

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Фінансово-економічний факультет**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма**

**«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ  
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД»**

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

Студентка IV курсу групи МЗЕД-20.07 \_\_\_\_\_ Литвиненко Аріна Ярославівна

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Горобець Олена

ID перевірки:  
1016393624

Тип перевірки:  
Doc vs Internet

ID користувача:  
88017

Назва документа: КРБ\_Литвиненко

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 13827 Кількість символів: 113246 Розмір файлу: 1.95 MB ID файлу: 1016208204

## 6.59% Схожість

Найбільша схожість: 1.69% з Інтернет-джерелом ([https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/diss\\_Stakhovych.pdf](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/diss_Stakhovych.pdf))

6.59% Джерела з Інтернету

523

Сторінка 77

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та  
публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Литвиненко Аріни Ярославівни**

**1. Тема роботи:** «Роль людського капіталу в економічному розвитку агропромислових підприємств-суб'єктів ЗЕД»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Гринчак Н.А.  
затвержені наказом НАСОН №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері оцінки, вимірювання, формування і управління людським капіталом, періодичні видання, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова та управлінська звітність міжнародної аграрних компанії.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**  
– розкрити сутність, роль та еволюцію розвитку людського капіталу в економічному розвитку підприємства;  
– охарактеризувати методи управління людським капіталом в міжнародних компаніях;  
– дослідити рівень розвитку людського капіталу на великих аграрних підприємствах України;  
– проаналізувати бенчмаркінг американських і азіатських моделей управління розвитком людського капіталу в АПК;  
– розробити рекомендації щодо формування і управління людським капіталом аграрних підприємств умовах цифрової економіки;  
– обґрунтувати впровадження алгоритму оцінки цифрових компетенцій працівників агропромислових підприємств.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студентка \_\_\_\_\_ **А.Я. Литвиненко**  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Н.А. Гринчак**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, еволюція та роль людського капіталу в економічному розвитку підприємства .....	6
1.2 Методи управління людським капіталом в міжнародних компаніях .....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ТА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ АПК <sup>25</sup>	25
2.1 Дослідження рівня розвитку людського капіталу на великих аграрних підприємствах України в умовах цифровізації .....	25
2.2. Бенчмаркінг американських і азіатських моделей управління розвитком людського капіталу в АПК.....	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	44
3.1 Рекомендації щодо формування і управління розвитком людського капіталу аграрних підприємств умовах цифрової економіки .....	44
3.2 Впровадження алгоритму оцінки цифрових компетенцій працівників агропромислових підприємств.....	52
ВИСНОВКИ.....	69

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У контексті економічної глобалізації конкурентні платформи багатьох компаній більше не обмежуються країнами базування, і багато компаній діють на глобальному ринку. Сучасна ера цифрових технологій ґрунтується на знакових проривах технологічної епохи, що почалася в середині 20-го століття – обчислювальні технології, безпрецедентна обчислювальна потужність, комп'ютерні сховища, зростання впливу інтернету – за рахунок розмиття кордонів між фізичним, цифровим і біологічними межами. Це вимагає від керівників переосмислення всієї бізнес-моделі і використання іншого способу об'єднання людей, даних і процесів з метою створення цінності для своїх клієнтів.

Цифрова революція супроводжується цифровою трансформацією, процесом, в якому організація впроваджує нові технології, щоб істотно змінити свій бізнес. Один з найбільших парадоксів четвертої промислової революції полягає в тому, що мова йде не тільки про технології, а й про людей. У світі, де технології знаходяться «на вершині», буде все важче отримати конкурентну перевагу тільки за рахунок диференціації технологій. Конкурентні переваги формуватимуть творчі особистості, чиї новаторські ідеї призводять до диференційованих послуг, які забезпечують значний прибуток на ринку. Отже, організації повинні розвиватися і давати можливість своїм співробітникам еволюціонувати від орієнтованих на виконання завдань працівників до новаторів.

Актуальність проблеми, що виникає при формуванні та управлінні людським капіталом аграрних підприємств в цифрову економіку, її значення в сучасному світі, наявність невирішених питань, дозволяє формулювати мету, об'єкт, предмет і завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

*Мета і завдання дослідження.* Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження ролі та механізмів управління розвитком людського капіталу агропромислових підприємств в умовах цифровізації.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність, роль та еволюцію розвитку людського капіталу в економічному розвитку підприємства;
- охарактеризувати методи управління людським капіталом в міжнародних компаніях;
- дослідити рівень розвитку людського капіталу на великих аграрних підприємствах України;
- проаналізувати бенчмаркінг американських і азіатських моделей управління розвитком людського капіталу в АПК;
- розробити рекомендації щодо формування і управління людським капіталом аграрних підприємств умовах цифрової економіки;
- обґрунтувати впровадження алгоритму оцінки цифрових компетенцій працівників агропромислових підприємств.

*Об'єкт кваліфікаційної роботи* – людський капітал в економічному розвитку підприємств.

*Предмет кваліфікаційної роботи* – механізм управління розвитком людського капіталу агропромислових підприємств в умовах цифровізації.

*Методи дослідження.* У кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: як порівняльний аналіз, статистичний аналіз, конкурентний аналіз, моделювання, аналітичне дослідження. У процесі дослідження, при вирішенні поставлених завдань, використовувалися метод соціологічного опитування.

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну базу дослідження становлять: фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері оцінки, вимірювання, формування і управління людським капіталом, періодичні видання, нормативно-правові акти, аналітичні

матеріали, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова та управлінська звітність міжнародної аграрних компанії.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практична значимість дослідження полягає в практичному застосуванні розробленого алгоритму оцінки цифрових компетенцій працівників аграрних підприємств з метою формування та розвитку їх конкурентних переваг на світовому ринку.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок. Робота містить 19 рисунків, 10 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 69 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, еволюція та роль людського капіталу в економічному розвитку підприємства

В останні десятиліття відбувся перехід від матеріальної економіки до нематеріальних активів, знань та інтелектуальної власності. В сучасних умовах ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компаній є людський капітал. На протязі багатьох років компанії все більше орієнтуються на нові технології, знання і людські ресурси. Але тут важливо розуміти, що одних знань недостатньо, вони повинні вміти правильно їх використовувати і застосовувати в ситуаціях, коли вони можуть стати корисними [7].

Відносно нові фактори виробництва, такі як інформація і підприємницька здатність, стали не менш важливими, ніж інші, такі як земля, праця і капітал (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Фактори виробництва

Фактори виробництва	Коротка характеристика	Приклади
Земля	Природні ресурси	Корисні копалини, ліс, вода
Праця	Людські ресурси	Співробітники, службовці, працівники
Капітал	Все, що створено людиною	Заводи, машини, обладнання, технології
Підприємницька здатність	Пов'язує попередні чинники в єдине ціле	Менеджмент, управління
Інформація	Накопичені знання людства	Розробка нових технологій

*Джерело: сформовано автором [6-8]*

На відміну від інших факторів виробництва, інформація є невичерпним фактором, поширення якого робить позитивний вплив на розвиток економіки. Інформаційні ресурси не вимагають значних витрат і жодним чином не обмежені, тому число компаній, що прагнуть підвищити ефективність використання інформації і людського капіталу в своїй діяльності, збільшується. Крім того, використовуючи інформацію як фактор виробництва, можна грамотно і раціонально управляти людським капіталом.

Інтелектуальні навички та інноваційні продукти в конкурентному середовищі можуть створити для підприємства таку цінність, що вона перевершить всі свої матеріальні ресурси. «Для сучасних аграрних підприємств патенти, ліцензії, авторські права, ноу-хау, підходи в управлінні, корпоративна культура, клієнтські бази даних, бренди і інші складові інтелектуального капіталу стають цінними активами, що визначають їх ключові компетенції і забезпечують їх успіх на ринку» [9]. З цього випливає, що компанії, які прагнуть керувати і формувати людський капітал в умовах невизначеності, збережуть і підвищать свою фінансову надійність в майбутньому, тому що вони колись приділили належну увагу розвитку своїх нематеріальних активів.

У науковій літературі існують різні визначення людського капіталу. Людський капітал як економічна категорія став однією з основних економічних концепцій, що дозволяє багатьом економічним процесам проходити крізь призму людських інтересів і дій; це складне, різноманітне явище [9].

Грішнова О.А. визначає людський капітал як «сукупність всіх атрибутивних якостей і властивостей, продуктивних здібностей і сил, функціональних ролей і форм, що розглядаються з позицій системної цілісності і адекватних сучасному стану суспільства, епохи науково-технічної і соціально-інформаційної революції, включених в систему ринкових відносин в якості провідного чинника суспільного виробництва»[7 ].

У свою чергу Калиновський А. О., Калиновська Н. Л., Калиновська О. Р., Карабінович Р. В. трактували людський капітал «як загально-конкретну форму людської життєдіяльності діяльності, асимілюючу попередні форми споживчу і

продуктивну, адекватні епох привласнюючого і виробничого господарства, яка здійснює як результат історичний розвиток людського суспільства до його сучасному стану» [13].

Кісь С. Я., Малиновська Г. В., Іваночко Р. В., Береговський Ю. С. розглядали людський капітал «як основне економічне відношення сучасного постіндустріального суспільства» [15].

В роботі Бойко В. В. схематично показано розвиток поняття людського капіталу як цілісного явища з урахуванням формулювань, наявних в літературі (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Розвиток поняття «людський капітал»

Джерело: [5]

Отже, під людським капіталом будемо розуміти – сукупність фізичних, розумових, підприємницьких здібностей людини, його знання, вміння, навички, досвід, здоров'я, професіоналізм, рівень освіти, використовувані на підприємствах, які допомагають росту його продуктивності і приносять йому дохід в формі заробітної плати. Більш того, для отримання високого доходу і професійного розвитку необхідно формувати, розвивати, накопичувати і використовувати окремі елементи людського капіталу.

Людський капітал вимагає інвестицій в розвиток і відповідність ринку праці. Інвестиціями в людський капітал є вклад в підвищення продуктивності праці. До інвестицій в людський капітал відносять витрати на підтримку здоров'я, на здобуття загальної і спеціальної освіти; витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно значимої інформації про ціни і заробітки.

Економісти виділяють три види інвестицій в людський капітал. А саме [16]:

- витрати на освіту: в тому числі загальні і спеціальні, формальні і неформальні;
- витрати на охорону здоров'я, що складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, харчування, поліпшення житлових умов;
- витрати на мобільність, через які співробітники мігрують з місць з відносно низькою продуктивністю.

Існує ще один поділ інвестицій в людський капітал [28]:

- речові (включають всі витрати, необхідні для фізичного формування і розвитку людини, в тому числі витрати на народження і виховання дітей);
- нематеріальні (включають накопичені витрати на загальну освіту і спеціальну підготовку, частина накопичених витрат на медичне обслуговування та переміщення робочої сили).

З усіх видів інвестицій в людський капітал найбільш важливими є інвестиції в охорону здоров'я і освіту. Загальна і спеціальна освіта покращують якість, підвищують рівень і запас людських знань, що сприяє збільшенню обсягу і якості людського капіталу. Інвестиції у вищу освіту сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, чия висококваліфікована робота найкраще впливає на економічне зростання.

Для більш чіткого розуміння особливостей людського капіталу необхідно розглянути безліч підходів до визначення структури людського капіталу.

Повну класифікацію виділили Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я., поділивши людський капітал за різними критеріями:

а) за ступенем обмеженості застосування людського капіталу:

- 1) загальний;
- 2) спеціальний;

б) за елементами витрат:

- 1) капітал освіти;
- 2) капітал здоров'я;
- 3) інформаційний капітал;

в) за формами втілення людського капіталу:

- 1) не речові;
- 2) речові;
- 3) інституційний;

г) за мірою впливу на економічні процеси:

- 1) споживчий;
- 2) продуктивний »[37].

Стойка В., Точиліна Ю. класифікують людський капітал за формою власності [45]:

а) індивідуальний людський капітал, що складається із запасу знань, навичок, кваліфікації людини, який дозволяє отримати дохід:

- 1) капітал здоров'я;
- 2) капітал освіти;

б) людський капітал підприємства складається з висококваліфікованих кадрів, інформаційних технологій, ноу-хау, які підвищують продуктивність підприємства:

- 1) трудові ресурси;
- 2) нематеріальні активи підприємства (патенти і т. д.);

в) людський капітал країни включає трудові ресурси, конкурентоспроможне виробництво, інноваційні технології, які забезпечують конкурентоспроможність країни на світовому ринку в умовах глобалізації:

- 1) соціальний капітал;
- 2) національні конкурентні переваги.

Підприємства повинні бути гнучкими і швидко реагувати на зміни ринку. «Сенс глобальної економіки – швидко і дешево розробити і виготовити продукт або послугу» [16]. Тільки тепер, коли продукт і послуга можуть бути скопійовані, інновації та знання стає вже складніше скопіювати, особливо в якості активу. Концепція управління активами людського капіталу набуло сенсу з розуміння, що «людський капітал» співробітників використовується як засіб або метод виробництва.

## **1.2 Методи управління людським капіталом в міжнародних компаніях**

Управління людським капіталом поєднує в собі сучасні технології з передовою методологією формування, управління і розвитку людського капіталу для досягнення і підтримки конкурентної переваги. Під «управлінням людським капіталом» розглядаються кадрові послуги, підбір персоналу, оцінка людського капіталу, аналіз послуг, управління талантами, управління персоналом, аутсорсинг, програмне забезпечення рішень управління людським капіталом. Управління людським капіталом означає методи, процеси і системи, за допомогою яких співробітники аграрних підприємств здійснюють управління і розвиваються. В управлінні людський компонент – найобтяжливіший з усіх активів з одного боку, а з іншого – люди є єдиним елементом, здатним виробляти вартість продукту [16].

Основою управління людським капіталом є теорія про те, що працівники є частиною капіталу компанії, як і інші активи (земля, будівлі та обладнання). І першим кроком до ефективного управління людським капіталом є пошук і найм робочої сили.

Концепція управління людським капіталом відрізняється від традиційної концепції управління персоналом, оскільки управління персоналом відноситься до набору персоналу, оплати праці, виплат та інших базових аспектів трудових відносин. У компаніях, які динамічно розвиваються вбачають необхідність трансформувати традиційні функції управління людьми і створювати середовище для управління людським капіталом організації, яка буде використовувати людський капітал як інструмент конкурентної боротьби [35]. Промислові підприємства, що займаються динамічним розвитком, максимізують витрати в людський капітал, сприймають робочу силу як актив, вимагають від співробітника активності і сильну ділову хватку. У цих підприємствах підвищення ефективності управління людським капіталом не тільки стимулює розвиток ринку і оптимізує виробничі процеси, а й дозволяє їм постійно перевершувати конкурентів.

З теоретичної точки зору концепція управління людським капіталом розглядає працівника як «людський актив» в широкому сенсі цього слова в стратегічних рамках загальних цілей підприємства. Концепція управління людським капіталом розвиває здатності окремого співробітника, розкриває його сильні і слабкі сторони, щоб допомогти йому внести більший внесок в успіх підприємства. Досвід, отриманий співробітником з плином часу, підвищує людський капітал промислового підприємства [16]. І тут важливо розглядати людський капітал не як витрати промислового підприємства на оптимізацію, а як цінність актив а.

Одним із значущих переваг управління людським капіталом є віртуалізація цієї галузі. З розвитком інформаційних технологій промислові підприємства знайшли більш досконалі способи управління своєю робочою силою. Інноваційне рішення для управління людським капіталом полягає у впровадженні сервісів управління людським капіталом в структуру хмарного програмного забезпечення.

Теоретична основа хмарного управління людським капіталом полягає в тому, що працівники промислового підприємства – це люди з різними

потребами і цілями, і тому їх не слід розглядати як типовий актив, такий як обладнання або інструменти. Основними проблемами в підвищенні продуктивності праці співробітників в є недолік необхідних знань, недостатня підготовка і невдачі в управлінні людським капіталом працівника.

Управління людським капіталом і талантами є основою сучасної концепції розвитку бізнесу. IT-рішення для розвитку людського капіталу сьогодні є найбільш динамічним і зростаючим ринком. Хмарні HR-системи виконують безліч функцій. Наприклад, вони управляють продуктивністю, відстежують особисту інформацію працівника, керують заробітною платою, податками, пільгами, шукають співробітників, планують працювати з ними, розвивають і просувають їх, планують спадкоємність (навчання для заміщує персоналу), беруть участь в наборі, адаптації та розвитку кар'єри співробітника. Хмарні рішення для управління людським капіталом забезпечують ключові переваги для міжнародних аграрних підприємств, надаючи інструменти та технології, необхідні для підвищення ефективності управління трудових відносин, навчання лояльних і мотивованих працівників. Застосування кращих практик (хмарних сервісів) управління людським капіталом призведе до поліпшення міжнародних аграрних підприємств. Передова практика управління людським капіталом включає безпеку роботи, забезпечення гарантій зайнятості, вибіркового найм співробітників, підвищення кваліфікації, всебічне навчання, обмін інформацією, автономні команди, підвищення заробітної плати в залежності від діяльності міжнародного промислового підприємства [24].

Особливу увагу постіндустріальної економіки до людського капіталу виправдано її перевагами перед фізичним капіталом [23-24, 28]:

- інвестиції в людський капітал носять довгостроковий характер, але роблять більший економічний і соціальний вплив;
- людський капітал не може бути придбаний, його можна тільки найняти;
- інвестування в людський капітал підвищує продуктивні якості людини;
- коли людський капітал накопичується, його прибутковість зростає до певної межі, який обмежується верхньою межею активної роботи (активний



працездатний вік), а потім різко зменшується і знос людського капіталу відбувається значно повільніше в порівнянні з фізичним капіталом;

– рентабельність персоналу вище, а капіталомісткість нижче за рахунок використання неекономічних чинників зростання продуктивності праці [15].

Дослідження, проведене консалтинговою компанією Deloitte, в якому взяли участь топ менеджери з тисячі триста дев'яносто шість організацій в більш ніж 60 країн показує, що в 15% компаній гостра нестача підготовлених фахівців, а у 59% виникають певні труднощі. Майже половина компаній обговорюють питання, пов'язані з управлінням людським капіталом. Майкл Портер вважає, що планування потреби в людському капіталі, спадкоємність позиції, не можуть бути організовані за рік або два заздалегідь. Цей період становить 10 років і більше [49].

Формування і розвиток людського капіталу відбувається в демографічній, соціально-економічній та природному середовищу під впливом ряду факторів і умов, які змінюють його характеристики, витрати і основні структурні компоненти та здійснюють прямий або непрямий вплив на різні рівні освіти людського капіталу: особистісний, мікроекономічний, мезоекономічний і макроекономічний. Результати аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на формування людського капіталу вітчизняних компаніях такі [28

– демографічні фактори і розвиток соціальної сфери негативно впливають і на людський капітал країни, і на людський капітал окремих аграрних підприємств, що є наслідком скорочення чисельності населення на тлі негативного природних рухів;

– система освіти надає неоднозначний вплив на людський капітал на тлі підвищення рівня і якості освіти населення; існує невідповідність між кваліфікацією керівників і фахівців аграрних підприємств до вимог ринкової економіки;

– система культурно-етичних цінностей, які формують культ трудових і кадрових відносин, які об'єднують усіх співробітників в організації, забезпечує ступінь задоволеності, стабільності та ефективності роботи персоналу.

Формування людського капіталу організації на основі розширення сфери компетенції і постійного обміну інформацією забезпечує безперервність і цілісність накопичення знань для виробничої діяльності. Розвиток компетенцій людського потенціалу забезпечує формування його конкурентного профілю, стимулює продуктивне поведінка і кар'єрне зростання [5].

Методи управління людським капіталом є сполучною ланкою між цілями прийомами і способами управління, які забезпечують досягнення місії. Існують наступні методи управління людським капіталом організації:

- організаційний;
- економічний;
- соціально - психологічний;
- адміністративно-правовий метод.

З точки зору організаційних методів управління людським капіталом виділяють наступні інструменти:

- індивідуальне планування кар'єри;
- ротація персоналу;
- делегування повноважень підлеглим;
- коучинг;
- кадровий резерв;
- участь в розробці управлінських рішень [51].

Планування ділової кар'єри для співробітників аграрних організацій дуже важливо з точки зору забезпечення стабільності команди, підвищення кадрового потенціалу підприємства та ефективності капітальних вкладень в розвиток. При оцінці поведінки співробітників аграрних підприємств з точки зору їх професійних перспектив використовуються два критерії: рівень поточних професійних компетенцій і потенціал просування (професійний, особистісний).

Як вказує Назаренко Л. М. [28], відповідно до цих критеріїв розрізняють чотири типи професійної поведінки працівників, представлених у вигляді матриці на рис. 1.2.

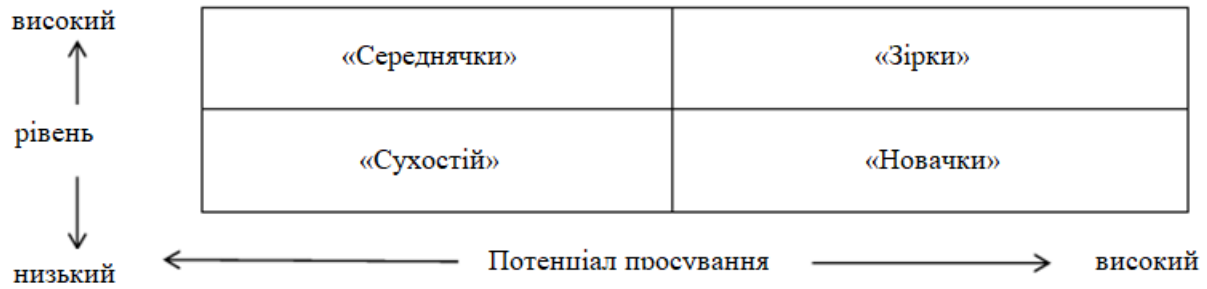


Рис. 1.2 Матриця типів кар'єрного просування працівників

Джерело: [28]

Характеристики типів професійної поведінки співробітників представлені в такий спосіб:

- «зірки» - високий рівень праці, професійна компетенція і потенціал просування;
- «учні» ( «новачки») - високий потенціал просування, але компетентність низька;
- «середнячки» - достатній рівень професійної компетенції, а можливості просування обмежені;
- «сухостій» - низька професійна компетенція і невеликі можливості просування.

Поведінка співробітника в промисловому підприємстві змінюється в залежності від стадії професійної кар'єри.

Практичну реалізацію типової схеми службово-професійного планування кар'єри наведемо на прикладі японських компаній, де кандидат на вакансію матиме випробувальний термін (1-3 роки), щоб здати додатковий іспит для визначення фактичної вартості університетського диплома. Потім співробітника наймають на роботу, і протягом 8-10 років керівництво виконує заплановану ротацію з посади до посади, від відділу до відділу. Стажування також оплачуються. У віці 36 років працівник підвищується або до керівної посади, або в якості спеціаліста. Впровадження даного в компанії інструменту

управління людським капіталом зміцнює конкурентні позиції компанії, підвищує ефективність продуктивності персоналу, зміцнює корпоративну культуру, підвищує реальну цінність працівника для організації, знижує плинність кадрів і забезпечує повне розкриття індивідуального потенціалу, через комбінацію інтересів сторін [6].

Ротація дозволяє оптимізувати капітальні витрати, поліпшити робочу атмосферу в колективі, роботу певного підрозділу, забезпечити постійну кваліфікацію та професійний розвиток персоналу відповідно до існуючими виробничими вимогами компанії.

Делегування повноважень та розподіл завдань забезпечує поліпшення інформаційних та комунікаційних процесів на певному ієрархічному рівні і між рівнями організаційної структури управління, що підвищує ефективність діяльності на більш низьких рівнях, максимізує потенційне використання людських ресурсів і створює довірчу атмосферу в команді. Передача або делегування повноважень є однією з форм розвитку людського капіталу компанії, оскільки вона дає можливість реалізувати потенційні знання і навички співробітника, постачає організації високомотивований персонал для виконання завдань, підтримує необхідний рівень і забезпечує ефективне використання персоналу, беручи до уваги конкретні бізнес-потреби і відповідність кваліфікаційним вимогам, а також сприяє конкурентоспроможності компанії.

Залучення внутрішніх і зовнішніх фахівців (консультантів, експертів, тренерів, коучів) дозволяє розкрити внутрішній потенціал співробітника, удосконалити взаємовідносини команди, зміцнити корпоративний дух і внести вклад у вироблення гарної і швидкої реакції в кризових ситуаціях і прийняття нестандартних рішень [10].

Керівники вітчизняних аграрних підприємств знаходяться в умовах обмежених фінансових ресурсів і навмисно знижують рівень заробітної плати працівникам. Просування по кар'єрних сходах під час рецесії стає практично неможливим. Тому для досягнення необхідної високої продуктивності все

частіше застосовується метод «батоба». В цьому випадку коучинг може допомогти об'єднати потреби людини і цілі компанії.

Однак через менталітет і низьку мотивацію працівників вітчизняних аграрних підприємств, проблема розвитку навичок, рівня знань, кваліфікації та мобільності людського капіталу відсувається на другий план. На відміну від промислово розвинених країн Заходу, де топ менеджери вбачають зв'язок між інвестуванням в людський капітал і загальної ефективністю промислового підприємства, наша субкультура не пропонує коучинг. Кадровий резерв складається з організацій з ієрархічною лінійно - функціональною структурою, де розвиток кар'єри можливий крок за кроком. Виявлення перспективних співробітників з високим потенціалом, їх розвиток і утримання є джерелом формування конкурентоспроможного людського капіталу компанії [8].

Участь в розробці управлінських рішень – це процес співучасті осіб, що приймають рішення, і людей, які його генерують. Виділення ролі генератора пропозицій в компанії спонукає співробітника домагатися якісного розвитку його рівня професійної кваліфікації.

Основою методу економічного управління є матеріальний вплив на працівників. Іншими словами, важливим в цьому випадку - саме фінансовий аспект питання.

Економічний метод управління людським капіталом заснований на розумінні того, що людина – це індивідуум, у якого є свої потреби. Саме ці потреби виступають його головною мотивацією, що не тільки для роботи, але і для сумлінного виконання своїх обов'язків і розвитку в якості спеціаліста.

Одним з важливих аспектів економічного методу є можливість планування, яке дозволяє визначити програму розвитку і роботи як самого підприємства, так і відділів на основі визначення обсягу фінансування діяльності окремих співробітників.

В контексті економічного методу управління людським капіталом виділяють наступні інструменти [28]:

- стимулювання і мотивація праці (матеріальна я і нематеріальна форма прояву);
- компенсації.

Традиційно матеріальним проявом трудових стимулів є заробітна плата за рахунок розробки нових форм і систем оплати, що часто дозволяє мотивує співробітників до продуктивної діяльності. Однак, виходячи з теорії ієрархії потреб по А. Маслоу, на певному етапі розвитку працівника в компанії позиції матеріального стимулювання доповнюються нематеріальними позиціями, які гарантують, що особисті цілі співробітника відповідають цілям підприємства.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності працівників до організації і в той же час на зниження витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат. Нематеріальні форми стимулювання праці включають: харчування за рахунок організації, проїзні квитки, корпоративні комунікації, медичне страхування, безвідсоткові довгострокові кредити, мовні курси, надання транспортних засобів, соціальні проекти.

Сукупність інструментів нематеріальної мотивації персоналу організації, що відповідають сучасним вимогам наукової та ділової практики, що характеризуються ситуаційним використанням в умовах кризи і взаємозв'язку з місією, цілями підприємства, компонентами її внутрішнього середовища, факторами прямого і непрямого впливу на навколишнє середовище представлена на рис. 1.3

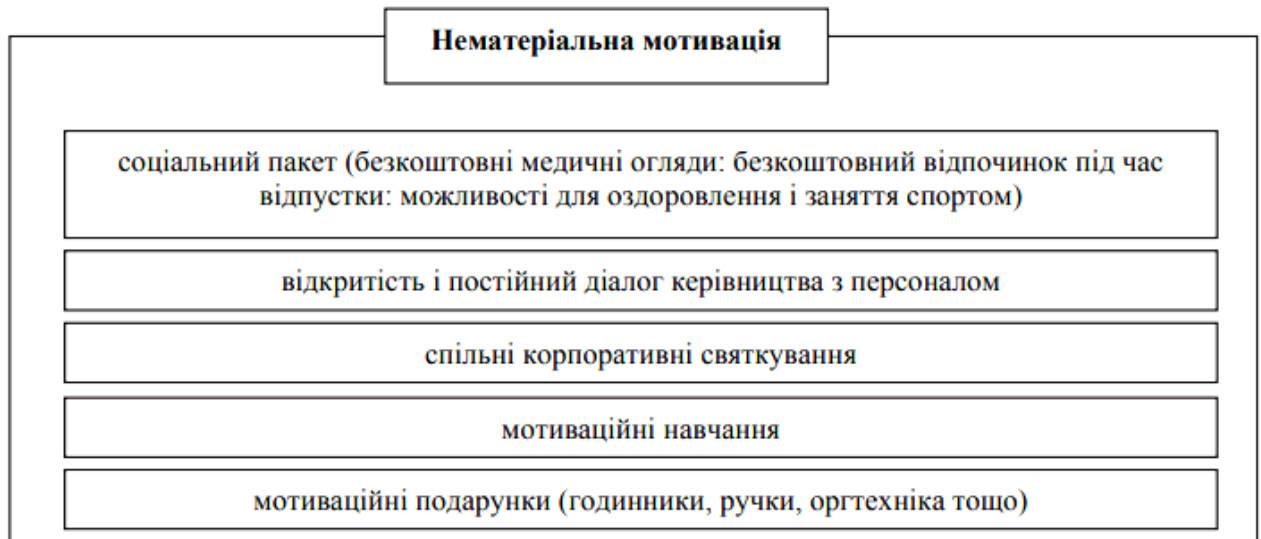


Рис. 1.3 Складові нематеріальної мотивації

Джерело: [10]

Цікавим способом підвищення мотивації робочої сили є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом.

Особливістю мотивації вільного часу є те, що відмінності в навантаженні співробітників через роботу в різний час доби і в різні дні тижня компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими компенсаціями, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма не грошової мотивації ще не отримала широкого поширення в практиці вітчизняних аграрних підприємств, але досвід її використання іноземними компаніями свідчить про необхідність введення системи компенсації за вільний час в компаніях цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочення робочого часу, збільшення тривалості відпустки, гнучкий графік роботи, святкові дні і т. д.) пропонує можливість вибору працездатному населенню між робочим часом і відпочинком.

При побудові системи мотивації керівник повинен пам'ятати, що не можна мотивувати всіх співробітників однаково. Це допоможе створити економічно ефективну систему мотивації. Система нематеріальної мотивації повинна відрізнитися не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати

соціальний статус, вік, стать співробітника, а також його психологічні особливості. Слід зазначити, що існують відмінності між пріоритетами стимулювання нематеріального праці в процесі професійного зростання у чоловіків і жінок, які відображені в таблиці 1.2. Результати, отримані при виборі пріоритетів для нематеріальних стимулів, не є універсальними, оскільки вони є адаптивними тільки для вітчизняних аграрних підприємств [28].

Таблиця 1.2

### Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці

Чоловіки	Жінки
Кар'єрне зростання, оплата тренажерного залу і обіду	Участь в культурних програмах
Участь в культурних програмах	Оплата транспортних послуг та зв'язку
Оплата відпусток	Оплата відпусток
Участь у тренінгах, освітніх курсах	Участь у тренінгах, освітніх курсах
Оплата транспортних послуг та зв'язку	Кар'єрне зростання, оплата тренажерного залу і обіду

Джерело: [28]

Економічні методи допомагають виявити нові можливості в компанії. Однак головне – це чітке і правильне планування і зміна системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх, хто залучений в робочий процес.

Незважаючи на провідну роль економічних методів в процесі мотивації працівників, широке застосування соціально-психологічних методів не менш важливо. Залежно від масштабу і методів впливу на людський капітал промислового підприємства соціально-психологічні методи можна розділити на дві основні категорії:

- соціальні (для груп працівників в процесі їх виробничої взаємодії);
- психологічні (що впливають на внутрішній світ конкретної людини).

Соціальні методи включають широкий спектр методів соціального нормування, регулювання, морального стимулювання, соціально – політичні методи і методи психологічного впливу.



З точки зору соціальних методів управління людським капіталом організації розрізняють корпоративну культуру, яка перетворилася на ключовий інструмент в епоху економіки знань, коли людські ресурси стали вважатися основним ресурсом міжнародного промислового підприємства.

Основна роль культури у формуванні людського капіталу визначається наступними факторами: підвищенням рівня професійних вимог до співробітників, в тому числі їх інтелектуального і культурного розвитку, що дозволяє досягти мети і моральних орієнтирів розвитку суспільства. По мірі розвитку особистості зростає потреба в її культурному і творчому самовираженні, розвитку накопичених суспільством культурних і духовних цінностей. Необхідність задоволення цих потреб стимулює розвиток ринку в сфері культури. Розширення ринку культури, дозвілля і розваг вимагає нових механізмів регулювання сфери культури і збільшення обсягу державного фінансування культури, як стратегічного ресурсу розвитку [1].

Багато західних компаній сприймають корпоративну культуру як метод управління, покликаний стимулювати людей до продуктивної праці. Розрізняють: використання індивідуального під ходу до кожного працівника; розробку фірмового стилю; побудова організаційної структури; розвиток форм суспільного життя [5].

У плані психологічних методів управління людським капіталом пропонуємо враховувати емоційний розвиток команди, який формується через соціально-психологічний клімат. Взаємне емоційне сприйняття членами колективу, що визначає характер міжособистісних відносин між ними, впливає на цілісність колективу і на формування відповідального відношення до спільної справи. Психологічні методи відіграють важливу роль в роботі топ менеджерів, оскільки вони націлені на конкретну особистість працівника і строго індивідуальні. Їх основною характеристикою є звернення до внутрішнього світу людини, до його особистості, до його інтелекту, з метою спрямування внутрішнього потенціалу співробітника для вирішення конкретних проблем промислового підприємства.

Адміністративно-правовий метод управління людським капіталом передбачає реалізацію управлінських впливів, оснований на владних відносинах, дисципліни і системі адміністративних санкцій. Розрізняють такі методи [9]:

- організаційні та розпорядчий впливу (на основі дій, затверджених внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність персоналу);
- дисциплінарна відповідальність і стягнення (обов'язково для всіх працівників, дотримуватися правил поведінки, визначених трудовим кодексом, іншими законами, колективними договорами, угодами і локальними нормативними актами компанії);
- матеріальна відповідальність і штрафи;
- адміністративна відповідальність і стягнення (застосовуються у випадках адміністративних правопорушень).

Управління людським капіталом організації асоціюється з управлінням розвитком якості і продуктивного використання. Модель «людський капітал» - це сприяння загального і безперервного навчання, кар'єрного росту, стажувань, розподілу виробничої діяльності частіше за групами, ніж по окремим особам, що є основою для планування робочої сили. Інструменти управління людським капіталом охоплюють різні сфери людського розвитку в поєднанні з критерієм потенційної здатності забезпечувати управлінські ефекти [12].

Відносини з ринками, що розвиваються безпосередньо впливають на утворення і промисловість. Вищі навчальні заклади є одним з ланок економічної системи країни, метою яких є задоволення соціального замовлення: готувати фахівців, що відповідають потребам роботодавців і ринку в цілому.

У свою чергу, компанія може успішно розвиватися тільки, якщо при наявності людського капіталу, що відповідає поточним і майбутнім потребам промислового підприємства і тенденціям розвитку галузі.

Функцію підготовки працівників інтелектуальної праці для міжнародних аграрних підприємств здійснюють вищі навчальні заклади [18, 20].

Стандартною і найбільш поширеною формою взаємодії університету та промислового підприємства є практика. Структурні підрозділи університетів на великих аграрних підприємствах або структурні підрозділи аграрних підприємств в науково - дослідних інститутах також створюються між міжнародними промисловими підприємствами і науковими установами. Однак найбільш ефективною формою взаємодії є проходження спеціалізованих курсів, в результаті яких промислові підприємства набирають співробітників з передовими знаннями та навичками, а кафедри отримують додаткові практичні навички, які передаються в ході навчання від працівників підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ТА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ АПК

#### 2.1 Дослідження рівня розвитку людського капіталу на великих аграрних підприємствах України в умовах цифровізації

Сьогодні гостро постає питання про цифрову грамотність людського капіталу аграрних підприємств, що дозволяє найбільш ефективно використовувати цифрові технології і наявні фінансові ресурси. В основі цифрової грамотності лежать цифрові компетенції - здатність вирішувати різні завдання в сфері інформаційно-комунікаційних технологій [14].

Цифрові компетенції передбачають:

- інформаційну грамотність;
- комунікацію і співпрацю;
- роботу з великим потоком інформації;
- вирішення проблем, з якими не зможуть впоратися автоматизовані системи [27].

До кожної категорії співробітників підприємств пред'являються різні вимоги, в тому числі і в сфері цифрових компетенцій. Умовно, працівників аграрних підприємств, можна розділити на 4 категорії [8], відповідно до їх цифрових компетенцій:

– 1 категорія (Базові навички): відсутність навичок і цифрових компетенцій, але до даної категорії все ж можна віднести вміння працювати з різними технічними пристроями, файлами, інтернетом. Сюди ж можна віднести базові навички, такі як вміння друкувати на клавіатурі та ін.;

– 2 категорія (Середні навички): до попередньої категорії додається вміння вивантажувати інформацію з інформаційних систем і баз даних, без навичок їх аналізу і обробки;

– 3 категорія (Спеціалізовані): пов'язані з регулярним виконанням складних завдань (в тому числі пов'язаних з професійною діяльністю) в цифровому середовищі, із застосуванням спеціалізованих програмних забезпечень;

– 4 категорія (Просунуті навички): вміння створювати контент за допомогою цифрових технологій, володіння комп'ютерним програмуванням.

В рамках аграрних підприємств, можна виділити наступні основні групи співробітників, яких потребує підприємство для його нормального функціонування і подальшого розвитку я:

– робочі - працівники, задіяні на виробництві, займаються безпосереднім виготовленням продукції, ремонтом, переміщенням вантажів [5];

– службовці - працівники, зайняті оформленням документації, підготовкою інформації, обліком, контролем;

– фахівці - працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними і аналогічними роботами;

– керівники - працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів, а також їх заступники [3].

Для визначення найбільш підходящого методу управління людським капіталом в умовах зростаючих вимог до цифрових компетенцій і навичок, доцільно вдається до методу соціологічного опитування різних категорій співробітників (різних і з точки зору категорії займаної посади, і з точки зору володінні цифровими компетенціями).

З метою визначення виникаючих проблем, пов'язаних з володінням і застосуванням цифрових навичок і можливих шляхів їх вирішення, було проведено соціологічне опитування 372 працівників п'яти аграрних підприємств, а саме: 96 співробітників «Кернел», 108 співробітників Агроіндустріальний холдинг МХП, 60 співробітників Холдинг Нібулон, 48 співробітників ГК «Ерідон», 60 співробітників Компанія «Каргіл», що займають різні посади, а саме: 26% - основні робочі, 32% - службовці, 37% - фахівці, 5% - керівники. Деякі результати опитування, що відображають рівень цифрових

компетенцій на аграрних підприємствах, оцінку власних навичок самими співробітниками, а також виділені ними проблеми, показані в таблиці 2.1 і на рис. 2.1-2.3 [30-34].

Таблиця 2.1

Результати опитування, що відображають рівень цифрових компетенцій працівників аграрних підприємствах України, %

Варіанти відповіді	«Кернел»	Агроіндустріальний холдинг МХП	Холдинг Нібулон	ГК «Ерідон»	Компанія «Каргіл»
1	2	3	4	5	6
Оцініть Ваш рівень цифрових компетенцій					
базовий	19	6	10	2	11
середній	42	38	39	49	36
спеціалізований	37	50	48	48	51
Високий рівень	2	6	3	1	2
Чи створені у Вашій діяльності умови для використання інформаційно-комп'ютерних технологій?					
Так	81	78	81	87	78
Ні	19	22	19	13	22
Як вплине впровадження сучасних інформаційно -Комп'ютерна технологій на діяльність (можна виділити кілька варіантів)?					
Зниження ресурсоемності	24	19	18	14	13
зниження трудомісткості	28	33	35	32	27
прискорення процесів	28	31	29	34	33
інший відповідь	20	17	18	20	27
Які проблеми існують при освоєнні Вами інформаційно -комп'ютерних технологій?					
відсутність досвіду	31	22	28	25	19
відсутність курсів	25	22	19	35	38
Незацікавленість керівництва	13	28	30	14	2
Відсутність мат. інтересу	25	22	21	13	30
інше	6	6	2	13	11
На Вашому підприємстві необхідно удосконалювати цифрові компетенції співробітників?					
Так	44	50	48	52	47
Ні	31	22	18	23	19
Необхідно, але у інших фахівців	19	22	30	22	23
Важко відповісти	6	6	4	3	11

Джерело: сформовано автором

Якщо брати до уваги відповіді працівників на питання, які безпосередньо відображають рівень володіння цифровими навичками, то проаналізувавши результати опитування можна зробити наступні висновки:

З точки зору володіння цифровими навичками:

- 9% оцінили свої навички, як базові (тобто вміння працювати з різними технічними пристроями), причому всі, хто визначили свої навички, як базові, належать категорії «робочі»;

- 41% оцінили свої навички, як середні (тобто вміння вивантажувати інформацію з інформаційних систем і баз даних, без навичок їх аналізу а й обробки), з яких приблизно 35% належать до категорії «робочі», 53% до категорії «службовці» і 12% до категорії «фахівці»;

- 47% оцінили свої навички, як спеціалізовані (тобто навички, пов'язані з регулярним виконанням складних завдань, в тому числі пов'язаних з професійною діяльністю в цифровому середовищі, із застосуванням спеціалізованих програмних забезпечень), з яких 22% належать до категорії «службовці», 67% - це «Фахівці» і 11% - «Керівники»;

- 3% оцінили свої навички, як просунуті (тобто вміння створювати контент за допомогою цифрових технологій, володіння комп'ютерним програмуванням). До даної категорії віднесли себе співробітники підрозділу інформаційних технологій.

При цьому, якщо враховувати результати відповідей на запитання №6 опитування, який показує фактичне володіння цифровими навичками співробітників (перерахування якими навичками співробітники мають в сфері цифрових компетенцій), то можна побачити наступну картину:

- 10% належать до категорії «базові»;
- 41% належить до категорії «середні»;
- 46% належать до категорії «спеціалізовані»;
- 3% належать до категорії «просунуті».

Як можна помітити, співвідношення категорії володіння цифровими навичками, до якої відносять себе співробітники і їх дійсного відповідності цієї

категорії майже повністю збігаються. Результати опитування, в частині, що стосується володіння співробітниками цифровими навичками, відображені на рис. 2.1.

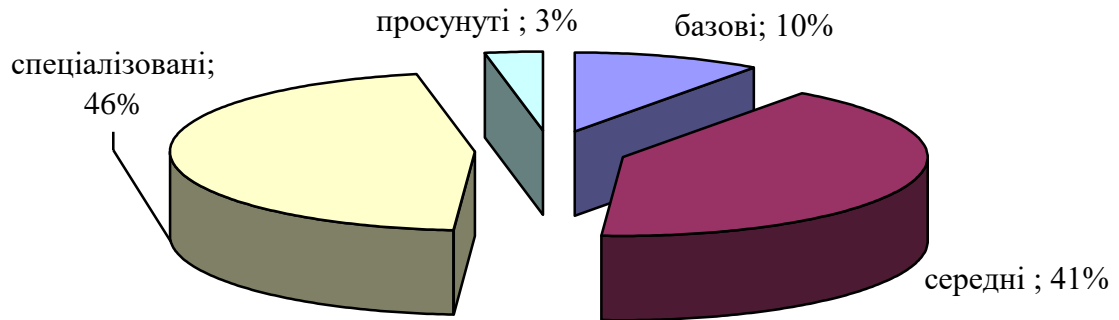


Рис. 2.1. Рівень цифрових компетенцій працівників аграрних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

Можна зробити висновок, що більшість співробітників мають середній (41%) або спеціалізований (47%) ступінь володіння цифровими навичками.

На питання «як вплине впровадження сучасних інформаційно - комп'ютерних технологій на діяльність?» 31% опитаних вказали наслідки: процеси прискоряться, а трудомісткість знизиться, що відображено на рис. 2.2

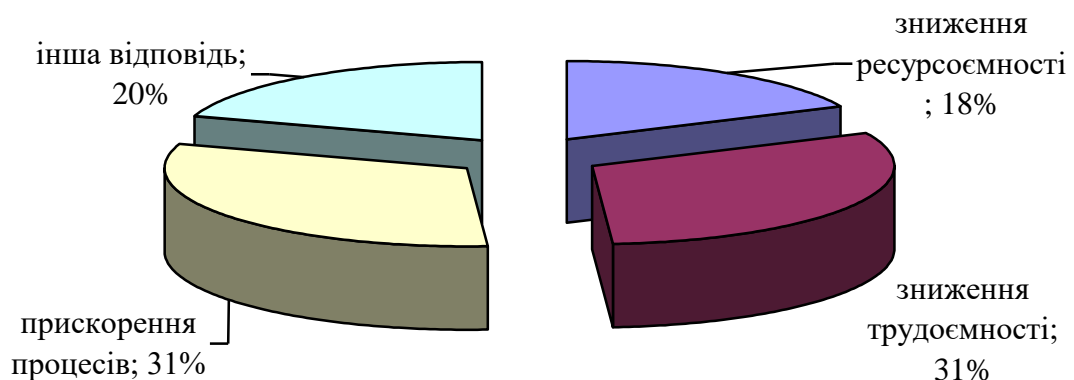


Рис. 2.2 Вплив сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій на діяльність великих аграрних підприємств України

*Джерело: сформовано автором*



Наступним питанням у опитуванні було запропоновано виділити проблеми при освоєнні інформаційно-комп'ютерних технологій. Ними стали відсутність курсів, досвіду і матеріального інтересу, що показано на рис. 2.3

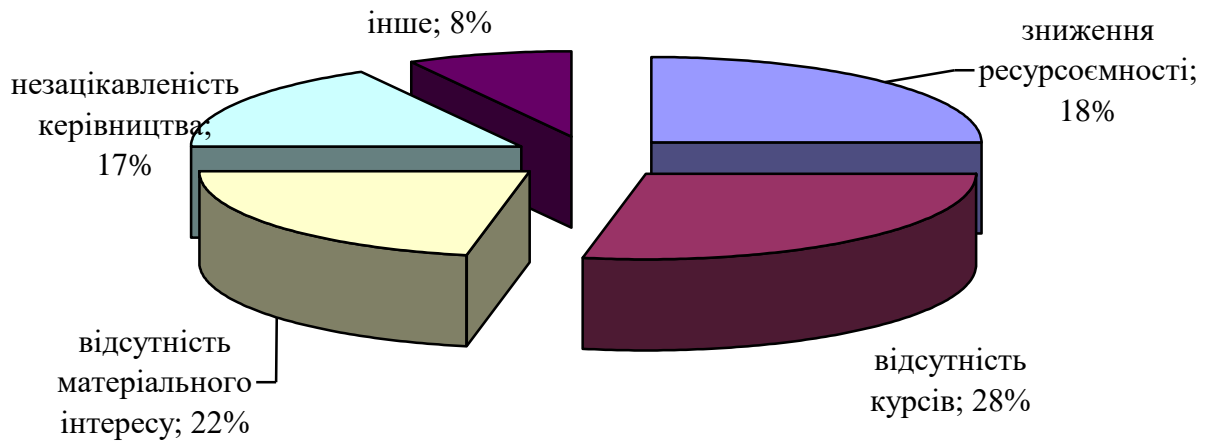


Рис. 2.3 Проблеми при освоєнні інформаційно-комп'ютерних технологій

Джерело: сформовано автором

Також важливо було визначити чи вважають працівники необхідним удосконалювати свої цифрові компетенції і 48 % відповіли ствердно; 23% або порахували, що удосконалювати цифрові компетенції не треба або треба, але у інших фахівців і всього для 6% дане питання видалося важливим (рис. 2.4).

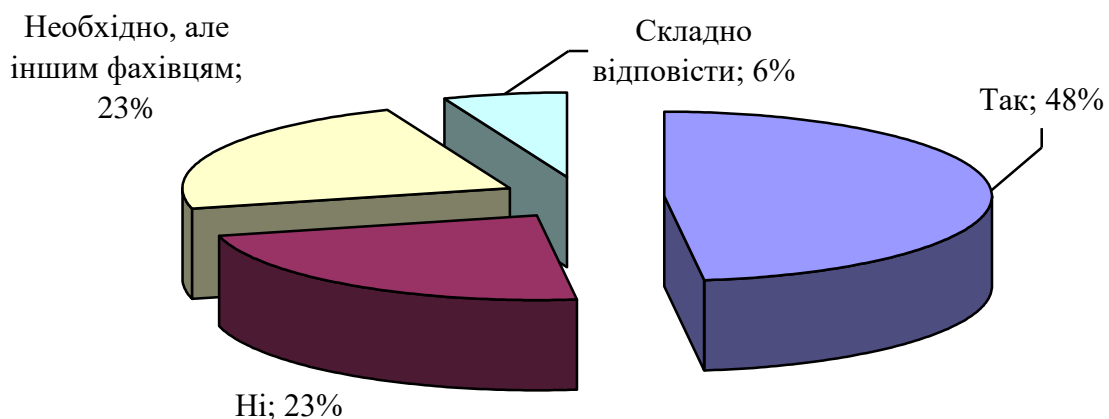


Рис. 2.4 Необхідність в удосконаленні цифрових компетенцій

Джерело: сформовано автором

Однак, з метою визначення фактичної потреби підприємств у фахівцях, що володіють тією чи іншою категорією цифрових компетенцій, були зібрані вимоги, що пред'являються до різних категорій працівників аграрних підприємств, представлені в таблиці 2.4 і засновані на статистиці 45 вакансій «Кернел», і 23 вакансії Агроіндустріального холдингу МХП, що містять інформацію про цифрових навичках, що висуваються до кандидатів, при наявності вищої освіти [31, 33]. Інформація взята з офіційних сайтів. Вимоги, що пред'являються до кандидатів, у обох підприємств збігаються і представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Вимоги роботодавців до кандидатів

Категорія працівників	Пред'являються навички в сфері цифрових компетенцій	Категорія цифрової грамотності	% від загальної кількості вакансій	% вакансій, з вищою освітою
робочі	- навички роботи з програмами: MS Word, Excel.	Категорія 1 і 2	57%	50%
службовці	- вміння готувати презентації; - навички роботи з програмами: MS Word, Excel, Power Point;	Категорія 2	19%	72%
фахівці	- вміння готувати презентації; - навички роботи з масивами даних; - навички роботи з базами даних SAP ERP, 1C; - навички роботи з програмами: MS Word, Excel, Power Point;	Категорія 3	18%	87%
співробітники-ІТ	- вміння створювати і проектувати бази даних; - володіння програмуванням в інформаційних системах; - досвід роботи з розподіленими системами зберігання і обробки даних; - навички роботи з ІТ програмами.	Категорія 4	4%	100%
керівники	- вміння готувати презентації; - навички роботи з базами даних SAP ERP; - навички роботи з програмами: MS Word, Excel, Power Point.	Категорія 3	2%	100%

Джерело: сформовано автором

Результати таблиці 2.3 графічно відображені на рис. 2.5.

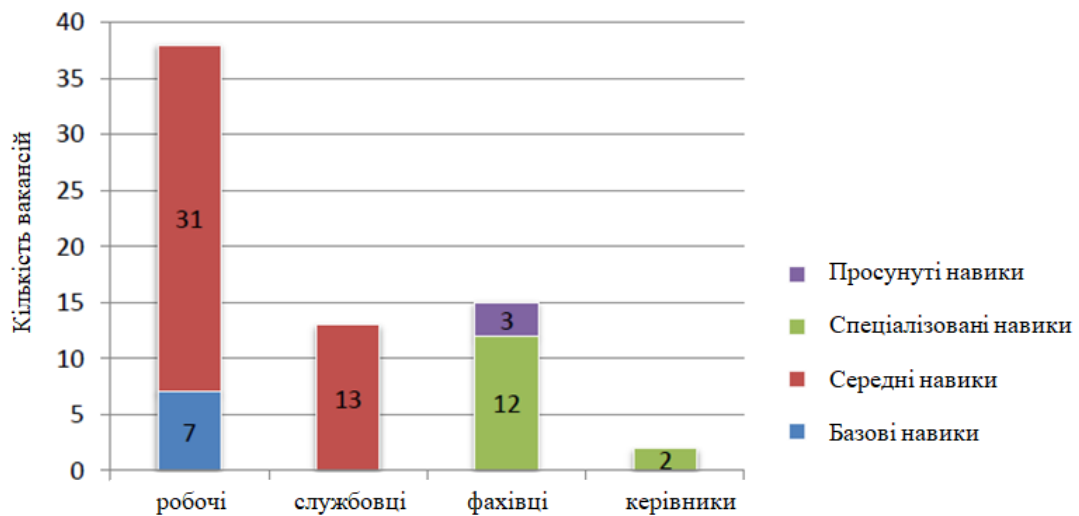


Рис. 2.5 Вимоги роботодавців в сфері цифрових компетенцій до кандидатів  
Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що більшість - 84% співробітників, у яких потребує підприємство, повинні володіти цифровими навичками середніми або вище середнього. Для визначення методів, застосування яких здатне здійснити позитивний вплив на підвищення персоналом цифрової грамотності, співробітникам підприємств були задані питання, з метою визначення основної причини, яка перешкоджає їм підвищити свої цифрові компетенції. Результати опитування, які відображатимуть основні причини, відображені на рис. 2.6.

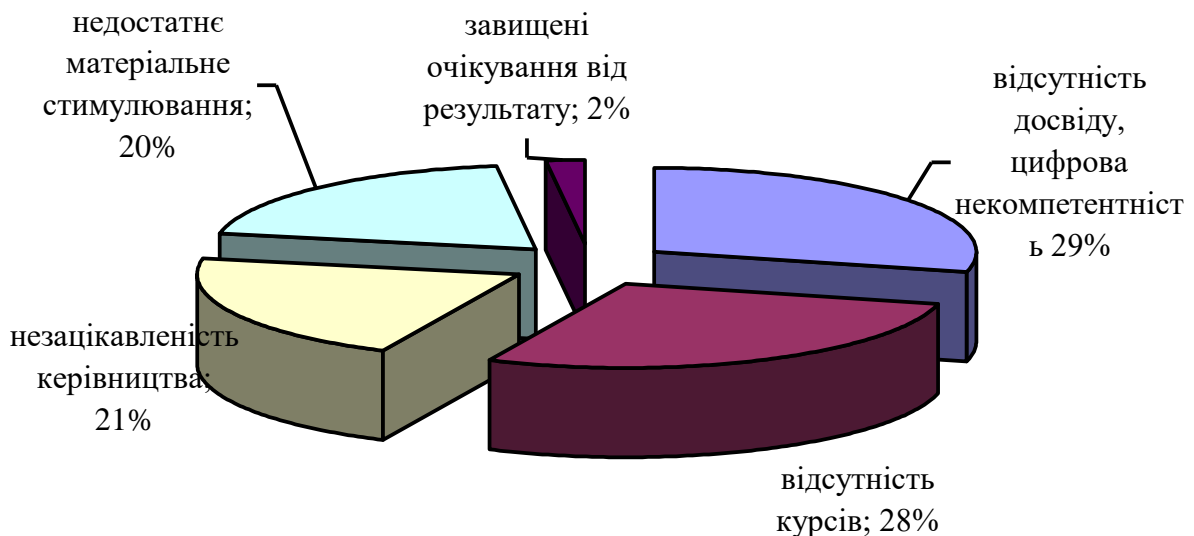


Рис. 2.6 Основні причини, що перешкоджають підвищенню цифрової грамотності

Результати опитування, в частині, що стосується виділеної співробітниками проблеми, що заважає їм підвищити цифрову грамотність, з розбивкою на категорії працівників, відображені на рис. 2.7 [31, 33].

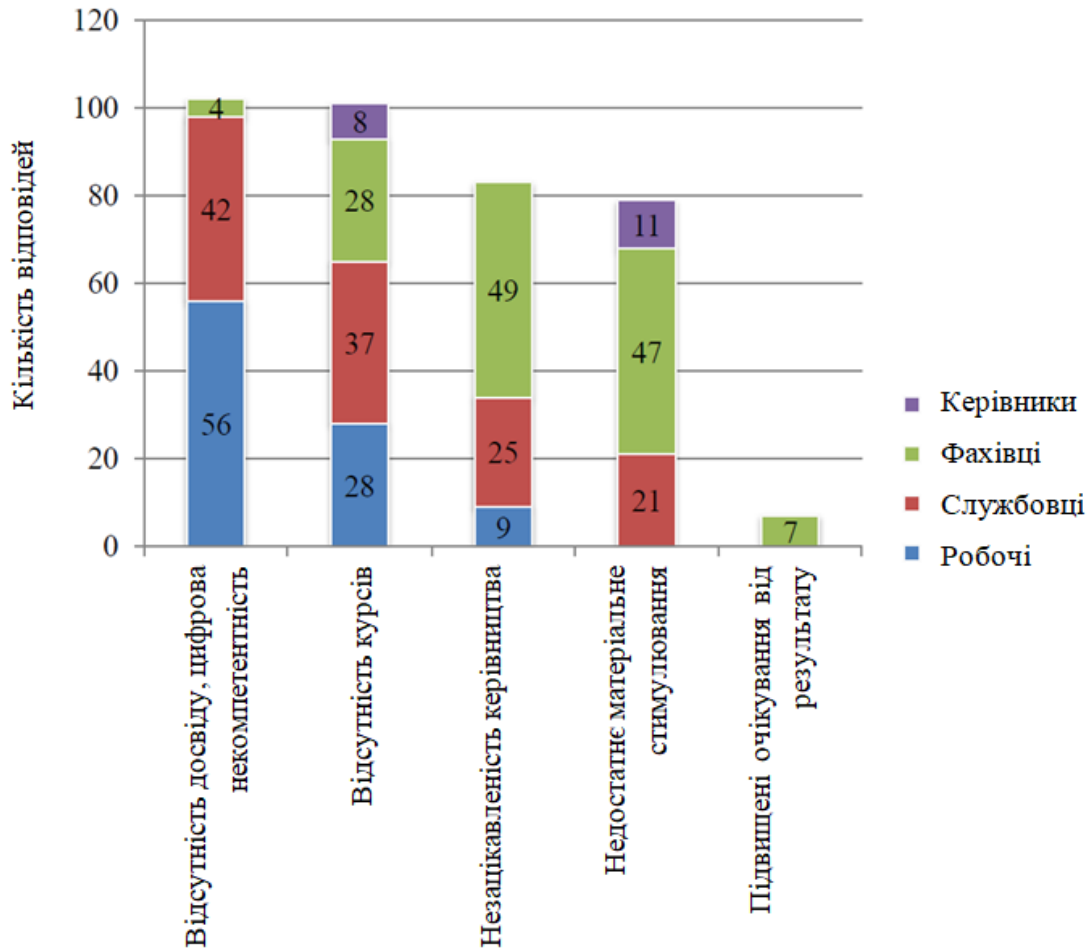


Рис. 2.7 Основні причини, що перешкоджають підвищенню цифрової грамотності в розрізі категорій працівників

*Джерело: сформовано автором*

Варто відмітити, що в якості основних причин, таких як: «відсутність досвіду» і «відсутність курсів підвищення кваліфікації» виділяють співробітники, що належать до категорії «Робочі» і «Службовців», тобто ті, чия категорія володіння цифровими навичками визначається в основному, як «середня».

Такі причини, як «незацікавленість керівництва» і «відсутність матеріального інтересу» виділяють в основному співробітники, які стосуються категорії «Фахівців», чії цифрові навички, в основному, є «спеціалізованими».

Таким чином, питання про цифровий грамотності людського капіталу аграрних підприємств в сучасних умовах відіграє важливу роль. В основі цифрової грамотності лежать цифрові компетенції. Для визначення рівня цифрових компетенцій працівників аграрних підприємств було проведено соціологічне опитування. В рамках аграрних підприємств, були виділені основні працівників: робітники, службовці, фахівці і керівники, і їх рівень цифрових компетенцій: базовий, середній, спеціалізований і просунутий. За даними опитування можна зробити висновок, що значну частину складають співробітники, ступінь володіння цифровими навичками яких можна охарактеризувати, як середню або спеціалізовану.

## **2.2. Бенчмаркінг американських і азіатських моделей управління розвитком людського капіталу в АПК**

Реалізація концепції бенчмаркінгу дозволяє не просто констатувати ту чи інше перевагу, а забезпечувати досягнення заданих параметрів розвитку за допомогою формування стратегії з урахуванням прогресивних досягнень. Еталонні орієнтири повинні враховувати перспективні цілі, а об'єктом для вихідного зіставлення повинні бути показники, що корелюють з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі. Бенчмаркінг передбачає дотримання певних алгоритмам дій, здійснення послідовних кроків, які приведуть до бажаного результату. Незважаючи на деякі недоліки, властиві цим методом, обумовлені трудомісткістю і витратністю даного процесу, бенчмаркінг в сучасних умовах є одним з найбільш ефективних способів управління людським капіталом в аграрному секторі [60].

У США продовольча безпека і сільське господарство виступають одним з пріоритетних напрямків державного управління. У зв'язку з чим американська аграрна політика націлена на розвиток і підтримку стійкої інфраструктури сільських територій. Підтвердженням цьому є якісні характеристики американського аграрного сектора: питома вага сільського господарства у ВВП країни постійно знижується і в даний час складає менше 3%; в галузі зайнято менше 4% трудових ресурсів; 1 людина, зайнятий в сільськогосподарському виробництві, забезпечує продуктами харчування понад 50 чоловік; вихід продукції на одного зайнятого в аграрній сфері суттєво перевершують розвинені західноєвропейські країни; експорт сільськогосподарської продукції становить 15% його валового виробництва. Нормативні правові акти, регламентують діяльність аграрного сектора (FarmBill) постійно переглядаються і оновлюються відповідно до напрямів загальної економічної політики держави [57].

Агропромисловий комплекс США відрізняється завершеністю циклу, тобто успішно сформований і функціональний, подібно кластеру. Необхідно відзначити соціальний аспект розвитку сільського господарства в США заснований на спільності економічних інтересів сільських жителів. У зв'язку з чим людський капітал в американській системі аграрного виробництва є одним з пріоритетних факторів і конкурентних переваг функціонування галузі. В цілому механізм управління людським капіталом в аграрній сфері США характеризується наступними відмітними ознаками:

- збалансованістю попиту і пропозиції на аграрному ринку праці, заснованої на розвиненою конкуренції як з боку продавців, так і покупців людського капіталу;
- налагодженістю механізму трансферу знань, технологій, інновацій;
- інтегрованістю науково-дослідних і дослідно-конструкторських організацій в загальну систему агропромислового виробництва;

– високим рівнем теоретичної і практичної підготовки фахівців аграрного профілю, обумовленої практико-орієнтованістю системи освіти на різних рівнях;

– кооперацією ділового, наукового, культурного взаємодії в розрізі сільських територій території, а також на національному та міжнародних рівнях [58].

Американська модель управління аграрної людським капіталом характеризується наявністю тісного взаємозв'язку між сільським населенням, вченими і фахівцями аграрного профілю, представників державного і місцевого управління, а також навчаються різних ступенів отримання освіти. Університети і коледжі американських штатів сільськогосподарської спрямованості виконують функції інформаційно-консультаційних центрів (Extension), закріплених на певній території, і є сполучною ланкою в системі трансферу знань, інновацій і технологій не тільки сільгоспвиробникам, але і населенню [38].

В розрізі сільських територій агропромисловий комплекс США є регіональну мезоструктур, засновану на складеному механізмі координації його учасників. Подібне кооперативне об'єднання утворюється у формі асоціацій за допомогою кооперації малих і великих аграрних підприємств, місцевих органів управління, представників фермерства. Діяльність подібних кооперативів націлена на вирішення питань, пов'язаних зі змінами взаємовідносин між суб'єктами аграрного ринку. Основною функцією сільськогосподарських асоціацій є формування конкурентних переваг аграрних підприємств за допомогою доступу останніх до кваліфікованих трудових ресурсів, стійкості процесу оновлення людського капіталу, розширення можливостей впровадження нових технологій і забезпечення доступності фінансового капіталу [68].

Їх компетенції охоплює широкий спектр діяльності:

– забезпечення безперервної комунікації учасників асоціації за допомогою надання актуальної інформації про зміну цін на

сільськогосподарську продукцію, тенденції розвитку регіональної економіки, затребуваності товарів і послуг, кон'юнктури ринків праці, капіталу і т. д;

– здійснення інформаційної підтримки реалізації спільних проектів, допомога в пошуку партнерів та формуванні ідеї, забезпечення технічної сервіс підтримки з метою стимулювання взаємодії між учасниками асоціації;

– розвиток освітньої концепції *lifelong learning*, заснованої на безперервності навчання протягом усього життя, за допомогою глибокої інтеграції системи освіти, перенавчання та підвищення кваліфікації в агропромисловий комплекс регіону;

– протегування інтересів сільськогосподарських організацій при освоєнні зовнішніх ринків збуту за допомогою посилення коопераційних зв'язків з іноземними компаніями, забезпечення безперервного обміну досвідом, повсюдне використання бенчмаркінгу, франчайзингу та аутсорсингу людського капіталу;

– активізація взаємодії з сільськогосподарськими та громадськими організаціями, науковими та інноваційними центрами, фермерськими та особистими господарствами з метою залучення до асоціації нових членів, оновлення людського капіталу, формування спільних інтересів, розвитку брендингу територій [15].

На протигагу американській моделі, в світовій практиці сформувалася японська концепція управління людським капіталом. Незважаючи на загальні цінності і пріоритети, сформовані підходи менеджменту людських ресурсів в Азіатських країнах істотно відрізняються від американських. Акцентуючи увагу на управлінні людським капіталом в аграрному секторі Японії, слід зазначити його характерні особливості, пов'язані з недостатньо високим рівнем продовольчої безпеки. Згідно з офіційними статистично даними, питома вага імпорту продовольства становить 30% у вартісній оцінці і 60% за рівнем калорійності. Аграрний сектор є невід'ємною частиною японської економіки, проте його питома вага в структурі ВВП становить близько 1%, кількість зайнятого в ньому населення трохи більше 0,5%. Незважаючи на досить стійку



динаміку збереження чисельності японського населення і високу тривалість життя, в країні відзначаються відносно високі темпи його старіння: за останні 20 років частка працездатного населення знизилася до 60% [61]. Сформовані обставини, поряд з недостатністю власного природно-ресурсного потенціалу, актуалізують проблему забезпеченості трудовими ресурсами за допомогою вдосконалення системи управління людським капіталом, яка характеризується наступними відмітними особливостями:

– гарантована зайнятість з метою збереження стабільності трудових ресурсів і зниження рівня плинності кадрів на основі системи довічного найму. Такий підхід в його класичній формі найбільш поширений в державних установах і великих компаніях. Щодо аграрного сектора, в більшій мірі представленого середніми і дрібними організаціями, він виступає еталоном для наслідування і застосовується тільки до окремої частини працівників. В даний час аграрні підприємства змінили вектор найму співробітників, переорієнтувавши його на збільшення частки найманих працівників. Такий підхід обумовлений суттєвою різницею в рівні оплати праці, а також розміром соціального страхування [60];

– колективна орієнтація, сутність якої проявляється в груповому розподілі відповідальності та підсумкових результатів діяльності організації. На практиці такий захід реалізується за допомогою використання широкого набору соціально-психологічних інструментів, включаючи проведення спільних заходів, просування брендингу сільськогосподарських організацій, колективне навчання і т. д.;

– «рингисе» як система прийняття управлінських рішень, заснована на максимальному залученні співробітників у вирішення проблеми і її обговорення. Наслідком такого підходу є підвищення рівня інформованості працівників, посилення ступеня обміну інформацією, активізація трансферу знань і інновацій;

– ротація кадрів за допомогою упорядкованого переміщення працівників в різні структурні підрозділи, що дозволяє істотно підвищити кваліфікацію і

розширити перелік компетенцій, адаптованість до різних умов праці, розвивати гнучкість і творчих підхід при виконанні службових обов'язків, масштабувати практичний досвід в різних сферах сільськогосподарського виробництва;

– гуртки якості, як невід'ємний елемент практикоорієнтовний використання людського капіталу. Поряд із загальним проникненням в виробничу діяльність системи перенавчання та підвищення кваліфікації, останні виступають одним з елементів трансферу знань, досвіду та інновацій;

– кадрова політика японських організацій аграрного сектора заснована на сталості системи перенавчання та підвищення кваліфікації працівників підприємств. В середньому кваліфікований японський співробітник витрачає на ці цілі в 6 разів більше часу, ніж американський. Налагоджений механізм перепідготовки та постійного навчання зачіпає всі категорії працівників незалежно від займаної посади і рівня освіти [45];

– оплата праці та політика в області заробітної плати засновані на діючій концепції довгострокової зайнятості. Сумарний дохід аграрних фахівців komponується з наступних складових: тарифний оклад, доплати і соціальні виплати. Перший компонент включає постійну і змінну частини, які в сукупності формує від 40 до 50% підсумкового заробітку. Змінюється частина тарифного окладу є надбавку за стаж, траєкторія зміни якої нагадує криву життєвого циклу людського капіталу: її розмір збільшується приблизно до 50-55 річного віку, а потім поступово знижується. Друга частина зарплати представлена різними доплатами за понаднормову роботу, особливі і напружені умови праці, періодичність яких становить 2 рази в рік, що відповідає аграрному циклу. Величина доплат встановлюється у відсотках і залежить від ефективності діяльності організації, а не результативності праці працівника. Розмір виплат на соціальні потреби і соціальне становище обумовлений інструментарієм внутрішньофірмового менеджменту і жодним чином не регулюється державою [36];

– система освіти в Японії виступає основою формування людського капіталу й тісно пов'язана з кадровою політикою аграрних підприємств, що

обумовлено її проникненням в діючу структуру постійного перенавчання і підвищення кваліфікації. Слід зазначити, високу практико орієнтованість системи освіти, що обумовлено тісним взаємозв'язком освітніх установ і агропромислових компаній. Незважаючи на те, що професійна підготовка регламентується державою, ступінь впливу виробничих підприємств на змістовність і орієнтованість навчального процесу досить велика. Останні беруть активну участь в розробці типових навчальних програм, безпосередньо сприяють проходженню виробничої практики, сприяють поліпшенню матеріально-технічної бази закладів освіти;

– система охорони здоров'я є однією з найбільш прогресивних і націлена на стійке відтворення людського капіталу, підтвердженням чого є тривалість життя японців. Її відмінною рисою виступає обов'язкове медичне страхування, що надається як постійним, так і тимчасовим мешканцям країни Висхідного Сонця. Найбільша частина витрат фінансується підприємствами як державної форми власності, так і приватної. Японські громадяни витрачають на покриття медичних послуг не більше 4% свого сукупного доходу. Слід зазначити яскраво виражену соціальну диференціацію системи медичного страхування: працівникам працездатного віку, які мають постійний дохід, страховка покриває в середньому 70% витрат на медичне обслуговування. Якщо ж житель Японії входить до складу найбільш вразливих груп населення (пенсіонери, інваліди), розмір медичної страховки фінансує до 90% витрат [35].

Активний розвиток країн Азії, збільшення їх економічного потенціалу багато в чому обумовлено сформованою системою підготовки кадрів. Суттєвою особливістю інституційної моделі управління людським капіталом в цих країнах є «донорський» підхід до формування людського потенціалу, обумовлений запозиченням знань, досвіду, кадрів та інновацій у країн Західної та Східної Європи, Північної Америки. Найбільш яскравим представником такої політики є Китай. Незважаючи на те, що фізична маса людського капіталу в Китаї, обумовлена чисельністю населення, є однією з найбільш ємних, його якісний склад залишається порівняно низьким. Це підтверджується невисоким

питомою вагою управлінських кадрів, співвідношення яких не корелює з регіональними пропорціями аграрних секторів. Уряд Китаю проводить активну політику в галузі розвитку аграрного людського капіталу, орієнтовану на інноваційні підходи управління цим процесом і механізм закріплення кадрів. Результатом такого підходу з'явився істотне зростання освітнього рівня сільських жителів: у даний час частка неписьменного населення знизилася з 20 до 5% [61].

Система управління людського капіталу заснована на досить стійких і стабільних мотиваційних механізмах, що підтверджується збільшенням частки студентів, які приїхали назад, і реалізували свій економічний потенціал в рідній країні. Активне поглинання і впровадження в практичну діяльність імпортих розробок сприяло сталому розвитку сектора R & D, тобто приросту людського капіталу [60].

Одним з основних напрямків розвитку аграрної політики Китаю є зростання доходів сільськогосподарських виробників та розвиток соціальної інфраструктури села. Пріоритетним завданням цієї країни залишається вирішення проблем селянства, аграрного виробництва і сільських регіонів. Управління аграрної економікою і, разом з нею, напрямками розвитку людського капіталу, здійснюється за допомогою досить жорсткого адміністративно-економічного регулювання. Сільське господарство розвивається на підставі затверджених п'ятирічних програм та щорічних планів, встановлених Держрадою Китайської Народної Республіки. Перелік перетворень, спрямованих на розвиток сільського господарства, місцевими територіями і селянством, відображений в Документі № 1 і включає такі основні завдання:

- врегулювання процесу урбанізації, за допомогою прискорення міграції сільського населення в міське з метою поліпшення доступу до освітніх і медичних послуг, підвищення рівня працевлаштування;

- стимулювання збільшення фермерських доходів, зниження рівня бідності сільського населення за допомогою реструктуризації аграрного

сектора і диверсифікації напрямків його діяльності з метою розвитку сільськогосподарських і переробних підгалузей, що забезпечують отримання більш високою доданою вартістю;

– вдосконалення механізмів державної підтримки спеціалізованих сімейних ферм, селянських кооперативів на основі загальної системи державних гарантій, аграрного страхування, просування аутсорсингу фінансових та юридичних послуг з метою модернізації сільськогосподарської сфери;

– раціоналізація соціальної та комунальної інфраструктури села на основі науково технічних інновацій, кластеризації установ аграрної освіти та регіональних науково-дослідних центрів, що забезпечують формування та накопичення людського капіталу [28].

Таким чином, бенчмаркінг зарубіжного досвіду управління розвитком людського капіталу в аграрній сфері дозволяє виділити найбільш ефективні підходи та визначити основні напрямки вдосконалення даного механізму, в числі яких можна відзначити наступні [60]:

– кластеризація аграрного сектора, заснована на вертикально-інтегрованої моделі взаємодії наукових і освітніх установ, органів державного управління, представників дрібного, середнього і великого аграрного бізнесу, соціальної інфраструктури села за допомогою формування територіально-галузевих асоціацій з метою посилення взаємодії учасників аграрного ринку;

– циркуляризація співпраці сільськогосподарських підприємств і установ аграрної освіти, спрямована на забезпечення безперервності системи навчання, адаптації освітніх стандартів до реалій сучасного світу, підвищення практико орієнтованості отриманих знань і досвіду. Можливим варіантом її практичної реалізації виступає система взаємного обміну учнями для проходження практики на підприємстві і працівниками організації, що направляються на перенавчання або підвищення кваліфікації. З огляду на обмеженість матеріально-технічної бази закладів освіти, надання АПК компаніями

виробничих майданчиків дозволить істотно підвищити практико орієнтованість отриманих знань і забезпечити приріст людського капіталу;

– трансформація системи фінансування аграрної освітньої сфери за допомогою модифікації джерел інвестування із залученням капіталу агропромислових організацій. Забезпечення доступу представників аграрного бізнес-спільноти до формування навчальних програм і планів, створення затребуваних спеціальностей, наповнюваності освітніх дисциплін та напрямків підвищення кваліфікації сприятиме посиленню інвестиційної зацікавленості суб'єктів господарювання в збільшенні ефективного людського капіталу;

– вдосконалення механізму трансферу людського капіталу за допомогою створення регіональних науково-консультативних аграрних центрів, що забезпечують стійкість процесу передачі найбільш успішних практик, наукових розробок, надання консультаційних послуг. Крім перерахованого вище, подібні формування можуть виступати провідником в сферу міжнародного співробітництва, сприяючи пошуку партнерів, програм і напрямків міжнародної технічної допомоги, наукового обміну і т. д.;

– модернізація соціальної інфраструктури села на основі механізму державно-приватного партнерства як вихідного напрямку розвитку аграрного людського капіталу;

– цифровізація сільського господарства з метою підвищення доступності освітніх, консультаційних послуг, інформаційного забезпечення всіх учасників аграрного сектора за допомогою формування інтегрованих інтернет-платформ, єдиної бази даних суб'єктів аграрного ринку, актуальною статистичної та аналітичної інформації з урахуванням територіально-галузевої специфікації.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню людського капіталу в аграрному секторі, його своєчасному оновленню і розширеному відтворенню. Кластеризація і циркуляризація науково-виробничого співробітництва, спрямована на капіталізацію людського потенціалу, дозволить істотно підвищити ефективність його використання і на цій основі забезпечити сталий розвиток вітчизняного агропромислового комплексу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### **3.1 Рекомендації щодо формування і управління розвитком людського капіталу аграрних підприємств умовах цифрової економіки**

Агропромислові компанії України зацікавлені у впровадженні штучного інтелекту в свою діяльність. Звідси з'являються нові вимоги до якості робочої сили: розвиток цифрових компетенцій і знань у працівників. В теорії і практиці менеджменту необхідно сформувати новий напрямок - управління цифровим розвитком людського капіталу.

Для управління людським капіталом працівників агропромислових підприємств в цифрову економіку першочерговим стає інвестування в цифрову освіту.

Головним виробничим ресурсом цифрової освіти виступають цифрові знання з управління цифровою інформацією, зберігання, передача та обробка.

Під цифровою освітою мають на увазі вид навчання, який використовує технологію [29].

Стратегія цифрового навчання включає наступні комбінації: адаптивне і змішане навчання, класні технології, електронні підручники тощо [37].

Для того щоб працівники мали необхідний рівень цифрової освіти необхідно інвестувати в цифрові середовища, що використовуються в освітніх процесах.

У зведеній таблиці 3.1 представлені три освітні цифрові середовища і їх можливості.

Таблиця 3.1

## Характеристиками цифрових освітніх середовищ

Освітнє цифрове середовище	Характеристика	Роль викладача
Модульні системи. Приклади: PIES, NGDLE і ін.	Ви маєте доступ до записів, складання розкладів і до інших інструментам для стеження і організації освітньої діяльності. Система містить інформацію по кожному користувачеві і його індивідуальні досягнення.	У класичному вигляді (тести, завдання і т.д).
Масові онлайн курси і дистанційне освіта. Приклади: Coursera, edX, XuetangX, FutureLearn і Udacity, і інші	Користувачам надається доступ до різного типу освітніх відео до різних випробувань під час навчання. В кінці навчання користувач проходить іспит і отримує сертифікат про проходження курсу. Викладачі можуть створювати онлайн курси, тренувальні та практичні частини, але не беруть участі в процесі освіти.	самонавчання без викладача.
LMS і LCMS системи. Приклади LMS System, LMS вищої школи економіки Adobe Captivate Prime, Moodle Clarolime і інші	Створення, управління і надання онлайн-навчальних матеріалів. LMS створює єдину навчальну середу, яка зручна для вивчення теорії, практики і отримання зворотного зв'язку.	Коуч або наставник.

Джерело: [50]

З огляду на ці освітні середовища необхідно розробити таку систему, яка могла б усунути цифрову некомпетентність працівників агропромислових підприємств.

Велика кількість співробітників з цифровими компетенціями на різних рівнях забезпечать компанії конкурентну перевагу. У корпоративному світі виділяються компанії - «цифрові чемпіони», в яких рівень володіння цифровими навичками у співробітників набагато вище середнього показника по ринку. Це стосується не тільки спеціалізованих співробітників, чия робота пов'язана з ІКТ, але і персоналу компанії, і менеджменту в першу чергу. Такі компанії ефективні в діяльності, зокрема в зв'язку з [53]:

- застосуванням ефективних бізнес-моделей, які можна підлаштовувати під мінливі потреби світу;



- коротким часом виведення на ринок товарів і послуг, використанням цифрового маркетингу;
- ефективною структурою витрат, завдяки використанню технологічних платформ;
- високою якістю цифрових продуктів, а також інвестиціями в співробітників, що володіють високими цифровими компетенціями;
- високим рівнем задоволеності споживачів якістю продуктів і обслуговуванням.

За даними, останніх досліджень, за період з 2016-2018 рр. було створено 90% інформації в цифровому полі. У період з 2018-2020 рр. обсяг інформації кардинально змінювався, що видно з рис. 3.1. Якщо в період з 2010-2013 рр. обсяг виробленої інформації в цифровому просторі становив менше 1000 ескабайт (одиниця виміру, рівна 1018 квінтільйон байт) за рік, то тепер, станом на 2020 рік ця цифра становить вже 8000 ескабайт і постійно зростає.

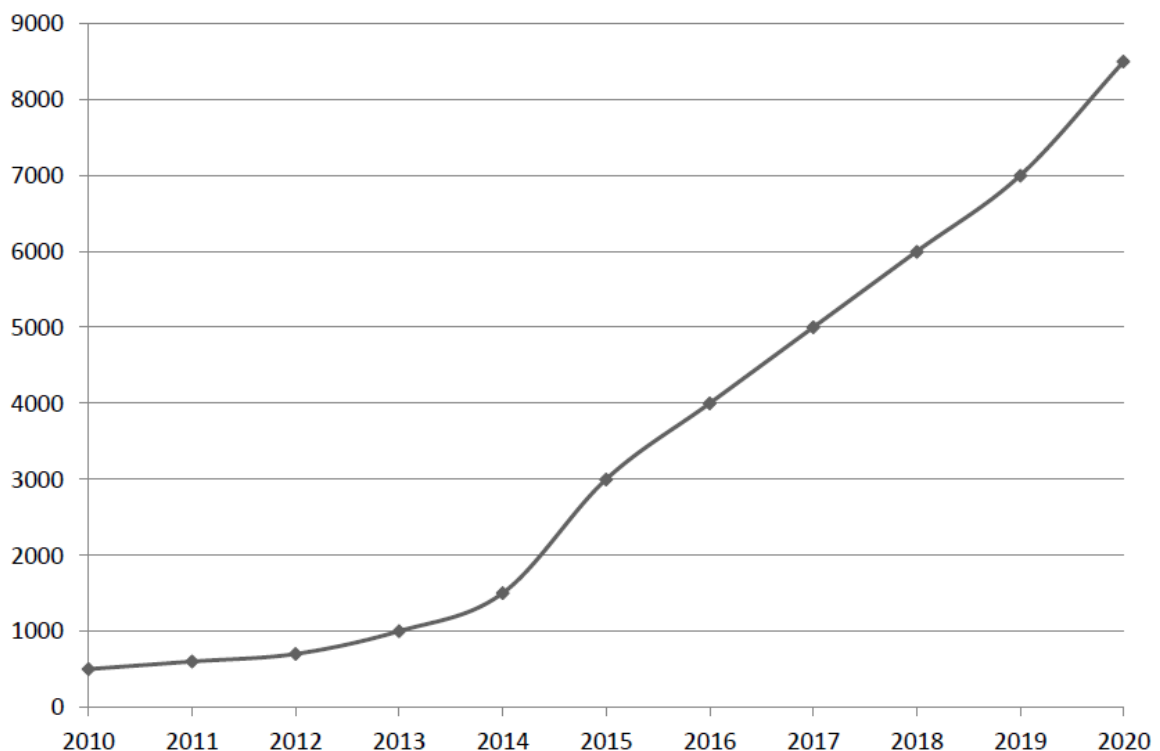


Рис. 3.1 Зростання цифрових даних в світі, ескабайт

Джерело: [53]

У зв'язку з вищевикладеним, агропромисловим підприємствам доводиться пристосовуватися під мінливі реалії сучасного світу, впроваджуючи і розвиваючи нові підходи, в тому числі і в області розвитку та управління людським капіталом. Процеси автоматизації все більше впроваджуються майже в усі процеси підприємств. Згідно з інформацією фахівців Світового економічного форуму (The future of jobs) [57] за 2019 рік, побудованих на аналізі даних підприємств різних галузей, обсяги робіт, що виконуються людиною і автоматизованими системами в 2019 році розподілені, як показано на рис. 3.2.

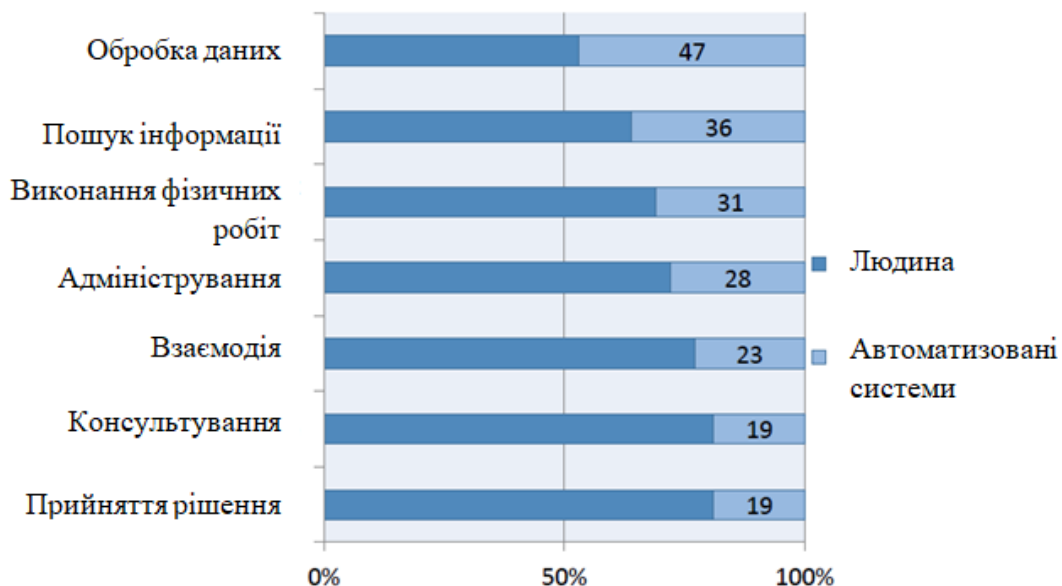


Рис. 3.2 Обсяги робіт, що виконуються людиною і автоматизованими системами в 2019 році

Джерело: [65]

В 2020 році ситуація по співвідношенню вигадала наступним чином (рис. 3.3).

Дедалі більшого впровадження в робочий процес цифрових технологій, вимагає від працівників все більших компетенцій і навичок в цій сфері.

З огляду на швидкі темпи змін, промислові підприємства все більше будуть взаємодіяти з цифровими системами і використовувати в своїй роботі штучний інтелект. Все це призведе до появи нових сфер зайнятості і нових

професій. При цьому потреба в професіях, які можна буде замінити автоматизованими системами, буде поступово зникати.

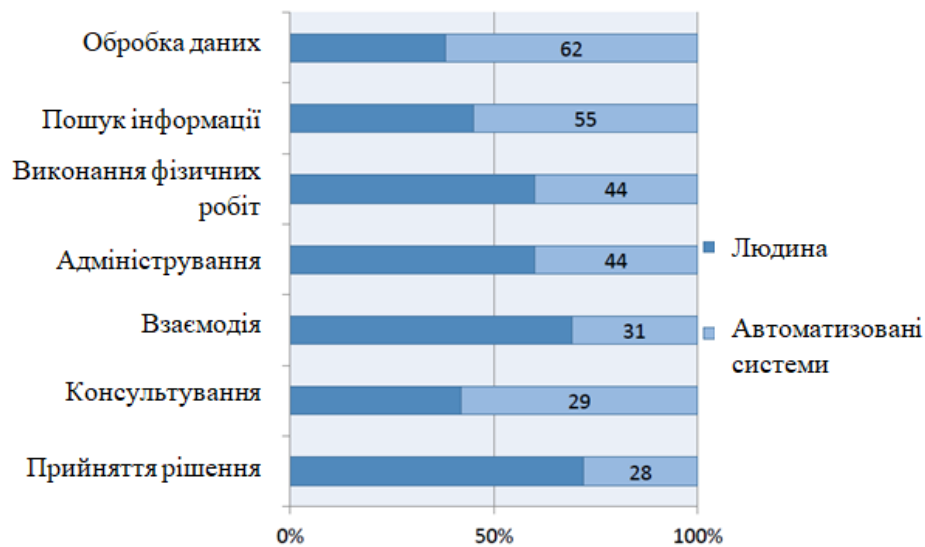


Рис. 3.3 Обсяги робіт, що виконуються людиною і автоматизованими системами в 2020 році

Джерело: [65]

Якщо взяти за приклад компанію «Кернел», то в ній діє програма розвитку до 2025 року [33], в якій порушується розвиток в сфері цифрових навичок персоналу. Відповідно до цієї концепції, робота по вдосконаленню цифрових навичок дозволить побічно поліпшити роботу по наступних напрямках:

- саморозвиток (наявність цифрових навичок відкриває перед співробітниками можливість самостійного навчання);
- рішення нестандартних завдань (оскільки розвиток цифрових навичок дозволить застосовувати нові, раціональні і оптимальні методи і способи вирішення стандартних завдань);
- адаптивність (дозволить грамотно будувати роботу в умовах невизначеності);
- оптимізація управління інформацією (дозволить прискорити робочі процеси, пов'язані з пошуком і обробкою масивів даних).

Впровадження цифрових технологій призведе також до того, що багато професій можуть бути замінені автоматизованими системами. Так, багато аналітиків стверджують, що до 2030 року професії бухгалтера та юриста на підприємствах остаточно зникнуть [47]. При цьому збільшиться попит на фахівців з високим рівнем цифрових компетенцій, а також навичками швидкого вирішення складних завдань.

Існують сервіси, що дозволяють в автоматизованому режимі готувати і здавати бухгалтерські звіти. В даний час замінити бухгалтерів подібними сервісами не вийде, але тенденції до подібного розвитку подій є. Подібна перспектива чекає й юристів підприємств. Наприклад, Американська юридична фірма Baker & Hostetler з 2016 року використовує автоматизовану систему ROSS, що працює на основі штучного інтелекту. Система вивчає судові справи, підшукує потрібні прецеденти. Те, на що юрист витрачає години, у системі займає кілька секунд.

З огляду на результати соціологічного опитування та визначення проблеми, можна констатувати, що більшість працівників виділили такі основні проблеми, як: відсутність досвіду, цифрова некомпетентність і відсутність спеціальних курсів. Дані проблеми вирішуються за допомогою організаційного методу управління персон червоному, який включає в себе організацію і проведення різного роду курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на підвищення компетенцій персоналу, включаючи і цифрові компетенції. Весь потенціал цього методу на практиці не реалізується, це підтверджується і результатами опитування. Застосування даного методу обмежується встановленням на промисловому підприємстві системи ротації кадрів, організацією кадрового резерву і делегуванням повноважень, тобто інструментами, які і надають в тій чи іншій мірі впливу на поліпшення процесу організації і управління персоналом, але не стимулюють розвиток, тим більше в області цифрових компетенцій [4].

Для розвитку цифрових компетенцій персоналу агропромислових підприємств, доцільно використовувати такі інструменти організаційного

методу, як: індивідуальне проходження різного роду курсів підвищення кваліфікації, для підвищення професійних навичок.

Підвищення кваліфікації - це оновлення теоретичних і практичних знань, вдосконалення навичок фахівців в зв'язку з постійно мінливими і підвищуються вимогами до їх кваліфікації.

Підвищення кваліфікації працівників може проводитися по мірі необхідності. Навчання може бути з відривом від роботи, без відриву від роботи, з частковим відривом і по індивідуальних форм навчання. Програми підвищення кваліфікації організуються за заявками підприємств. Періодичність проходження курсів встановлюють самі роботодавці [11].

Крім того, організаційний метод передбачає використання коучингу - метода консалтингу, в процесі якого один з більш досвідчених співробітників допомагає навчається досягти професійної мети. Так співробітники, що підвищили цифрові навички, поділяться досвідом з колегами.

Застосування курсів підвищення кваліфікацій і різного роду тренінгів, повинні бути індивідуальні та добровільні. Кожен із співробітників, при належній підтримці керівника, здатного вказати на слабкі місця в професійному розвитку співробітника, повинен сам вирішувати, на які курси піти, які навички необхідно удосконалювати для досягнення тих чи інших цілей. Застосування курсів підвищення кваліфікацій та тренінгів професійного зростання сприяють розвитку співробітників, хто сам хоче розвиватися і знає, які особисті або професійні якості необхідно для йому вдосконалити. При застосуванні курсів та тренінгів для всіх співробітників поголовно, підприємство може зіткнутися з безглуздими витратами, оскільки у компаній, що надають послуги з курсів підвищення кваліфікацій і тренінгам (наприклад, Ernst & Young, Юніт-консалтинг та ін.) Оплата здійснюється виходячи з кількості учасників, проходять курси. Тому, на агропромислових підприємствах необхідно вибудувати політику таким чином, щоб співробітник, при прояві бажання розвиватися професійно, отримував таку можливість за рахунок компанії [12].

Крім того, чималу кількість опитаних виділили такі проблеми, як недостатнє матеріальне стимулювання і незацікавленість керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій. Незважаючи на те, що економічний метод управління людським капіталом є канонічним і незмінним, у багатьох великих компаніях застосовується модель системи мотивації на базі КРІ, яка передбачає індивідуальну оцінку праці кожного працівника, виходячи з займаної ним посади і виконуваних обов'язків [9]. На практиці, весь потенціал економічного методу не реалізується і зводиться лише до встановлення виплат різним категоріям працівників у вигляді зарплати, премії і компенсацій. Але економічний метод передбачає також і систему мотивації на базі встановлення критеріїв ефективності кожного співробітника, відділів та підприємства. Ці критерії ефективності в результаті зв'язуються з системою оплати праці кожного співробітника.

За результатами опитування виділені наступні проблеми:

- відсутність досвіду і цифрова некомпетентність;
- відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок.

Ці проблеми вирішуються за допомогою організації та проведення різного роду курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на підвищення цифрових компетенцій персоналу. Слід зазначити, що потенціал організаційного методу на практиці не реалізується, що підтверджується і результатами опитування [27].

Для розвитку цифрових компетенцій персоналу агропромислових підприємств, доцільно використовувати такі інструменти організаційного методу, як:

- індивідуальне проходження різного роду курсів підвищення кваліфікації, з метою підвищення професійних навичок;
- коучинг, в процесі якого один з більш досвідчених співробітників, допомагає учневі досягти професійної мети.

Але за результатами опитування велику кількість опитаних виділили ще й такі проблеми, як недостатнє матеріальне стимулювання і незацікавленість

керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій, які відносяться до економічного методу управління людським капіталом [19]. Ці проблеми можна вирішити, зв'язавши критерії ефективності співробітника з системою оплати праці. Таким чином, встановлюється прямий зв'язок між пріоритетними цілями компанії і матеріальним інтересом співробітників. Узагальнені дані представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Виявлені проблеми на агропромислових підприємствах і способи їх вирішення**

Проблеми	Загальноприйнятий метод управління	Способи вирішення позначених проблем
Відсутність досвіду і цифрова некомпетентність	Організаційний	Коучинг
Відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок		Тренінги, що підвищують цифрові компетенції
		Індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації, з метою підвищення цифрових компетенцій.
Недостатнє матеріальне стимулювання	Економічний	Застосування системи мотивації на базі КРІ
Незацікавленість керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій		

*Джерело: сформовано автором*

Для вирішення зазначених проблем використовуються інструменти з організаційного та економічного методів управління персоналом.

### **3.2 Впровадження алгоритму оцінки цифрових компетенцій працівників агропромислових підприємств**

Підвищення рівня умінь, навичок, професійних знань персоналу - важливий елемент формування роботи агропромислового підприємства.

Більшість компаній, що розвиваються ставлять акцент на процес перепідготовки та підвищення кваліфікації. Для усунення перерахованих вище проблем необхідно розробити методичний підхід з управління цифровими компетенціями працівників агропромислових підприємств. Підхід включає блоки, відображені на рис. 3.4.

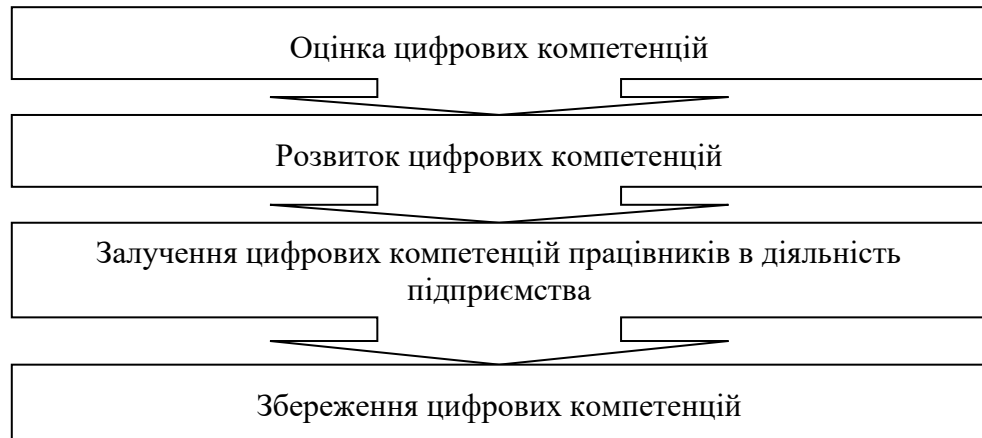


Рис. 3.4 Основні блоки з управління цифровими компетенціями працівників

*Джерело: сформовано автором*

Оцінка цифрових компетенцій включає в себе два розділи:

- тестування;
- аналіз результатів.

Тестування необхідно для визначення рівня цифрових компетенцій кожного співробітника. При проведенні тестування можна використовувати деякі питання з опитування, завдяки якому було виявлено якісь категорії працівників мають цифровими компетенціями. За результатами проведення тестування необхідно прийняти рішення відправляти працівників на курси або розробляти систему грошового стимулювання. Схематично цей блок зображений на рис. 3.5

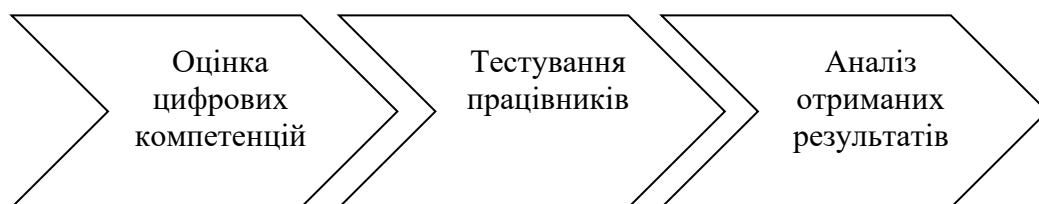


Рис. 3.5 Оцінка цифрових компетенцій



Наступний блок - розвиток цифрових компетенцій, який складається з:

- використання внутрішніх навчальних програм;
- направлення на спеціальні курси підвищення.

У працівників, у яких недостатньо розвинені цифрові компетенції необхідно підвищити рівень кваліфікації, або внутрішніми навчальними програмами підприємства, або спеціальними курсами. Графічно ці напрямки відображені на рис. 3.6.

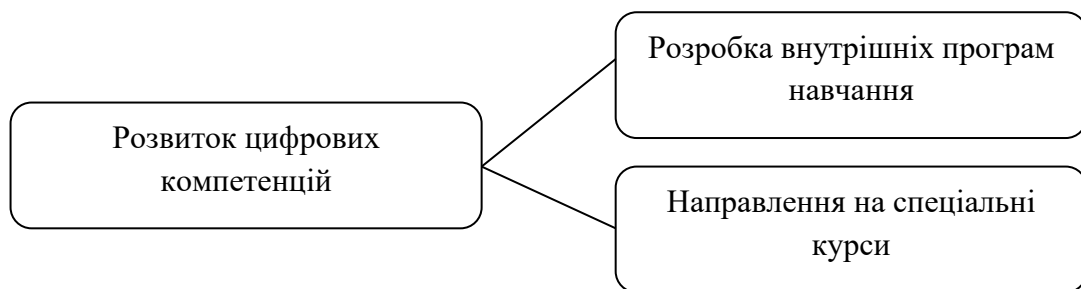


Рис. 3.6 Розвиток цифрових компетенцій

*Джерело: сформовано автором*

Сьогодні такі курси є необхідними в тому випадку, якщо компанія в роботі використовує спеціалізоване, інноваційне обладнання, техніку і складне програмне забезпечення. У сфері агропромислових підприємств також застосовуються нові методики, технології, обладнання та програмне забезпечення. Щоб впроваджувати такі інновації на власному виробництві або ж у власній компанії, потрібно мати співробітників з потрібними навичками та компетенціями. Не завжди раціонально залучати експертів з боку, тому, найвигіднішим варіантом у такій ситуації стане перепідготовка, яка зможе в подальшому стати основою розвитку промислового підприємства.

Головне завдання підвищення кваліфікації - задовольнити потреби працівників в отриманні необхідної інформації в сфері новітніх наукових досягнень, що сприяє розвитку промислового підприємства і підвищенню результативності діяльності на ринку [53].

Цілями курсів підвищення цифрових компетенцій працівників агропромислових підприємств виступають:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів (через нездатність працівників невідповідність встановленим до них цифрових вимог);
- впровадження інновацій, завдяки розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Зміст курсу має залежати від ступеня вже залежних цифрових навичок. Курс складається індивідуально для кожного працівника (якщо вийде, то можна об'єднати в невеликі групи по 3 -4 людини), також слід визначити тривалість курсу і спосіб занять (очні зустрічі або онлайн навчання), кількість лекцій, практичних, самостійних та інтерактивних занять [55].

На конференції Корпоративного Університету Ощадбанку був сформований перелік цифрових компетенцій, що складається з наступних сфер:

- інформаційна грамотність;
- комунікація і співробітництво;
- створення цифрового контенту;
- безпеку;
- рішення проблем.

Після тестування співробітників треба проаналізувати освоєння яких цифрових компетенцій в подальшому допоможе співробітнику в роботі і скласти програму навчання.

При розвитку цифрової грамотності необхідно ознайомити працівника з основними поняттями та компетенціями, що лежать в основі цифрової грамотності. Навчити переглядати, шукати, фільтрувати, оцінювати і управляти інформацією і цифровим контентом.

Якщо при тестуванні результат показав слабкий цифровий навик в комунікації в інтернеті, то необхідно залучити такі теми як соціальні мережі, месенджери, поштові сервіси, цифровий етикет, тематичні загрози в інтернеті і кібербулінг.

Для удосконалення навички у створенні цифрового контенту в рамках курсу потрібно буде розглянути принцип роботи віртуальної реальності і

сучасних ігрових технологій. Навчити користуватися сервісами для створення веб-сайтів, познайомити з основами створення власного сайту [29, 50].

Важливим буде розповісти співробітникам агропромислових підприємств про блок безпечної роботи з інформацією. Розглянути комп'ютерні програмні засоби і онлайн-сервіси для роботи з текстовою, табличній і графічній інформацією. Навчити працювати з пошуковими системами, новинними сервісами і перевіряти отриману інформацію на достовірність. Показати, як захистити цифрові пристрої, розповісти про принципи роботи комп'ютерних вірусів. Узагальнені дані представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Перелік компетенцій і зразок структури курсів

Найменування цифрових компетенцій	Зразок вміст курсу
1	2
Інформаційна грамотність	Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту. Оцінка даних, інформації та цифрового контенту. Управління даними, інформацією і цифровим контентом.
Комунікація і співробітництво	Взаємодія за допомогою цифрових технологій. Обмін за допомогою цифрових технологій. Громадянське участь за допомогою цифрових технологій. Співпраця з використанням цифрових технологій. Етикет в мережі.
Створіння цифрового контенту	Створення і розвиток цифрового контенту. Інтеграція і переробка цифрового контенту Авторські права та ліцензії. Програмування.
Безпека	Захист пристроїв, персональних даних і забезпечення конфіденційності. Захист здоров'я, благополуччя і навколишнього середовища.
Рішення проблем	Рішення технічних проблем. Визначення потреб і технологічних рішень. Креативне застосування цифрових технологій. Визначення прогалин в цифровій компетентності.

*Джерело: сформовано автором*

Після проведеного курсу варто провести контрольний модуль для закріплення отриманої інформації і отримання зворотного зв'язку.

Крім безпосередньо самих курсів підвищення кваліфікації, як доповнення до них, виділяють і такі інструменти, як:

- наставництво - спосіб, при якому співробітники вчать один у одного і при цьому знаходяться один з одним на рівних. Застосуємо в разі, якщо на агропромисловому підприємстві є досвідчені працівники, здатні передати наявний досвід і цифрові компетенції для розвитку навичок колег;

- тренінги з повним зануренням. Застосовуються для того, щоб закріпити отримані теоретичні знання, допомогти співробітникам застосувати на практиці. Якщо говорити про цифрових навичках, то це можуть бути завдання по роботі з різного роду програмним забезпеченням (наприклад, завдання скласти зведену таблицю або прописати макрос в MS Excel);

- дистанційне навчання, що не відриває співробітника від роботи. Має не таку ефективність, як вищевказані інструменти, але в тривалій перспективі сприяє плавному освоєнню співробітником цифрових навичок, без відриву від виконання обов'язків;

- відрядження співробітника в інший відділ з метою розширення спектру цифрових навичок. Передбачає самостійне навчання співробітника, здатного переймати чужий цифровий досвід.

Згідно зі статистикою Ернст енд Янг [69] (однієї з найбільших компаній з проведення курсів підвищення кваліфікації для співробітників різних спеціальностей), серед учасників бізнес-тренінгів 40% - рядові співробітники, 10% - керівники, 50% - службовці та спеціалісти. При цьому, найбільшим попитом користуються тренінги по переговорах і презентацій - 30%; з продажу - 21%; з управління - 17%; з маркетингу - 10%; по формуванню команди - 9%; з управління фінансами - 5%; з управління часом - 3%; і тільки 5% по підвищенню, в тому чи іншому вигляді, цифровий грамотності. Таким чином, можна зробити висновок, що навіть з 40% рядових співробітників, що проходять курси і тренінги, тільки 5% будуть задіяні в курсах підвищення цифрової грамотності (тобто 2% від всієї маси співробітників, що проходять тренінги та курси підвищення кваліфікації). І це при тому, що більшість співробітників, віднесених до категорії «Робочі» виділяють такі проблеми, як

відсутність досвіду, цифрову некомпетентність, відсутність спеціальних курсів - як основні проблеми.

Таким чином, від вищого керівного складу агропромислових підприємств потрібно приділяти особливу увагу курсам підвищення цифрової грамотності співробітників, особливо тих, які відносяться до категорії службовців і робітників. Важливо створити такі умови, при яких співробітники будуть самі прагнути підвищити свої цифрові навички, бачити необхідність в їх освоєнні, а також віддачу від їх застосування. Помилка керівника, який вибирає кандидатів на навчальні курси, може зробити марними всі інші зусилля. А ось правильно мотивований працівник не тільки підніме особистий рівень знань, а й допоможе у становленні своїх колег [65].

Важливо також вести постконтроль ефективності застосування курсу з підвищення рівня цифрових компетенцій і засвоєння матеріалу співробітниками. Ефективність такого роду тренінгів важко виміряти безпосередньо, так як результати, як правило, пов'язані з довготривалою перспективою. Тому найчастіше для діагностики результатів тренінгу або курсів підвищенням темпів я цифрових компетенцій можна буде використовувати такі методи [25, 27]:

- тести, проведені до і після навчання і показують, наскільки збільшилися цифрові знання і вміння учасників тренінгу;
- спостереження за поведінкою пройшли цифрове навчання співробітників на робочому місці;
- безпосередні оцінки ефективності тренінгу самими учнями - на основі анкетування або в ході відкритого обговорення;
- відстрочені оцінки ефективності роботи співробітника, що пройшов цифрове навчання, керівником і, якщо можливо, клієнтами або споживачами.

Успішність проведення курсів підвищення кваліфікації по цифровим компетенцій можна охарактеризувати з різних позицій. Після проведення важливо розуміти:

- дозволені організаційні проблеми, пов'язані з підвищенням якості професійної підготовки персоналу та рівнем цифрових компетенцій;
- чи задоволені учасники проходженням курсу навчання;
- чи вдалося в ході навчання вдосконалити цифрові навички персоналу і виділити перспективні напрямки розвитку.

Проведення різних видів тренінгу призводить до відчутних позитивних зрушень, що стосуються різних аспектів діяльності персоналу. Однак навіть і після навчання іноді виникають небажані прояви. Так, в результаті участі в тренінгу (наприклад, по підвищенню професійних навичок) у учасників можуть з'явитися почуття невдоволення собою, нереалізованості своїх можливостей. Якщо та робота, яку вони виконують, не сприяє прояву особистих здібностей і придбаних компетенцій, то подібні е переживання посилюються і переносяться на ставлення до оточення. Крім того, можливості використання результатів, досягнутих під час навчання, знаходяться в прямій залежності від особливостей виробничої ситуації, типу організаційної культури, домінуючого стилю управління та інших обставин. Тому нерідко участь в тренінгах вселяє працівникам помилкові надії - на поліпшення умов роботи, просування по службі, активізацію інноваційних процесів, які не знаходять втілення в ситуації, що система взаємин в організації. Але в більшості своїй, при правильному підході, курси підвищення кваліфікації приносять вигоду не тільки промисловому підприємству, але і самому співробітнику [50]. В процесі навчання працівник здобуває нові знання і навички, відповідно сучасним технологіям, що робить його конкурентоспроможним на ринку праці і відкриває можливості для кар'єрного зростання не тільки на підприємстві, а й за межами. Крім того, професійне навчання сприятливо позначається і на загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнюючи впевненість у собі. Для самого підприємства, навчання персоналу допомагає підвищити віддачу від роботи кожного конкретного співробітника і колективу.

Таким чином, підвищення рівня вмінь, навичок, професійних знань персоналу за допомогою таких інструментів як перепідготовка та підвищення

кваліфікації - важливі елементи формування успішної роботи агропромислового підприємства. А від керівників аграрних підприємств потрібно приділяти увагу курсам підвищення цифрової грамотності співробітників.

Наступний блок присвячений залученості цифрових компетенцій працівників в діяльність підприємства, який побудований на зацікавленості співробітників передавати компетенції один одного. Це можна організувати двома способами [53]:

- організацією командної роботи;
- обміном знань.

Обидва способи допомагають співробітникам з низьким рівнем цифрових компетенцій підвищити свої навички завдяки роботі з співробітниками, які мають високий рівень цифрових компетенцій. У першому залучає, працівники обмінюються знаннями так як вони працюють над одним проектом, а в другому випадку обмін здійснюється за власною ініціативою, коли один співробітник бачить, що його колезі не вистачає певних знань і він допомагає правильно і швидко з правиться з тими чи іншими робочими завданнями. Схематично відображені на рис. 3.7.

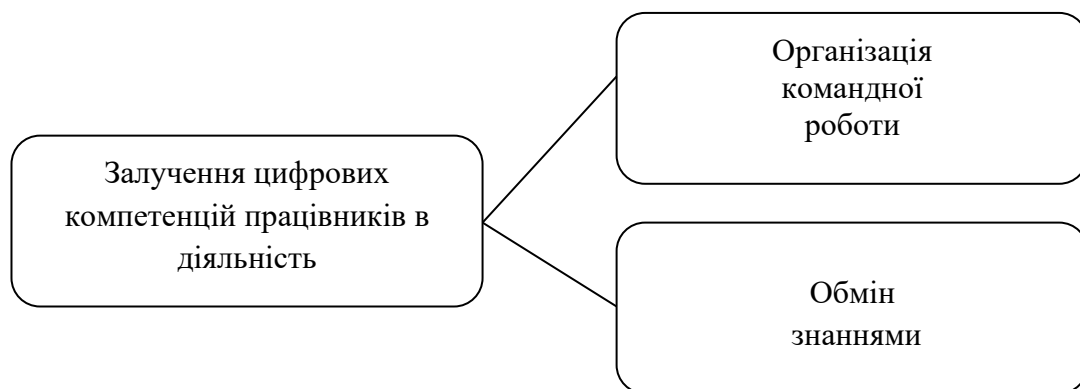


Рис. 3.7 Залучення цифрових компетенцій працівників в діяльність промислового підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Цікава практика залучення ініціативних співробітників у американської компанії Amazon. На корпоративному сайті компанія завела віртуальну

коробку, куди будь-який бажаючий може направити пропозицію, як удосконалити роботу інтернет-гіганта. За допомогою такого функціоналу Amazon виявляє найбільш ініціативних співробітників. Вони не діють при вигляді проблем, і їм не байдуже на майбутнє компанії. Щоб вони могли долучитися до втілення своїх пропозицій в реальність, компанія заохочує їх навчання. Така ж практика почала застосовуватися і на агропромислових підприємствах, наприклад, в компанії «Кенел» є такий інструмент, як «банк ідей», що представляє збір всіх ініціативних пропозицій працівників. На підставі нього, по-перше: відбираються дійсно раціональні ідеї, а по-друге: вибираються ініціативні співробітники, яких варто відправити на курси підвищення кваліфікації в першу чергу [34].

Заключним блоком виступає розробка матеріальної і нематеріальної системи мотивації (рис. 3.8).

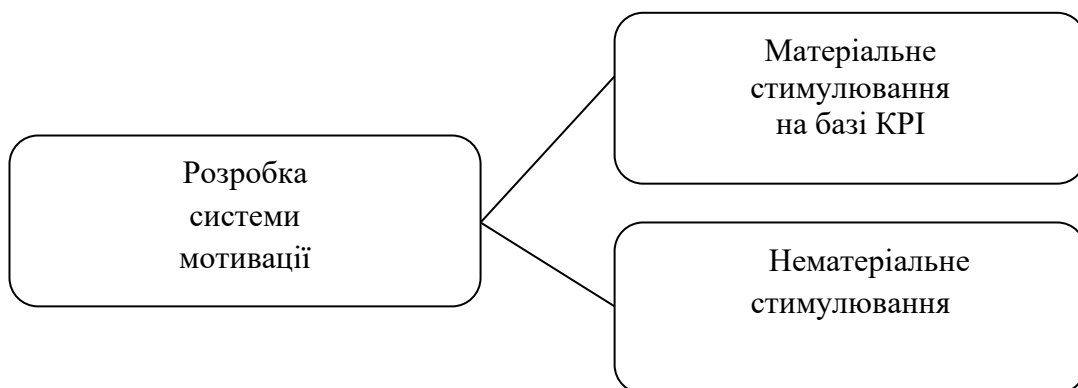


Рис. 3.8 Розробка матеріальної і нематеріальної системи мотивації.

*Джерело: сформовано автором*

Для того, щоб співробітники розвивали свої цифрові навички, допомагаючи агропромислому підприємству розвиватися і залишатися конкурентоспроможними, необхідно грамотно стимулювати співробітників всіх категорій до розвитку, а для цього вибудовувати систему мотивації, яка стимулює персонал до отримання нових навичок.

Мотивація (грошове стимулювання) персоналу на базі КРІ (ключовий показник ефективності), на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії,



мотивуючої на виконання посадових обов'язків самого працівника. Система формування пере тимчасової частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії [11].

Переходячи до проблем е, виявленої в ході аналізу соціологічного опитування працівників агропромислових підприємств, що відносяться до категорії «фахівців» (більшість виділив відсутність матеріального інтересу), слід розглянути модель мотиваційних виплат на базі оцінки ефективності КРІ.

Можна виділити наступні аргументи в застосуванні системи КРІ в мотивації персоналу [8]:

- 100% -ва орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;

- управляємість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

- справедливість - гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) в разі неуспіху;

- зрозумілість - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

- незмінність - будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіри персоналу [14].

Оцінка виконання КРІ відбувається в спеціальних таблицях «Матриця КРІ». Приклад такої матриці показаний в таблиці 3.4.

Матриця КРІ [65]

Мета	КРІ (ключовий показник)	Вага %	План	Факт	Індекс виконання, %	Підеумок (вага * індекс),%	Оцінка про виконання
Кількість проведених операцій	Кількість виконаних операцій за місяць	50	10	10	100	50	відмінно
Кількість клієнтів	Кількість покупців	50	10	15	150	75	відмінно

Суть матриці зводиться до встановлення кількох ключових показників ефективності КРІ, їх ваги і оцінки їх виконання, на базі яких формується преміальна частина для кожного співробітника.

Як показує практика, в Україні в даний час в ряді компаній взагалі не передбачена виплата будь-яких бонусів і премій співробітникам обслуговуючих підрозділів. Економістам, бухгалтерам, фінансовим спеціалістам, ІТ-фахівцям, а також менеджерам з персоналу, як правило, виплачується тільки фіксований оклад. Керівництво компаній зазвичай вважає, що діяльність співробітників названих підрозділів на фінансовий результат ніяк не впливає, грошей в компанію не приносить, і тому їх преміювання не виправдано. Однак такий підхід веде до застою і демотивує персонал до розвитку [17].

Якщо виділити переваги і недоліки оцінки персоналу на базі КРІ, то до переваг відносять:

- можливість відстежувати динаміку процесів ефективність діяльності кожного підрозділу і співробітника;
- можливість прогнозувати результати роботи компанії за рік;
- можливість коригувати діяльність підрозділів і співробітників, в разі, якщо результати їх роботи не дотягують до запланованих рівнів;
- забезпечення об'єктивності оцінки роботи співробітників, виходячи їх результатів їх діяльності;

- створення системи зворотного зв'язку, що дозволяє фахівцеві оперативно отримувати оцінку своєї діяльності на основі об'єктивних критеріїв, а не думки керівництва.

До недоліків можна віднести:

- концентрацію співробітників на обмеженому числі показників;
- негативний вплив на командну роботу;
- встановлення занадто завищених або занижених порогових значень КРІ;
- складність встановлення КРІ співробітникам, результати роботи яких, неможливо оцінити кількісними показниками.

Стимулюючі виплати повинні проводитися в рамках прозорих і зрозумілих систем оцінки роботи і винагороди. Кожен співробітник повинен не тільки розуміти, чому і за що він отримав в кінці року премію, а й бути згодним з оцінкою і сумою. Це головна умова для успіху будь-яких економічних способів стимулювання співробітників, яким нерідко нехтують в компаніях.

Застосування оцінки на базі КРІ не тільки дозволяє призначати персоналу різні оклади всередині однієї посади, а й точніше застосовувати заходи нематеріального стимулювання, підбиратися в команди в нові проекти і призначати співробітників на відповідальні, розвиваючі або мотивують завдання [23].

Найбільш поширені три варіанти виплат змінної частини зарплати: щомісячно, щоквартально і щорічно. Вона залежить від займаної посади, цілей і завдань компанії. У загальному випадку, чим нижча посада співробітника, тим менше йому цікаві премії за довгострокові результати його праці, і тим менший вплив вони надають на його трудову поведінку. При цьому, у керівного складу картина виглядає зовсім по-іншому. Не ефективно преміювати керівників від чистого прибутку компанії щомісяця, так як в зимовий сезон компанія може генерувати суцільні збитки, в літній - надприбутки. Фінансова результативність промислового підприємства може коливатися протягом року, багато в чому через зовнішні фактори. Добре компанія спрацювала або погано можна буде сказати тільки в цілому за рік, тому і премія повинна бути річною.

З досвіду багатьох компаній, які застосовують систему мотивації KPI, піврічне і щоквартальне преміювання рекомендується застосовувати для мотивації керівників невеликих відділів, менеджерів середньої ланки і співробітників обслуговуючих підрозділів. Величина змінної частини грошової винагороди повинна становити не менше 30% від окладу, інакше премія за результатами виконання KPI втрачає свою стимулюючу силу. Щомісячна виплата премії рекомендується співробітникам підрозділів продажу, служби маркетингу і логістики, а також співробітникам, чия робота безпосередньо зав'язана на результат роботи компанії. Інша періодичність виплат для таких співробітників буде на часі і неприваблива [26].

Періодичність і розмір виплат премій відображені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Періодичність і розмір виплат премій різним категоріям працівників [28]

Категорія працівників	Розмір премії від окладу	періодичність виплат
Основні працівники, службовці	10-30%	Раз на місяць
фахівці	30-50%	Раз на квартал
керівники	Від 50%	Раз у рік

Є і більш тонкі моменти. Якщо сума місячної премії невелика, краще об'єднати три місячних премії в квартальну, щоб підвищити її психологічну значимість. А в компаніях з високою плинністю і зовсім доводиться розставляти премії як хлібні крихти, щоб у співробітника був стимул дотягнути спочатку до квартальної премії, потім - до піврічної, а там, і до річної.

Для того, щоб впровадити оцінку цифрових компетенцій працівників в існуючу базу KPI необхідно [62]:

- затвердити показники використання цифрових компетенцій в роботі співробітників (топ менеджери в місці з головним бухгалтером повинні визначити дані показники конкретного підрозділу, співробітника);

- сформувати матрицю основних і цифрових показників системи KPI (також цей процес називається плануванням, коли задаються нормативні значення на кожний заданий проміжок часу (місяць, квартал, рік). Тут важливо співвіднести показники використання цифрових компетенцій з індикаторами ефективності роботи співробітників. Планові значення показників повинні бути раціональними і обґрунтованими, для цього можна підключити керівників підрозділів, щоб адекватно оцінити реально виконання завдань);

- розробити систему мотивації співробітників по збільшенню своїх цифрових навичок (на даному етапі складається програма стимулювання, що включає матеріальні (премії, бонуси) і нематеріальні (грамоти, безкоштовні корпоративні курси, додаткова відпустка або відгул) заохочення. А щоб процес мотивації став для працівників цікавим його можна створити в ігровій формі, який підвищить інтереси співробітників до роботи і збільшить здоровий конкурентний дух команди. Великі західні компанії спеціально для цього розробляють мобільні додатки, де досягнення кожного працівника фіксуються онлайн);

- пояснити нову систему оцінювання працівникам ( тут важливо довести інформацію до співробітника, щоб він розумів, як будуть працювати нововведення і як буде аналізуватися його робоча діяльність. Також необхідно буде візуалізувати напрацювання і розмістити в загальному доступі);

- впровадити нову матрицю в діяльності агропромислових підприємств (розробити і випустити документ для керівників підрозділів, який регламентував би цифрові показники і шкали їх оцінювання. На цьому ж етапі можна сформувати фокус-групу і випробувати на них майбутні розробки в системі KPI);

- скласти таблиць цифрових показників по кожному співробітнику (виконується після того, як всі показники затверджені і планові значення розраховані. У таблиць необхідно буде регулярно записувати результати аналізу роботи кожного співробітника а) [50];

- контроль (після впровадження нововведень проводити моніторинг функціонування нової системи КРІ, стежити за досягненням планових показників, в цьому допоможуть такі сервіси як дошка Trello, системи CRM і інші, вносити коригування при наявності відхилень від планових показників).

В таблиці 3.6 показаний наглядний приклад розрахунків з використанням MS Excel.

Таблиця 3.6

Приклад оцінки діяльності співробітників агропромислових підприємств

[65]

ПБ співробітника	Оклад, грн	Планова сума премії, в грн.	Факт виконання за період		коефіцієнти		Сума премії до нарахування	Заробітна плата, грн
			% Виконання плану робіт	% Використання цифрових технологій	Виконання обсягу робіт	Використання цифрових технологій		
Ведерніков С.В	50 000	15 000	102	105	0,75	0,75	22 500	72 500
Колбін А.В.	20 000	6 000	84	22	0,25	0,00	1 500	21 500
Палкіна Е.М.	22 000	6 600	96	89	0,5	0,25	4 950	26 950

Система оцінок КРІ на кожному агропромисловому підприємстві індивідуальна. Умовно, можемо позначити, що:

- використання в своїй роботі цифрові технології менше 80% - неприпустимо;
- використання цифрових технологій менше 90% - присвоюється коефіцієнт 5%;
- використання цифрових технологій менш 100% - присвоюється коефіцієнт 10%;
- використання цифрових технологій більш 100% - присвоюється коефіцієнт 15%;

Звідси видно, що чим більше працівник використовує в своїй роботі цифрові технології, тим вище його суму премії. Для того, щоб оцінити роботу

співробітників за кількома ключовими показниками ефективності, складається матриця, показана в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Матриця КРІ

Ключові показники	Вага	База	Норма, в%	Мета, в%	Факт, в%	Індекс КРІ, в%
показник 1	0,25	0	80	100	90	118
показник 2	0,20	0	80	100	80	100
показник 3	0,15	0	80	100	10	-8

де База - мінімальне значення показника;

Норма - плановий рівень;

Мета - значення, до якого потрібно прагнути;

Факт - фактичний результат роботи;

Індекс КРІ - рівень результату по відношенню до норми.

Щоб порахувати індекс КРІ необхідно для кожного ключового показника (а їх повинно бути не більше п'яти) розраховується вага, мінімальне значення, плановий рівень, значення, до якого необхідно прагнути, фактичне виконання.

Розрахунку індексу КРІ відображений у формулі (3.1):

$$\text{Індекс КРІ} = ((\text{Факт}-\text{Вага})/(\text{Норма}-\text{Вага})) * 100 \quad (3.1)$$

Можна зробити висновок, що для агропромислового підприємства, що має на меті розвиток цифрових навичок персоналу, буде доречно застосування системи оцінки на базі КРІ, при встановленні відповідних цілей, спрямованих на розвиток цифрових компетенцій. Дана система дозволить також мотивувати тих співробітників, які готові розвивати і себе, і підприємство.

## ВИСНОВКИ

За останні десятиліття відбувся перехід до цифрової економічної моделі. В епоху цифрової економіки головним чинником підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств є людський капітал, тобто сукупність навичок людини, його знання, вміння, досвід, професіоналізм, рівень освіти, які використовуються на великих агропромислових підприємствах, які сприяють підвищенню продуктивності компанії, а також професійного розвитку самого працівника. У сучасному світі людський капітал розглядається як інвестиція, яка вимагає витрат в розвиток і відповідність ринку праці, а в довгостроковій перспективі приносить перевагу агропромислому підприємству і сприяє підвищенню ефективності.

В міжнародних компаніях, які активно розвиваються на ринку усвідомлюють необхідність перетворення традиційних функцій управління персоналом, людськими ресурсами та застосовують методи управління людським капіталом, які використовували б людський капітал як інструмент конкурентної боротьби. Сучасні міжнародні агропромислові холдинги максимізують свої інвестиції в людський капітал, сприймають робочу силу в якості активу, вимагають від людини бути активним і постійно розвиватися, відповідно до постійно змінних вимог ринку. Підвищення ефективності управління людським капіталом не тільки стимулює розвиток агропромислового підприємства і покращує виробничі процеси, але і дозволяє безперервно випереджати конкурентів. Інвестування в людський капітал агропромислового підприємства має тривалий термін і приносить більший економічний і соціальний ефект.

У зв'язку з тим, що в умовах цифрової економіки до агропромислових підприємствам висуваються нові вимоги, відповідно, змінюються і вимоги, що висуваються і до співробітників цих підприємств, такі, як: здатність до безперервного навчання і готовність до того, що все життя потрібно буде змінюватися. Самою ж важливою є здатність адаптації до нескінченних змін, до



швидкості змін. У свою чергу, агропромислові підприємства зацікавлені у впровадженні нових методів управління і розвитку людського капіталу в свою діяльність. Нові технології значно зменшують зайнятість по багатьох професіях і галузях, але з впровадженням цих технологій потрібні будуть висококваліфіковані фахівці з розвиненими цифровими навичками. Дедалі більшого впровадження в робочий процес цифрових технологій, вимагає від працівників все більших компетенцій і навичок в цій сфері.

Динамічні зміни, що відбуваються в економічній сфері, а також загострення ринкової конкуренції та глобалізація виробничих комплексів змушують звернути увагу на активізацію людського капіталу, як визначальної умови досягнення високої ефективності і конкурентоспроможності компанії, в тому числі агропромислового холдингу. Створення високопродуктивного людського капіталу вимагає від агропромислового підприємства певних заходів і методів для найбільшої віддачі від своїх співробітників. Бізнес-пріоритети підприємства і стратегія людського капіталу повинні збігатися, створюючи єдину мету і стимулюючи взаємний розвиток.

В ході дослідження, було виявлено, ряд проблем в освоєнні цифрових компетенцій працівниками аграрних підприємств, а саме потреба в розвитку своїх цифрових компетенцій, яку не завжди підприємство здатне задовольнити, а також відсутність грамотної системи матеріального стимулювання розвитку цифрових навичок. При цьому було визначено, що різні категорії працівників виділяють різні проблеми. Дані проблеми можна вирішити, використовуючи інструменти організаційних та економічних методів управління персоналом. Також було запропоновано алгоритм з управління цифровими компетенціями працівників агропромислових підприємств, завдяки якому можна грамотно оцінити, навчити і зацікавити працівників агропромислових підприємств розвивати і вдосконалювати свої цифрові компетенції.

Найціннішим активом міжнародної компанії є саме людський капітал, який при грамотному розвитку і вкладеннях в правильних напрямках, здатний

зробити підприємство конкурентоспроможним і підвищити ефективність його діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2021 Food and Agriculture Benchmark. URL: <https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2022/03/2021-Food-and-Agriculture-Benchmark-Insights-Report.pdf>
2. 3M Україна URL: [http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/uk\\_UA/about2/Our-Company/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/uk_UA/about2/Our-Company/)
3. Агростратегія 2030. Створюємо майбутнє. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/597-agrostrategiya-2030-yak-ukrayini-za-10-rokiv-stati-svitovim-supermarketom-harchovoyi-produktsiyi-ta-organichnim-habom>.
4. АРАТТА. Український національний портал / Таємниця кадрової політики Google URL: [http://arattaukraine.com/text\\_ua.php/doc/text\\_ua.php?id=2732](http://arattaukraine.com/text_ua.php/doc/text_ua.php?id=2732)
5. Бойко В. В. Формування та розвиток людського капіталу на сільських територіях України. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 33-38.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ “КПІ імені Ігоря Сікорського”, 2017. 528 с.
7. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв’язок, оцінка та напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2014. № 1 (7). С. 38-42.
8. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424-432. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54)
9. Двудіт З. П., Завербний А. С., Тиліпська Р. Б. Управління людськими ресурсами на основі ключових показників ефективності (КПІ). *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 3. С. 90-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2019\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_13)

10. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392.

11. Індекс цифрової трансформації. Європейська бізнес асоціація: вебсайт. 2021. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/digital-index\\_ukr1.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/digital-index_ukr1.pdf)

12. Іртищева І. О. Романчук Ю. С. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 73-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2016_2_14)

13. Калиновський А. О., Калиновська Н. Л., Калиновська О. Р., Карабінович Р. В. Економічне оцінювання ефективності використання людського капіталу авіаремонтними підприємствами. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, numb. 1. С. 139-149.

14. Кіндзерський Ю. В. Генеза і особливості цифрової економіки у контексті перспектив її становлення в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 10-14.

15. Кісь С. Я., Малиновська Г. В., Іваночко Р. В., Береговський Ю. С. Людський капітал як необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 52-61.

16. Колот А.М. Майбутнє світу праці та соціально-трудового розвитку очима відомих економістів. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2016. С. 8-21

17. Колот А.М., Герасименко О.О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>.

18. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 251-254. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_48)

19. Кравчик Ю. В., Шевченко Д. В. Соціальне середовище формування людського капіталу України: аналіз та висновки для державної політики. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 2. С. 39-48.

20. Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 74-85.

21. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 48-61.

22. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 7-11.

23. Лещинський В. П. Методичні підходи до управління людськими ресурсами у інноваційних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. Вип. 46. С. 209–216.

24. Ліпич Л. Хілуха О., Кушнір М. Компетентності та управління людськими ресурсами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 55-61.

25. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

26. Малиновська Г.В., Кісь Г.Р. Розвиток людського капіталу як імператив процесу капіталізації підприємства. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020. № 5 (37), Том 1. С. 48-58.

27. Мельничук В. Е. Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 21-25.

28. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1. С. 225–232.

29. Новікова О. Ф., Шамілева Л. Л., Шастун А. Д. Перспективи змін у трудовій сфері при цифровізації економіки за інерційним та цільовим сценаріями розвитку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 187-199.
30. Офіційний сайт Cargill, Inc. URL: <https://www.cargill.com/worldwide/ukraine>
31. Офіційний сайт Агроіндустріального холдингу МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
32. Офіційний сайт ГК «Ерідон». URL: <https://www.eridon.ua/>
33. Офіційний сайт компанії Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
34. Офіційний сайт ТОВ СР Нібулон. URL: <https://www.nibulon.com/>
35. Петренко В.П., Мацькевич О.Ю. Класифікація людського капіталу підприємства як передумова його продуктивного використання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 5 (2). С. 234-238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__63).
36. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 15-21.
37. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: моногр. Київ:3 аповіт, 2018. 367 с.
38. Погорелова О. В. Забезпечення аграрного сектора України людським капіталом: довоєнний період та сучасний стан. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 120-129.
39. Прийма Л.Р., Чухрай Н.І. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 18, Ч. 2. С. 74-77.
40. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. Industry 4.0 Ukraine: вебсайт. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/>

41. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова: вебсайт. 2018. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
42. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64-72.
43. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії “розвиток”: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14-22.
44. Скібіцький О.М. Розвиток людського капіталу підприємства через фінансування освітніх інновацій. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 245-250.
45. Стойка В., Точиліна, Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65>
46. Стратегія розвитку Індустрія 4.0. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/>.
47. Стратегія Сталого розвитку України до 2030 року. Проект-2017. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf)
48. Татарінов В. В., Татарінов В. С., Корень О. М., Квятковська Л. А., Арістаров Є. М. Стан людського капіталу в Україні та можливі шляхи його розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_52)
49. Тенденції у сфері управління персоналом. Deloitte. 2019. URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/humancapital.html?icid=top\\_human-capital](https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/humancapital.html?icid=top_human-capital).
50. Україна 2030 Е-країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rosvinu-toyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.htm#6-2-1>.

51. Українська Л.О. Людський капітал корпорацій: сучасні особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 42-50. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-42.

52. Український ринок праці: імперативи та можливості змін: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н., В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 356 с.

53. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова: вебсайт. 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

54. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князев; за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

55. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessingautomation-for-a-future-that-works>.

56. Ackoff R. A concept of corporate planning. *Long Range Planning*. 1970. Vol. 3, Issue 1. pp. 2-8.

57. Agricultural Investment, Production Capacity and Productivity. URL: <https://www.fao.org/4/x9447e/x9447e03.htm>

58. Agriculture, Health Insurance, Human Capital and Economic Development at the RuralUrban-Interface. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016716303898>

59. Becker G.S. *Human Capital*. N.-Y.: Columbia University Press, 1964.

60. Benchmarking in human resource management in focus of Central and Eastern Europe in the light of CRANET research. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340566716\\_Benchmarking\\_in\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_focus\\_of\\_Central\\_and\\_Eastern\\_Europe\\_in\\_the\\_light\\_of\\_CRANET\\_research](https://www.researchgate.net/publication/340566716_Benchmarking_in_human_resource_management_in_focus_of_Central_and_Eastern_Europe_in_the_light_of_CRANET_research)



61. Benchmarking the human capital strategies of MNCs in Singapore. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235287036\\_Benchmarking\\_the\\_human\\_capital\\_strategies\\_of\\_MNCs\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/235287036_Benchmarking_the_human_capital_strategies_of_MNCs_in_Singapore)

62. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

63. Deming W.E. Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management. National Productivity Review. No. 1 (Winter 1981-82), P. 12-22.

64. Frontier issues: The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution. Організація об'єднаних націй: вебсайт. 2017. URL: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/publication/2017\\_Aug\\_FrontierIssues-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/publication/2017_Aug_FrontierIssues-1.pdf)

65. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Publications Office of the EU: website URL: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/38a2fa08-728e-11ec-9136-01aa75ed71a1>

66. Lucas, Robert E. Jr.; Moll, Benjamin. Knowledge Growth and the Allocation of Time. Journal of Political Economy. February 2014. 122 (1): 1–51. doi:10.1086/674363.

67. Nelson R.R., Phelps E.S. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth. American Economic Review. 1966. PaPLVI. pp. 69-75.

68. Origins of the Agro-Industrial Complex and the Advent of Decentralized Agriculture. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/origins-agro-industrial-complex-advent-decentralized-luke-n-deasy>

69. Steps to Develop Digital Dexterity in Your Workplace. URL:  
[https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-workplace/pcce13/4\\_steps-infographics-3.pdf](https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-workplace/pcce13/4_steps-infographics-3.pdf)