволений; 5 - повністю задоволений	Високий бал свідчить про ефективність підготовки
2. Які нові навички ви отримали за останній рік?	Список навичок	Визначає ступінь розвитку персоналу
3. Як часто ви проходили перепідготовку протягом року?	Кількість курсів	Більше курсів означає активний підхід до розвитку
4. Наскільки ваші керівники підтримують ваш професійний розвиток?	1 - зовсім не підтримують; 5 - активно підтримують	Високий бал свідчить про позитивне середовище для розвитку
5. Які теми навчання вам були б цікаві у майбутньому?	Список тем	Визначає інтереси і потреби співробітників
6. Як ви оцінюєте готовність до нових завдань після навчання?	1 - зовсім не готовий; 5 - повністю готовий	Високий бал вказує на ефективність підготовки
7. Чи були використані сучасні методи навчання?	1 - зовсім не були; 5 - були активно використовувані	Визначає якість і актуальність методів навчання

Таблиця для оцінки 360° кадрового потенціалу в блоці "Організаційна культура"

Запитання	Критерії оцінки	Інтерпретація відповіді
1. Як ви оцінюєте рівень комунікації в команді?	1 - дуже низький; 5 - дуже високий	Високий бал свідчить про відкриту та ефективну комунікацію
2. Наскільки ви почуваетесь підтриманим у своїй роботі?	1 - зовсім не підтримують; 5 - активно підтримують	Високий бал вказує на позитивну атмосферу в колективі
3. Як ви оцінюєте рівень довіри серед колег?	1 - зовсім немає довіри; 5 - дуже високий рівень довіри	Високий бал свідчить про здорові робочі відносини
4. Наскільки організація заохочує інновації та креативність?	1 - зовсім не заохочує; 5 - активно заохочує	Високий бал вказує на прогресивну організаційну культуру
5. Як ви оцінюєте баланс між роботою та особистим життям у підприємства?	1 - дуже поганий; 5 - дуже хороший	Високий бал свідчить про увагу до добробуту працівників
6. Чи є у вас можливість брати участь у прийнятті рішень?	1 - зовсім немає можливості; 5 - постійно залучають	Високий бал свідчить про участь співробітників у процесах
7. Як ви оцінюєте загальну атмосферу в колективі?	1 - дуже негативна; 5 - дуже позитивна	Високий бал свідчить про здорову робочу атмосферу

Таблиця для оцінки 360° кадрового потенціалу в блоці "Система мотивації та винагород"

Запитання	Критерії оцінки	Інтерпретація відповіді
1. Наскільки ви задоволені умовами оплати праці?	1 - зовсім не задоволений; 5 - повністю задоволений	Високий бал свідчить про конкурентоспроможність зарплати
2. Як ви оцінюєте систему бонусів та премій у підприємства?	1 - дуже погана; 5 - дуже хороша	Високий бал вказує на ефективність мотиваційних механізмів
3. Наскільки чіткими є критерії оцінки результатів праці?	1 - зовсім не чіткі; 5 - дуже чіткі	Високий бал свідчить про прозорість оцінювання
4. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок щодо своєї роботи?	1 - зовсім не отримую; 5 - завжди отримую	Високий бал вказує на активну комунікацію з керівництвом
5. Як ви оцінюєте можливості кар'єрного росту в організації?	1 - дуже низькі; 5 - дуже високі	Високий бал свідчить про привабливість підприємства для працівників
6. Чи відчуваєте ви, що ваші зусилля та досягнення визнані?	1 - зовсім не визнані; 5 - повністю визнані	Високий бал свідчить про культуру визнання та вдячності
7. Як ви оцінюєте баланс між грошовими та негрошовими винагородами?	1 - дуже поганий; 5 - дуже хороший	Високий бал свідчить про різноманітність системи винагород

Таблиця для оцінки 360° кадрового потенціалу в блоці "Лідерство та управління талантами"

Запитання	Критерії оцінки	Інтерпретація відповіді
1. Як ви оцінюєте стиль лідерства вашого керівника?	1 - дуже поганий; 5 - дуже хороший	Високий бал свідчить про ефективний стиль управління
2. Наскільки ваш керівник підтримує ваш професійний розвиток?	1 - зовсім не підтримує; 5 - активно підтримує	Високий бал вказує на увагу до розвитку співробітників
3. Як часто ваш керівник надає зворотний зв'язок щодо вашої роботи?	1 - дуже рідко; 5 - завжди	Високий бал свідчить про регулярну комунікацію
4. Наскільки зрозумілою є стратегія розвитку талантів в організації?	1 - зовсім не зрозуміла; 5 - дуже зрозуміла	Високий бал свідчить про ясність цілей
5. Як ви оцінюєте можливості для зростання у вашій команді?	1 - дуже обмежені; 5 - дуже широкі	Високий бал свідчить про позитивну атмосферу для розвитку
6. Чи відчуваєте ви, що ваші навички та здібності розвиваються в команді?	1 - зовсім не розвиваються; 5 - активно розвиваються	Високий бал свідчить про інвестиції в людський капітал
7. Як ви оцінюєте культуру визнання та заохочення в команді?	1 - дуже погана; 5 - дуже хороша	Високий бал свідчить про підтримку культури визнання

Таблиця для оцінки 360° кадрового потенціалу в блоці "Економічні аспекти"

Запитання	Критерії оцінки	Інтерпретація відповіді
1. Наскільки ефективно організація інвестує в навчання та розвиток персоналу?	1 - дуже неефективно; 5 - дуже ефективно	Високий бал свідчить про раціональні інвестиції в людський капітал
2. Як ви оцінюєте вплив інновацій на продуктивність вашої команди?	1 - дуже негативний; 5 - дуже позитивний	Високий бал вказує на позитивний вплив інновацій
3. Як часто ви спостерігаєте оптимізацію ресурсів у виробничих процесах?	1 - дуже рідко; 5 - завжди	Високий бал свідчить про регулярну оптимізацію ресурсів
4. Наскільки ви задоволені результатами впровадження нових технологій?	1 - зовсім не задоволений; 5 - повністю задоволений	Високий бал свідчить про ефективність технологічних інвестицій
5. Як ви оцінюєте зв'язок між витратами на навчання та продуктивністю?	1 - зовсім не пов'язаний; 5 - дуже пов'язаний	Високий бал свідчить про кореляцію між витратами на навчання та результатами
6. Як ви оцінюєте економічну віддачу від інвестицій у людський капітал?	1 - дуже низька; 5 - дуже висока	Високий бал свідчить про вигідність інвестицій у розвиток кадрів
7. Яка ваша оцінка продуктивності команди за останній рік?	1 - дуже низька; 5 - дуже висока	Високий бал свідчить про високий рівень продуктивності команди
8. Наскільки ефективно ваша команда використовує ресурси для досягнення цілей?	1 - зовсім неефективно; 5 - дуже ефективно	Високий бал свідчить про раціональне використання ресурсів

УКРАЇНА
Харківська область Чугуївський район
ЗАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЧУГУЇВСЬКИЙ
АГРОТЕХСЕРВІС"
№32858758

Ресурс: _____

Х.№ _____

МФО _____

154/В від 12.03.2025р.

В. о. ректора Державного
біотехнологічного університету
А. І. Кудряшову

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження у виробництво

Керівництво Приватного акціонерного товариства «Чугуївський Агротехсервіс» Чугуївського району Харківської області розглянуло науково-практичні пропозиції здобувачки третього освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Земляної Л. С. за темою її дисертаційного дослідження «Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств», які впроваджені у виробництво.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження було здійснено в період з 02.09.2024 р. по 31.01.2025 р. в якості перевірки науково-дослідних пропозицій агропромислового виробництва від Державного біотехнологічного університету за темою наукової розробки «Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки».

Форма впровадження: концепція та методика організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки.

Новизна науково-практичних результатів:

- обґрунтовано концепцію інноваційного розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки;
- розроблено покрокову організаційно-економічну модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Дана модель сформована у вигляді покрокової структури реалізації функціональних етапів управління персоналом аграрних формувань на основі оптимізації компетентнісної структури кадрового потенціалу в мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва;
- розроблено функціональну матрицю нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств та методичний супровід її реалізації в умовах цифрової економіки.

Соціально-економічний ефект від упровадження у виробництво організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації аграрного менеджменту дасть змогу оптимізувати ресурсний потенціал, значно підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та якість здійснення виробничих операцій.

Директор ПрАТ
«Чугуївський Агротехсервіс»

Сергій ГОРЛАЧОВ

« 4 » лютого 2025 р.





В. о. ректора Державного
біотехнологічного університету
А. І. Кудряшова

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження у виробництво

Керівництво селянського (фермерського) господарства «Олександрівське» Кегичівського району Харківської області розглянуло науково-практичні пропозиції здобувачки третього освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Земляною Л. С. за темою її дисертаційного дослідження «Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств», які впроваджені у виробництво.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження було здійснено в період з 02.09.2024 р. по 31.01.2025 р. відповідно господарського договору № 26-24-25 Д на створення (передачу) науково-технічної продукції від «02» вересня 2024 р. між селянським (фермерським) господарством «Олександрівське» і Державним біотехнологічним університетом за темою «Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки».

Форма впровадження: методика організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки.

Новизна науково-практичних результатів: обґрунтовано концепцію інноваційного розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в системі менеджменту персоналу в умовах цифрової економіки; розроблено покрокову модель розвитку кадрового потенціалу на прикладі аграрних формувань в умовах цифровізації системи менеджменту персоналу в мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва, в рамках якої: сформовано компетентнісну структуру кадрового потенціалу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій; запропоновано функціональну матрицю нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Соціально-економічний ефект: впровадження результатів дисертаційної роботи у виробництво дозволило підприємству оптимізувати фінансові витати на розвиток кадрового потенціалу в умовах діджиталізації; удосконалити функціональну матрицю нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки; покращити якість компетентнісної структури кадрового потенціалу в системі забезпечення цифрових компетенцій персоналу.

Голова селянського (фермерського)
господарства «Олександрівське»
« 5 » лютого 2025 р.



В. В. Земляна

Список публікацій здобувача

**Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:
Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань включених до наукометричних баз Scopus та Web of science**

1. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. Development trends in human resource management of agricultural enterprises in digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024. Vol. 10(1), P. 194-200. (Стаття у виданні Web of science).

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200>.

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових
фахових видань України**

2. Земляна Л.С. Формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 28-34. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-4>

3. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Vol. (4), P. 207–214. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>.

4. Земляна Л. С. Структурно-логічна схема понять в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 105 – 110. (кат. В).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-14>

Статті у зарубіжних фахових наукових виданнях

5. Нагаєв В.М., Кускова С.В., Земляна Л.С. Технологічне забезпечення освітнього менеджменту в умовах цифрової педагогіки. Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice [Electronic resource]: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023 / Edited by I. Zuchowski, Z. Sharlovych, O. Mandych / International Academy Applied Sciences in Łomża (Poland) - State Biotechnological University (Ukraine). – Publishing house: MANS w Łomży, Łomża, Poland, 2023. Part 3. P. 20-23. (Стаття у зарубіжному виданні).

6. Нагаєв В., Земляна Л., Вашечко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14-15.03.2024 r. / Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISZW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG",

Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 2. 2024. Part 2. P. 63-71. (Стаття у зарубіжному виданні)

DOI: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>.

Праці апробаційного характеру

7. Земляна Л.С. Формування ціннісної орієнтації майбутніх менеджерів як основи їх ефективної професійної адаптації. *Освітні інновації в умовах цифрових трансформацій професійної підготовки фахівців*: Матеріали Всеукраїнської науково- методичної конференції (м. Харків, 12 грудня 2024 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, Н. О. Єфремової. Харків: КП «Міська друкарня», 2024. С. 102-104.

8. Штепа О.В., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Механізми управління кадровим плануванням аграрних підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 1 листопада, 2024 р., м. Харків: ДБТУ. С. 313-316.

9. Земляна Л.С., Вашечко С.С. Організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 березня 2024 року. Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 190-193.

10. Вашечко С.С., Земляна Л.С., Нагаєв В.М. Формування цифрової компетентності кадрового потенціалу аграрних формувань засобами діджиталізації «ORACLE». *Інформаційні технології у сучасному світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 78-81.

<https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>

11. Земляна Л.С. Організаційно-економічні засади управління професійним розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 20 жовтня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 362-365.

<http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

12. Нагаєв В. М., Кускова С.В., Вашечко С.С., Земляна Л.С. Технології аутсорсингу та краудсорсингу як основа системи конкурентної моделі державного управління. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2023 р. Харків: ДБТУ, 2023. С. 301-304.

<http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

13. Вашечко С.С., Земляна Л.С. Формування цифрової компетентності менеджерів в умовах діджиталізації навчального процесу. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування SMART-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 29-30 листопада

2023 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, О.В. Грідіна. Харків: КП «Міська друкарня», 2023. С. 100-103.

14. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування комунікативної культури аграрних менеджерів як основа їх ефективної управлінської діяльності. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 46-50.

15. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних формувань. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 77-79.

16. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Формування професійної компетентності менеджерів в умовах технологізації дистанційної освіти. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 128-131.

17. Земляна Л.С. Інноваційні засади ефективного кадрового планування в організаціях. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАУ, 18 листопада 2022 р. С. 150-152. (Україна).

18. Земляна Л.С. Поєднання наукових досліджень з навчальним процесом як принцип якісної підготовки фахівця аграрної сфери. *Технологічні засади професійної підготовки фахівців вищої освіти в умовах дистанційного навчання*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного вебінару для науково-педагогічних працівників. Харків, 22 листопада 2022 р. С. 87-91.

19. Земляна Л.С. Економічні основи формування системи HR-менеджменту аграрного формування. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (присвячена 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 р. / Державний біотехнологічний університет, 2022. С. 83-86.

20. Земляна Л.С. Організаційно-економічні засади розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року. / Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 522-524.

21. Земляна Л.С. Економічний механізм управління кадровим потенціалом аграрного формування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді* : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Харків, 2021. (ДБТУ). С.254-255.

22. Нагаєв В.М., Земляна Л.С. Напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої*

сфери: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 19 лютого 2016 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2016. С. 181-184.

23. Земляна Л. С. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств України*: Матеріали студентської науково-практичної конференції, 9-17 червня 2015 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2015. С. 37-48.

24. Земляна Л. С. Удосконалення організації управлінської праці в системі управління аграрними формуваннями. *Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку агропродовольчої сфери*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 2 жовтня 2014 / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 134-136.

25. Нагаєв В.М., Земляна Л.С. Формування кадрового потенціалу аграрної сфери в умовах інноваційного розвитку аграрних відносин. *Підсумкова конференція професорсько-викладацького складу ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*: Матеріали конференції. Ч. I, 22-25 січня 2014 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2014. С. 109-112.