

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4)

УДК 338.43:331.005.95/96

Л. І. Калачевська,

д. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7090-2518

К. О. Найда,

студентка ОП Адміністративний менеджмент,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

та Університет прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, м. Тріздорф, Німеччина

ORCID ID: 0000-0003-1630-4618

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

L. Kalachevska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

K. Naida,

Student of the Administrative management, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine and University of Applied Sciences Weihenstephan-Triesdorf, Triesdorf, Germany

THE EFFICIENCY OF AGRARIAN BUSINESS PERSONNEL MANAGEMENT IN A SYSTEM CRISIS

В статті розглянуто прикладні аспекти аграрного менеджменту, розкрито питання ефективності управління персоналом агропідприємств та ідентифіковано фактори, які впливають на її рівень. Систематизовано основні проблеми у сфері управління агропідприємствами та ефективності управління персоналом в цілому, проаналізовано світовий досвід. Ідентифіковано основні недоліки менеджменту в агроіндустрії та запропоновано методи коригування або розв'язання питань. Аргументовано, чому і як саме управління персоналом корелює з ефективністю підприємства та чому необхідно звертати окрему увагу на менеджмент у сфері АПК. Обґрунтовано необхідність наявності у керівника компетенцій менеджера для підвищення ефективності поточних рішень та своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього соціально-економічного середовища, а також удосконалення професійних компетенцій персоналу та розвитку його інтелектуального ресурсу. Зроблено висновок щодо подальшого розвитку та трансформації менеджменту в агроіндустрії як передумові виведення на новий рівень та поштовху до

кращих змін, що передбачають застосування інноваційних методів, направлених безпосередньо на сферу управління персоналом у країні. Наслідком наступної реформації стане підвищення продуктивності праці та покращення відносин керівник - підлеглий.

The current stage of economic development requires new methods of management and organisation of work process of the staff, involved in the agrarian business system, because Ukrainian agrarian and industrial complex is considered as one of the powerful drivers of our state's further economic development. The efficiency of enterprise management significantly increases at the expense of the adequately developed management system. The general purpose of enterprise management is the optimisation and differentiation of the manufacturing functions and the creation of conditions under which the goals of the company are realized, the most efficient use of available resources is achieved in a short time and with minimal risk; however, a person is still the primary element in the management. The article reviews the applied aspects of agrarian management, reveals the efficiency of agrarian business personnel management and identifies the factors that influence its level. There is a systematization of the main problems in the field of agricultural enterprises management and the efficiency of personnel management in general, as well as the analysis of the world experience. The article identifies the main disadvantages of agricultural industry management and suggests methods of correcting or resolving the issues. It is argued, why and how the personnel management correlates with the efficiency of the enterprise and why it is necessary to pay attention to the management in agriculture. This article substantiates the necessity of the manager's competences for increasing efficiency of current decisions and timely response to changes in external and internal social and economic environment as well as improvement of professional competences of the personnel and development of its intellectual resource. The conclusion on the future development and transformation of management in the agrarian industry as a transition to a new level and postponement to major changes that involve the use of innovative methods aimed directly at the sphere of personnel management in the country was made. The consequence of the next reform will be an increase in labor productivity and improvement of the relationship between a manager and an employee.

Ключові слова: підприємство; ефективність управління; аграрний менеджмент; розвиток персоналу; інтелектуальний ресурс; професійні компетенції.

Key words: enterprise; management efficiency; agrarian management; human resource development; intellectual resource; professional competencies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність піднятого питання полягає в тому, що у сучасній конкурентній боротьбі перемагає той, хто своєчасно реагує на зміни та приймає ефективні рішення, а для цього необхідно формувати індивідуальні підходи до користування інформацією та інтелектуальним потенціалом персоналу як ресурсу. Впровадження інформаційно- комунікативних технологій в час глобалізації, непередбачувані обставини у вигляді пандемії, наприклад, зумовлює швидкий розвиток сфери управління персоналом, відповідно появу нових методів і рівнів управління, окрім існуючих стандартних функцій збору та аналізу інформації про персонал. Сучасність вимагає нових методів управління та організації роботи персоналу і в системі агробізнесу, адже агропромисловий комплекс України розглядається як один із пріоритетних потужних драйверів подальшого економічного розвитку нашої держави. Безумовно, в першу чергу потрібно здійснити модернізацію індустріального комплексу. Однак, на нашу думку, не має поставати питання вибору між розвитком сільського господарства або урбанізацією, це повинно відбуватися паралельно. Держава повинна бути зацікавлена в

паралельному стимулюванні розвитку як аграрного, так і індустріального напрямку, оскільки без промисловості сільське господарство деградує [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми та на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. При розсіяній локалізації сільгоспвиробників відносно центрів економічної та наукової діяльності, одержання своєчасної та актуальної інформації – одна з головних умов забезпечення життєдіяльності агровиробника в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції [2]. Ефективність управління підприємством значно підвищується за умови відповідально розробленої системи менеджменту. Загальною метою менеджменту є оптимізація та диференціація функцій суб'єктів економіки та створення умов, за яких в короткий термін і з мінімальним ризиком реалізуються цілі підприємства й досягається найефективніше використання доступних ресурсів, але первинним елементом у менеджменті залишається людина. Вдало це описано у книзі Лі Якокка «Кар'єра менеджера»: «Основою будь-якого бізнесу є люди, продукт і прибуток. На першому місці - люди. До тих пір, поки у вас не буде хорошої команди, вам мало що вдасться зробити з двома іншими аспектами» [3]. Це віддзеркалюється в керуванні внутрішніми процесами діяльності людей і в процесах управління підприємствами у зовнішньому соціально-економічному середовищі.

Існуючі проблеми в аграрному менеджменті, такі як низький рівень відповідальності, вмотивованості, суто формальне відношення працівників до справи та відповідний сухий мікроклімат в компаніях видозмінюють його в обмежувальний чинник системи, тобто такий, що лімітує використання інших ресурсів та, що гірше, гальмує розвиток цілої ніші. Тому, маючи достатньо високий рівень матеріально-технічного та фінансового забезпечення, володіючи новітніми технологіями виробництва, але без належного менеджменту, підприємство може не розраховувати на довге і щасливе майбутнє.

Людство стикається з новими й невинними вимогами продукувати більше, зберігаючи низьку вартість, в складніших умовах та часто з понаднормовим графіком роботи, і, як правило, це унеможливорює розкриття значної частини своїх «гнучких та жорстких професійних навичок».

Стівен Кові у своїй книзі «Восьма звичка. Від ефективності до величі» приводить яскравий приклад американської компанії Harris Interactive, ініціатора проведення опитувань Harris Poll (Harris Insights & Analytics) [10], яка за допомогою анкети визначення коефіцієнта ефективності xQ (Execution Quotient), проанкетувала 23 000 американських громадян, які працюють повний робочий день у провідних галузях і на ключових посадах [8]. За результатами проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

- 37 % підтвердили, що мають чітке уявлення про те, чого намагається досягнути їхня організація;
- 20% опитаних висловили ентузіазм з приводу цілей своєї команди та організації;
- 20% працівників простежує чіткий зв'язок між власними завданнями та цілями своєї команди;
- лише половина опитаних була задоволена результатами праці, виконаної протягом останнього робочого тижня;
- 15 % вважали, що їхні організації створюють їм усі умови для досягнення поставлених перед ними цілей;
- 15 % вважає, що працює в атмосфері високої довіри;
- 17 % вважають, що їхні організації сприяють відкритій комунікації, підтримуючи появу нових ідей та лояльно ставляться до запропонованих варіантів розв'язання тих чи інших проблем;
- 10 % вважають, що в їхніх організаціях працівники відповідають за результати роботи;
- 20 % абсолютно довіряли організації, в якій працювали;
- 13 % вважають, що їхні взаємини з іншими викладами характеризуються високим рівнем довіри і плідною співпрацею [8].

Якщо розглянути дані результати на прикладі футбольної команди, це означало б, що лише четверо з одинадцяти гравців знають, у які ворота забивати. Лише двоє з одинадцяти прагнуть перемоги, знають, на якій позиції грають і що саме повинні робити, і всі, за винятком двох гравців, радше змагаються з гравцями своєї власної команди, а не із суперниками [8]. Тобто така команда навряд чи б проіснувала довго, не враховуючи вже мікроклімат всередині та якісні показники роботи.

Попри високі досягнення людства у сфері технологій, інноваційних винаходів та інформаційно-комунікативних технологій, більшість людей не досягає успіху та не реалізує свої ідеї в організаціях, де працює. Індивідууми не проявляють себе і не отримують задоволення від праці. Вони не мають чіткого уявлення про те, куди прямує їхня організація, які цілі вона переслідує або які її першочергові завдання. Більшість із них не відчуває своєї причетності до справи, свого впливу на зміни в організації.

У науковій літературі приділяється багато уваги питанням управління людським ресурсом: системи управління персоналом [1], вивчення та аналіз тенденцій у зарубіжних країнах, розробка узагальнюючого показника ефективності менеджменту персоналу та класифікація видів управління в залежності від показника. Вивченню управління людським капіталом присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Д. Богині, А. Колота, В. Савченка, А. Кибанова, М. Пула, М. Уорнера, Р. Марра, Ф. Тейлора, А. Фейона, П. Друкера, Ф. Херцберга та інших.

Але сьогодні питання інтеграції здобутих знань та систем управління в сільському господарстві, на нашу думку, залишається відкритим і вимагає окремої уваги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідити поняття «аграрний менеджмент» в прикладному значенні, підняти проблему невідповідності кадрів та ідентифікувати основні негативні фактори впливу на менеджмент в аграрному секторі аби запобігти їх поширенню.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Однією із специфічних особливостей сільського господарства, на яку варто зосередити окрему увагу, є те, що у своїй більшості поєднуються функції керівника і менеджера. Незалежно від того чи це приватне підприємство, фермерське господарство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство чи сімейне господарство – в усіх цих формах підприємств тією чи іншою мірою відбувається подібний симбіоз. Від менеджера вимагається вміння чітко визначити стратегію розвитку підприємства, гнучко та адекватно реагувати на сигнали зовнішнього економічного середовища, правильно визначити позицію підприємства на ринку, чітко та оперативно приймати рішення. Як керівник необхідно нести відповідальність не тільки за діяльність підприємства, як за суб'єкт економіки, а й за персонал, бачити загальну картину й аналізувати проблеми, приймати рішення та знаходити нові методи розвитку, а також задавати настрій підприємства, транслюючи мету та ціль діяльності: темп, в якому працює керівник, передається підлеглим [3]. Ці процеси об'єднання викликають нові парадигми в соціумі, економіці та кожній окремій особистості, здійснюють цілісні зовнішні та внутрішні метаморфози всіх систем у всіх країнах, галузях, компаніях і суспільстві загалом. Тому в економіці найважливішим ресурсом залишається компетентний фахівець інтелектуальної праці. Крім цього, у багатьох сучасних керівників не вистачає практичного досвіду у сфері аграрного менеджменту, що і призводить до порушень функціонування кооперативів, таких як зниження ефективності виробничої діяльності.

Розглянемо основні видимі причини та фактори, що негативно впливають на ефективність управління персоналом. По-перше, існує надлишкова самостійність керівника, що є протидією ефективності аграрного менеджменту. Фактичними причинами цього є: гіпертрофована відповідальність; прагнення оперативно, але без колективного обговорення приймати рішення; часткова або повна економія витрат на утримання управлінського апарату; невміння (чи небажання) передати частину своїх зобов'язань. Наслідки такого управління частіше негативні, оскільки зменшується трудова активність, відсоток довіри в колективі стрімко падає та трапляється тимчасова непрацездатність керівника (перевтома) [6]. Щоб уникнути подібного керівник повинен забезпечити своєчасну підготовку кадрового резерву, поступово передаючи управління своїм заступникам, та володіти навичками та характеристиками менеджера, адже якщо ви хочете, щоб ваші підлегли були відданими, будьте ввічливими і уважними до них [4]. У цьому випадку діяльність керівника повинна концентруватися на стратегії розвитку та розробці довгострокових виробничих програм та сценарному плануванні настання екстрених ситуацій. Лакмусовим папером для підприємств став COVID-19.

Дослідивши щорічний звіт від Deloitte Insights «Deloitte Global Human Capital Trends», нами було виявлено і представлено на Рис.1 та Рис.2 низку фактів, що вказують безпосередньо на здатність керівників планувати сценарії можливих та малоймовірних подій із різним потенційним впливом. Ці показники вказують також на те, як швидко пристосовується персонал і чи пристосовується взагалі до нових або змінених умов праці.

Самі ж керівники зазначають, що здатність їхніх організацій долати майбутні потрясіння буде залежати виключно від компетенцій працівників [12].

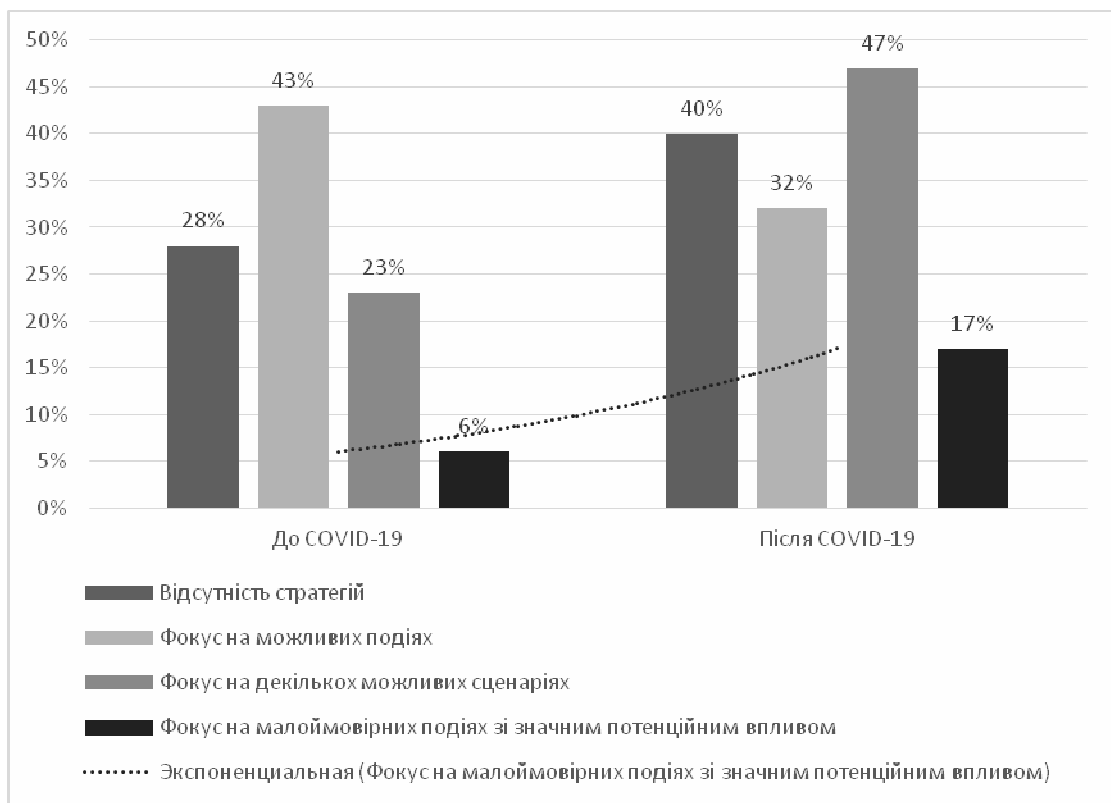


Рис. 1. Фокуси на можливих, малоймовірних, але зі значним впливом подіях або відсутність їх у світі

Джерело: складено автором на основі 11

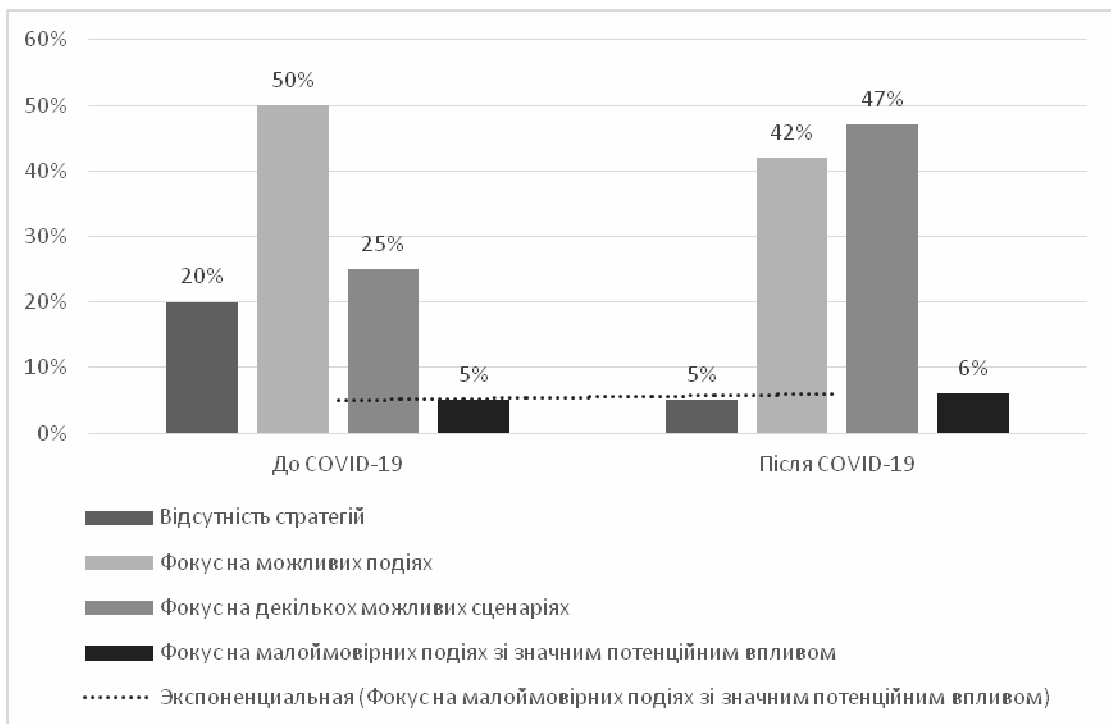


Рис. 2. Фокуси на можливих, малоймовірних, але зі значним впливом подіях або відсутність фокусування в Україні

Джерело: складено автором на основі 11

Помітно, що фокус на малоймовірних подіях зі значним впливом в Україні, не зважаючи на пандемію, майже не змінився, на противагу світовому, який виріс у 35%. Ми можемо зробити висновок про високу ймовірність того, що наступну хвилю пандемії Україна перенесе б з ще більшими збитками, аніж на теперішній момент через відсутність підготовки персоналу до подібних подій. Цінності компанії не залежать від обставин, однак, допомагають організаціям проходити крізь виклики долі, об'єднувати працівників навколо різноспрямованих пріоритетів, творити відчуття приналежності та фокусувати енергію і ресурси на найбільш важливих задачах.

Сучасними компаніями управляє нове покоління менеджерів, яке несе за собою інноваційні методи розв'язання проблем. Чим краще компанія знає своїх працівників та їх потенціал, вміє будувати стратегію на мікро- і макро- рівнях, може аналізувати дані своїх працівників зважаючи на їх досвід, тим більше шансів вона має на те, щоб перетворити плани в дії та процвітати в майбутньому. Процвітання в умовах постійних змін залежить від здатності бачити та планувати кілька можливих сценаріїв, а для цього організація повинна знати потенціал та навички своїх працівників та в разі нестачі допомогти його покращити.

По-друге, значної шкоди завдають ситуації, при яких повною мірою не реалізуються права учасників колективу. В цьому випадку працівники перестають відчувати себе справжніми учасниками справи, що іноді призводить до випадків розкрадання майна та безвідповідальності. Протидією цьому може стати спільна розробка стратегічних планів, колективний моніторинг результатів спільної діяльності. В усіх провідних компаніях не очікують, доки ситуація в колективі зруйнує внутрішні цінності, Керівники відділів та вищих ланок самі інвестують в розвиток культури колективу (Cultural enrichment), бажаючи сформуванню внутрішню культуру підприємства, де лідер не зобов'язаний постійно менеджерити своїх працівників, а навпаки дає можливість демонструвати особистість і реалізовувати свої ідеї, представляти свої думки та при необхідності змінювати концепт.

Добре поінформована робоча команда приносить певну перевагу організації, особливо при розширенні на нові, багатокультурні ринки. Якщо це, наприклад, відділ маркетингу, медіа чи PR, і ваша команда застрягла на питанні, що стосується охоплення цільової аудиторії, знання про ринок та розуміння культури можуть бути лише ключем до прориву. Коли працівники розуміють нюанси мультикультурної комунікації, вони можуть розробити більш дієві методи охоплення різноманітних груп населення [13]. Подібна діяльність дає змогу відстежити норми, за яких створюється позитивне робоче середовище, в якому досягається найвища продуктивність персоналу (Рис. 3).



Рис. 3. Фактори розвитку культури колективу

Джерело: складено автором

По-третє, певним недоліком в системі аграрного менеджменту є відсутність розробленої стратегії інтелектуального розвитку персоналу. Найсучаснішим підходом до управління персоналом вважається

інвестування в людей (Human Investment), що є системою якісного управління, коли об'єднуються управління персоналом та його виховання, інакше кажучи, удосконалення умінь працівників. Користуючись цим підходом, керівники можуть оптимізувати структуру компанії, побудувати ефективну модель управління, створити необхідний мікроклімат між керівником і працівниками, а також виховати необхідне відношення до роботи, яке є бажаним в очах кожного керівника. Таким чином, завдяки використанню різних сучасних практик для покращення ефективності власного персоналу, таких як спільні конференції, вебінари, майстер-класи, можна вийти на новий рівень можливостей ваших підлеглих. Такі освітні платформи як Skillbox, KMBS, Google Classroom, Khan Academy, Prometheus та багато інших допомагають в цьому. Але не варто зосереджуватися виключно на професійному розвитку та перетворювати робоче місце в шкільну парту, важливо враховувати індивідуальні особливості персоналу, зважаючи на специфіку.

Останнім найбільшим випробуванням для всієї сфери управління людським капіталом став рік пандемії, коли робоче середовище, робоча сила та самі обов'язки зазнали суттєвих модифікацій. Минулий рік продемонстрував, що зіткнувшись із кризою, організації та власне працівники здатні проявляти надзвичайну стійкість та лояльність, вони можуть адаптуватися, змінювати вектор розвитку і бути надзвичайно гнучкими у прийнятті рішень. Та водночас посилюються виклики щодо ментального здоров'я працівників, майже зникли межі між роботою та особистим життям, зросла автономність та розсіялася концентрація [11]. Домінуючою формою командної взаємодії стала віртуальна - digital community. Але таким чином збільшилося навантаження на відділ управління персоналом, починається час, в якому інсайди щодо людського капіталу слугуватимуть не для оптимізації старих способів роботи, а для пошуку нових напрямків її розвитку.

Компанія «Делойт» презентувала світу десяте міжнародне дослідження Human Capital Trends від травня 2020 року, що привернуло увагу рекордної кількості HR-директорів та керівників вищої ланки, де Україна посіла четверте місце серед 119 країн світу за кількістю респондентів (Табл. 1). Криза, викликана пандемією COVID-19, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом та введення нової корпоративної етики. Поки організації подвоювали інвестиції в технології та машини протягом останніх десяти років, більшість з них інвестували не достатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів чи екстрених ситуацій. Також належної уваги не приділяється для адаптації персоналу до новітніх технологій, наприклад, штучного інтелекту.

Таблиця. 1

Результати анкетування українських респондентів у рамках десятого міжнародного дослідження Human Capital Trends

Керівники підприємств вказали, що	Показники у %
застосовують інвестиції для заміни працівників інноваційними технологіями	12%
в Україні мають політики та процедури для вирішення етичних проблем у колективі	15%
інвестують у перекваліфікацію персоналу для підтримки стратегії впровадження технологій штучного інтелекту	17%
мають політики та процедури для вирішення етичних проблем у колективі	27%
винагороджують працівників за розвиток нових навичок (як і в Україні)	45%
сподіваються оновлювати навички та компетенції співробітників шляхом перекваліфікації (як і в Україні)	75%
зазначають, що взаємовідносини між працівником, роботодавцем та суспільством для створення цінності призводять до зростання етичних проблем	85%
в Україні зазначають, що взаємовідносини між працівником, роботодавцем та суспільством для створення цінності призводять до зростання етичних проблем	88%

Джерело: складено автором на основі 12

Українські респонденти визнають, що навчання і розвиток персоналу є важливими аспектами збереження стійкості бізнесу, однак лише 4% респондентів в Україні планують суттєво збільшити інвестиції у

розвиток нових навичок персоналу впродовж наступних трьох років, що суттєво гальмує розвиток управління персоналом в цілому [12].

Сучасні технології пропонують безліч варіантів для переформатування системи управління персоналом, підприємствам необхідно усвідомити, що цей процес починається з побудови такої культури, яка стимулюватиме працівників досягати успіхів через розуміння важливості їхньої роботи, таким чином створення культури саморозвитку самостійно. Крім того, запорукою успішної реорганізації є забезпечення нового рівня стійкості компанії та її здатності ефективно управляти навіть радикальними змінами. Зараз настав той час, коли компаніям конче потрібно визначити найважливіші компетенції працівників і почати інвестувати в їхній розвиток, а також побудувати нові моделі командної роботи та проаналізувати, як можна з користю залучати працівників альтернативних категорій, наприклад, фрилансерів. Ця категорія чудово підходить для підтримання колективу під час скрутних часів чи короткочасної заміни одного з підлеглих. Окремої уваги вартий метод роботи з гнучким графіком роботи та віддаленим доступом до праці, який так вміло опанували працівники за час пандемії. Самостійно обираючи час для роботи та відпочинку, знаходячись вдома, а не в офісі, де чітко регламентована пауза 30 хвилин, люди знаходять гармонію між роботою та відпочинком, що підвищує продуктивність праці, задоволеність виконаною роботою та собою. З точки зору керівника це зменшує витрати на оренду офісу та оплату комунальних послуг, адже віддалений доступ до праці дає змогу працювати в будь-яких умовах та в будь-якій точці світу. З такими змінами в наше життя приходять дедлайни та тайм менеджмент, аутсорсинг та скринінг, хедхантер та коуч і лідери мають зосередити зусилля не тільки на забезпеченні виконання завдань при тій чи іншій моделі роботи, а і регулювати баланс між роботою та особистим життям працівників, щоб не порушувати їх добробуту, що сталося на початку пандемії. Два вище наведені приклади організації праці допоможуть якщо не вирішити проблеми організації управління персоналом, то направлять у правильному напрямку і слугують поштовхом до реорганізації праці.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аграрний менеджмент передбачає постійне вивчення ринку, аналіз поведінки конкурентів, дослідження нових можливостей колективної праці, прогнозування перспектив інноваційного розвитку. Безсумнівно, така робота вимагає часових і матеріальних витрат, але закони ринку змушують проводити постійні маркетингові дослідження. Перераховані проблеми організаційного та управлінського характеру знижують ефективність аграрного менеджменту. Подолання цих недоліків дозволить активніше мобілізувати робочу силу сільського господарства. Мотивація працівників займає ліву частину управління. Її не слід порівнювати лише з матеріальним стимулюванням, поняття є ширшим і глибшим [7]. Створення і підтримання належних умов праці, де в колективі кожен відчуває себе потрібним, не може бути недооціненим. Паралельно має бути приділена значна увага переходу від традиційної освітньої підготовки у вигляді формування теоретичних знань і умінь, що складає лише базис від основи всіх навичок, до формування потенціалу саморозвитку, розвитку як гнучких так і жорстких професійних навичок і застосування їх у змінних умовах аграрного виробництва.

Керівники компаній мусять формувати свій підхід до розробки стратегії готовності до непередбачених змін. Таким чином зосереджуючи свою увагу не на звичайному плануванні, а на створенні якісного і належного мікроклімату для злагодженості дій команди при будь-яких умовах, для розробки можливих стратегій розвитку, де головний вектор направлено на людину, адже тоді така система витримає коливання спричинені постійними змінами в АПК і не тільки (COVID-19). На сьогодні найважливішим фактором переосмислення організаційної готовності є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на управління та керування ним (семінари, тренінги, школи особистісного розвитку), розвиток та перекваліфікація працівників для виконання нових ролей (онлайн-курси тощо). Питання управління людським капіталом більше не належить тільки до компетенції HR. Відповідно керівники повинні бути зацікавлені в адаптації свого персоналу до радикальних змін, у розвитку інтелектуального кейса свого підприємства, створенні та розвитку таких компетенцій, як креативність та критичне мислення. Інструментів для подібних операцій вдосталь і їх різноманіття з кожним днем зростає: онлайн-школи, тренінги та майстер класи, вебінари та конференції, сайти та Telegram-канали.

Список літератури.

1. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
2. Бутенко Т.А. Основи аграрного консалтингу: конспект лекцій. Харків: ХНАУ, 2012. 104 с.
3. Лі Якокка. Кар'єра менеджера. Мінськ: Попурі, 2001. 416 с.
4. Карл Сьюелл, Пол Боаун. Клієнти на все життя. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С.34.
5. Ерік Райнерт. Сільське господарство і урбанізація мають йти паралельно. *Доповідь на Київському міжнародному економічному форумі*. Київ, 2016.
6. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько, Ж.Л., Демків, І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
7. Бутка М.П. Виробничий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. С.206-230.
8. Стівен Р. Кові. Восьма звичка. Від ефективності до величі. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 496 с.
9. Романовський О. Г. Психологія управління: навч.-метод. посібник / О. Г. Романовський [та ін.]. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Іванченко І. С., 2021. 164 с.
10. Harris Insights & Analytics 2021. *Stagwell Company The Harris Poll*: веб-сайт. URL: <https://theharrispoll.com> (дата звернення 25 серпня 2021).
11. Тренди у сфері людського капіталу 2021. *Deloitte. в Україні*: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення 3 вересня 2021).
12. Тренди у сфері людського капіталу: практики провідних компаній України 2021. *Deloitte. в Україні*: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення 3 вересня 2021).
13. Why Cultural Enrichment Matters to Your Career 2021. *WISH DC*: веб-сайт, URL: <https://internsdc.com/why-cultural-enrichment-matters-to-your-career/> (дата звернення 3 вересня 2021).

References.

1. Dem'ianenko, S.I. (2018), *Ahrarnyj menedzhment: pidruchnyk* [Agricultural management: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Butenko, T.A. (2012), *Osnovy ahparnoho konsal'tynhu: konspekt lektsij* [Fundamentals of agricultural consulting: lecture notes], KhNAU, Kharkiv, Ukraine.
3. Yakokka, L. (2001), *Kar'iera menedzhera* [Manager career], Popuri, Minsk, Belarus.
4. Sewell, C. Brown, B. Paul (2010), *Kliienty na vse zhyttia* [Customers for life], Mann, Ivanov and Ferber, Moskva, Russia.
5. Rajnert, E. (2016), "Agriculture and urbanization must go hand in hand", *Dopovid' na Kyivs'komy mizhnarodomy ekonomichnomy forumi* [Report on the Kyiv International Economic Forum], Kyiv, Ukraine.
6. Shkil'niak, M.M. Ovsianiuk-Berdadina, O.F. Krys'ko, Zh.L. and Demkiv, I.O. (2017), *Menedzhment: navchal'nyy posibnyk* [Management: a textbook], Krok, Ternopil', Ukraine.
7. Butka, M.P. (2017), *Vyrobnychyj menedzhment: pidruchnyk* [Production management: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Covey, S. (2017), *Vos'ma zvyчка. Vid efektyvnosti do velychi* [The 8th habit: from effectiveness to greatness], Klub simejnoho dozvillia, Kharkiv, Ukraine.
9. Romanovs'kyj, O.H. (2021), *Psykhologhiia upravlinnia: navch.-metod. posib.* [Psychology of management: a handbook], KhNTU, Kharkiv, Ukraine.
10. The official site of Stagwell Company The Harris Poll (2021), "Harris insights & analytics", available at: <https://theharrispoll.com> (Accessed 25 August 2021).
11. The official site of Deloitte. in Ukraine (2021), "Trends in human capital", available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (Accessed 3 September 2021).

12. The official site of Deloitte. in Ukraine (2021), “Trends in human capital: practices of leading Ukrainian companies”, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (Accessed 3 September 2021).

13. The official site of WISH DC (2021), “Why cultural enrichment matters to your career”, available at: <https://internsdc.com/why-cultural-enrichment-matters-to-your-career/> (Accessed 3 September 2021).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2021 р.