

10. Chelliah T.D., Chelliah M.K., Jaganathan M. Adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from Malaysian SMEs. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(4), 2017 174–189. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-11>
11. Saxton G.D., Ren C., Guo C. Responding to diffused stakeholders on social media: Connective power and firm reactions to CSR-related twitter messages. *Journal of Business Ethics*, 2021 172(2), 229–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04472-x>
12. Sanlaif K. Steikkholder-menedzhment: zavdannia ta vplyv. URL: <http://surl.li/butiw>.
13. Huang P.Y., Niu B., Pan S.L. Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. *International Journal of Information Management*. 2021. p. 102.

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

УДК 338

Людмила ЗЕМЛЯНА  
Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4006-7053>

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В даній статті розглянуто підхід до формування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу для аграрного підприємства. В основі її досвід американського (європейського) та японського менеджменту. Така модель, на думку автора, – це сім кроків, яке має пройти організація і дозволяє управляти цим процесом в довгостроковій перспективі. Етапи розвитку кадрового потенціалу: 1. Формування керівної коаліції підприємства з п'яти категорій потенціальних учасників – старших менеджерів, менеджерів команд або лінійних менеджерів, співробітників «першої лінії», молодих працівників та фахівців з персоналу. 2. Формування уявлення про майбутній кадровий склад, з огляду на майбутнє, не ускладнюючи процес, вимірюючи успіх, зосереджуючись на декількох темах, які будуть мати реальне значення. 3. Оцінка можливостей, які є (наявного кадрового потенціалу). 4. Визначення відстані – «розриву» в кадровому потенціалі, мета яких – визначити відстань і розбіжності між реаліями від прагнень майбутнього. 5. Створення карти розвитку кадрового потенціалу, виходячи із розуміння, що організації – це системи, що розвиваються динамічно, а системне мислення – це спосіб управляти динамікою розвитку підприємства, і позначати мертві зони. 6. Моделювання рушійних сил розвитку кадрового потенціалу, керувати процесами, які створюють цінності, розуміти сили, які вступають на підтримку і проти змін. 7. Перехід до дій.*

*В результаті запропонували модель, яка полягає в тому, щоб надати агропідприємствам, незалежно від організаційної форми, розміру чи структури капіталу і власників розуміння щодо формування кадрового потенціалу, який наряду із продуктами підприємства виступає цінністю. Запропонований підхід є результатом подальшого розвитку ідей про живу стратегію організації, врахування законів випадковості, причинності і волі, спрямованості на довгострокову перспективу.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, етапи розвитку кадрового потенціалу, організаційно-економічна модель, аграрні підприємства, ключові ролі учасників процесу.*

Liudmyla ZEMLIANA  
State Biotechnological University

## FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*This article examines the approach to forming an organizational and economic model for developing personnel potential for an agricultural enterprise. It is based on her American (European) and Japanese management experience. According to the author, such a model is seven steps that the organization must go through and allows to manage this process in the long term. Stages of development of personnel potential: 1. Formation of the management coalition of the enterprise from five categories of potential participants - senior managers, team managers or line managers, "first line" employees, young employees, and personnel specialists. 2. Forming an idea of the future workforce with a view to the future without complicating the process, measuring success, and focusing on a few topics that will have real meaning. 3. Assessment of existing opportunities (available personnel potential), and 4. Determination of the distance - "gap" in the personnel potential, the purpose of which is to determine the length and discrepancies between the realities and the aspirations of the future. 5. Creating a map of the development of personnel potential, based on the understanding that organizations are systems that develop dynamically, and system thinking is a way to manage the dynamics of the company's development and mark dead zones. 6. Modeling the driving forces of the development of personnel potential, managing the processes that create values, and understanding the forces that come in support of and against changes. 7. Transition to actions.*

*As a result, a model was proposed, which consists of providing agricultural enterprises, regardless of organizational form, size, capital structure, and owners, with an understanding of the formation of personnel potential, which, along with the enterprise's products, acts as a value. The proposed approach is the result of the further development of ideas about the living strategy of the organization, taking into account the laws of randomness, causality, and will, focusing on the long-term perspective.*

*Keywords: personnel potential, stages of personnel potential development, organizational and economic model, agricultural enterprises, critical roles of process participants.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток лідерства, трансформація кадрів та реорганізація на аграрному підприємстві – як процеси безперервного розвитку його кадрового потенціалу мають бути об'єднані тими цінностями, які допоможуть об'єднати і надати сенсу всім працівникам підприємства – від директора і до простих робітників, працівників «першої лінії». Управління персоналом або кадровим потенціалом компанії – це завжди власне ноу-хау та творчий процес її керівника та системи управління. Разом із тим, такі успішні системи об'єднують однакові складові на думку фахівців Байер Кроп Сайенс [1]: визначена стратегія, прозорі автоматизовані бізнес-процеси, кваліфікований вмотивований персонал, ефективний розподіл повноважень,

вбудована система управління ефективністю, якісні дані. Головне при цьому, як зазначають фахівці, [1], а ми погоджуємось і додаємо – це безперервність і контрольованість, навіть тоді, коли починається війна, гривня обвалюється, інформаційні системи атакують хакери, і коли директор йде на 2 тижні у відпустку.

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

Так, попри пандемію та повномасштабну війну зростає товарообіг з міжнародними партнерами, оновлюються робочі місця на створених в Україні агропідприємствах. Так, підрозділ Світового банку, який займається приватними інвестиціями, розглядає можливість інвестування 1,5 мільярда доларів США в банківський сектор, сільське господарство та інфраструктуру України. Німецькі компанії, швейцарські, американські тощо мають і подальші плани до збільшення інвестицій в український аграрний сектор. І це ще більше диктує потребу у підготовці висококваліфікованих кадрів, зокрема управлінців на українському ринку, здатних долучитися до цих проектів, програм, компаній задля розвитку українського аграрного сектору.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

В Україні на підтримку аграрних підприємств та їх розвитку вже не один рік працюють платформи для підвищення ефективності українських агрокомпаній, проводяться конференції, разом із тим недостатність кваліфікованих кадрів залишається проблемою.

Для цього ми використали наукові роботи міжнародних авторів, як Дж. Лайкер та Д. Майер [3], Л. Греттон [2], українського автора з менеджменту Шегда А. В. [5] тощо.

Управління кадровим потенціалом – це як мистецтво, а «мистецтво управління», як зазначив Шегда А. В., є результат самоосвіти у поєднанні з творчою практичною діяльністю у відповідній галузі [5]. У своїй книзі Шегда А. В. дотримується думки, що будь-яка творча, у тому числі й управлінська, діяльність (життя людини) підлягає певну закономірність, що формується під впливом трьох різних законів [5]: 1) закону випадковості, якому підкоряються випадкові події, викликані збігом різних незалежних обставин; 2) закону причинності, що відбиває логічні наслідки дій людини; 3) закону свободи волі, що виражає можливість вільного вибору або прийняття рішення, яке заздалегідь неможливо передбачити, оскільки це рішення не є прямим логічним наслідком попередніх подій, однак не є і випадковим.

Ознайомлення із практикою сучасного менеджменту, досвіду втілення живої стратегії в компаніях американських та японських, висвітлених в роботах Дж. Лайкер та Д. Майер [3], Л. Греттон [2] тощо, дало підстави для формування семи крокової моделі розвитку кадрового потенціалу (КП). Це поступові сім кроків, які демонструють зміст мислення у поєднанні трьох законів управління, як причинність, випадковість (що диктується баченням), волею (бажаннями і прагненнями):

1. Формування керівної коаліції
2. Формування уявлення про майбутній кадровий склад
3. Оцінка можливостей, які є (наявного КП)
4. Визначення відстані - «розриву» в КП
5. Створення карти розвитку КП
6. Моделювання рушійних сил розвитку КП
7. Перехід до дій

### **Формулювання цілей статті**

В даній статті поставлено за мету, відштовхуючись від наявного досвіду світових компаній, представників американського, європейського, японського менеджменту, підходи і моделі, які ними використовуються, сформулювати модель розвитку кадрового потенціалу, яка б була зрозумілою для підприємства будь-якої галузі, і, зокрема, орієнтувалася б на задоволення потреб агропідприємств, навіть тих, які не мають зовнішніх іноземних інвестицій і мають спиратися на власні ресурси.

### **Виклад основного матеріалу**

Перше – формування керівної коаліції. Керівна коаліція – це лідери компанії – менеджери, керівники, наставники, які об'єднані однаковими поглядами на те, яким має бути підприємство – про цінності, продукти, клієнтів, якість, перспективи та чи готові вони йти разом, якщо майбутнє таке незвідане та нестабільне. Для одних – це організація виробництва агрокультур, для других – це використання аграрних інновацій та технологій, безпечних для здоров'я споживачів, для третіх – це можливості створення інформаційних продуктів, які пришвидшують просування знань, формування нових навичок та підвищують ефективність діяльності людей і підприємства в цілому. В кожному випадку – це бачення і план дій, у відповідності до яких керівництво може приймати рішення. Ця коаліція має об'єднуватися і спільними

намірами, надіями та сподіваннями. Таким чином напрацьовується здатність залучати широке коло учасників, які представляють інші рівні підприємства.

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

Формування керівної коаліції важливо для розвитку кадрового потенціалу. Як діляться автори роботи [3, с. 30] «Тойота ніколи не довіряє відділу кадрів самостійно наймати та навчати персонал. Відбір та підготовка персоналу в більшій мірі спираються на більш широку корпоративну культуру компанії».

Для аграрних компаній концепція підприємства важлива. Як казав декан аграрного факультету Університету Вайєнштефан-Тріздорф, проф. д-р Ральф Шлаудерер під час налагодження взаємин із українськими вузами, головне це концепт, який вони закладають: «Зорієнтувати і виховати студентів, які в майбутньому дійсно хочуть працювати в сільських регіонах. Їх треба навчити та показати, з якими життєвими умовами стикатимуться в майбутньому. Основне послання від нашого напрямку — це управлінський менеджмент у сільськогосподарському виробництві, і ми говоримо не про теорію, а про розуміння, як підприємства працюють зовні та всередині і як вони взаємодіють між собою» [6].

В книзі [3, с. 21] в контексті розбору різних корпоративних культур наводяться результати досліджень когнітивного сприйняття представників Сходу та Заходу та відображено такі розбіжності:

- ✓ що стосується уваги та сприйняття, то у представників Сходу вони більш спрямовані на оточуючу обстановку, середу, у представників Заходу – на об'єкти. При цьому перші мають більше схильність виявляти взаємозв'язки між подіями, ніж другі;
- ✓ представники Заходу більш схильні вірити у можливості управління середою, ніж представники Сходу;
- ✓ там, де представники Заходу бачать стабільність, представники Сходу бачать зміни;
- ✓ при поясненні причин подій представники Заходу концентруються на об'єктах, а представники Сходу включають в сферу розгляду і оточуючі обставини;
- ✓ представники Заходу більш схильні вишукувати формальну логіку і вдаватися до неї при розгляді подій, ніж представники Сходу.

Яку б модель менеджменту не обрало підприємство, важливо – це створення орієнтованої на цілі організації. На думку Лінди Греттон [2] існує п'ять категорій потенціальних учасників коаліції: старші менеджери, менеджери команд або лінійні менеджери, співробітники «першої лінії», молоді працівники та фахівці з персоналу.

Що стосується української культури, то на передній край виходить здатність і талант рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Повертаючись до моделі, поданої Л. Греттон, з адаптацією її для потреб аграрного підприємства чи підприємств. Всі п'ять категорій мають суттєве значення для загального успіху розвитку кадрового потенціалу, при цьому кожна з них має важливу роль в окремих процесах агропідприємства (рис. 1).

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

Для українських аграрних компаній виклик полягає в тому, як поєднати колективізм японської системи формування кадрового потенціалу і індивідуалізму, прагнення на результат, закладеного американською моделлю. У Японії особливе значення надають людям і процесу виробництва, але на Заході керівництво компаній орієнтується продукт і результат. В центрі уваги і безперервного вдосконалення японських компаній є система Кайдзен.

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

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

Одного з президентів Тойота запитали, скільки потрібно часу найнятому зі сторони керівнику для того, щоб стати справжнім менеджером Тойота? Він відповів, що 10 років. «Відносно просто навчити вивчити свої посадові обов'язки, технічні вимоги, вимоги до якості її процесу, що потрібно говорити, і зовсім інша справа – правильно будувати свою поведінку постійно. Особливо в стресових ситуаціях люди мають тенденцію сповзати на ті моделі поведінки, які були засвоєні ним раніше, - брати «горлом» або практикувати «мікроманеджмент». Тойота не прагне виховувати роботів, вона прагне виховувати співробітників, які вміють вирішувати проблеми на щоденній основі, оптимізувати роботу в цехах,

займатися кайдзен і сприяти інноваціям – і все це в умовах корпоративної культури безперервних удосконалень та поваги до людей» [3, с. 20].

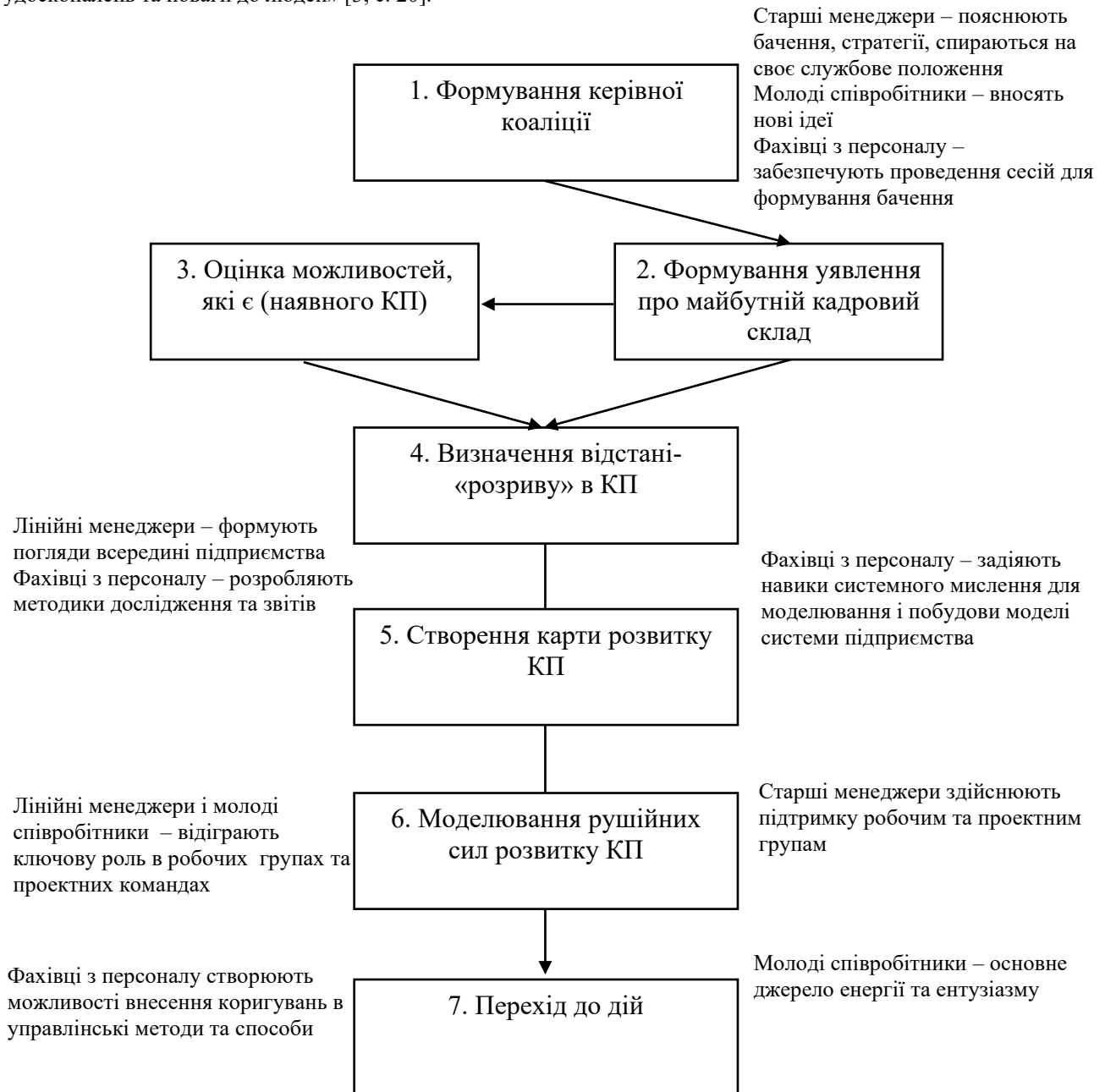


Рис. 1. Ключові ролі учасників процесу розвитку кадрового потенціалу (КП)  
(складено на основі адаптації підходу автора роботи [2])

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

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

Аналогом японського підходу у формуванні кадрового потенціалу є етапи визначення потреби та цілей підприємства та оцінка поточної ситуації. Визначення потреби і ув'язування із цілями підприємства – це те ж саме, що ув'язувати їх із задачами розвитку кадрів. Тут важливі два моменти:

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

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

В таблиці 1 наведено рекомендований типовий перелік показників зовнішнього і внутрішнього стану бізнесу, які допоможуть оцінити ситуацію.

Таблиця 1  
Аналіз результатів ділової активності (запозичено автором з досвіду японських компаній [3])

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

Це проблеми, з якими стикається будь-яка компанія, агропідприємство не є виключенням. Його конкурентна перевага – це чітко структуровані системи і добре навчені люди, які управляють цими системами. Агропідприємства так само мають прагнути до виробничого навчання як до засобу досягнення успіху. Для того, щоб навчитися змінювати відповідні інструменти з урахуванням ситуації і отримувати бажані результати.

Одним з головних принципів успішності японського менеджменту, зокрема, є наслідування принципу Парето через стандартизацію та безперервне підвищення якості продуктів і в управлінні кадровим потенціалом. Стандартизація, яка залежить від варіабельності процесу та можливості підпорядкувати його чіткому алгоритму (аналізованість). У відповідності із принципом Парето, 20% дій забезпечують 80% успіху процесу, відхилення від цієї основи небезпечні для результату. Тому ці відхилення важливо стандартизувати як можна ретельніше, тобто зробити типовими. До інших не варто приділяти такі жорсткі вимоги.

Оцінка поточного стану – це про те, наскільки є уявлення про наявний стан підприємства зовні і зсередини. На будь-якому підприємстві є маса можливостей оцінити ситуацію. Наразі зовнішні компанії пропонують таку послугу, як діагностика бізнес-процесів агропідприємств. Мається на увазі аналіз показників результативності, бесіди з менеджментом і співробітниками, безпосередньо – спостереження, особисті контакти та інші джерела, в тому числі зворотній зв'язок з клієнтами та опитування кадрів.

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

П'ятий етап – створення карти розвитку КП. Керівні принципи [2]: 1) організації – системи, що розвиваються динамічно, 2) системне мислення – спосіб управляти динамікою розвитку організації, 3) позначати мертві зони.

Динаміка функціонування підприємства відчувається щодня. Такі процеси, як винагорода персоналу, розвиток організаційної структури, пошук та підбір – незалежні чинники. Разом із тим вони функціонують одночасно в єдиній системі складних взаємин, а зміна одного з них викликає зміни в інших, частина цих змін буде запланованою, а інша – неочікуваною. І якщо задача в тому, щоб розвиток кадрового потенціалу був наділений змістом, який поділяється усіма членами підприємства, то це один з основних стратегічних напрямів діяльності, який має підтримувати та укріпляти підприємство.

На думку автора книги [2] три основні аспекти системного мислення, здатні спрямувати обговорення за потрібним курсом: розуміння основних тем та чіткість їх викладення, моделювання взаємин між темами, створення динамічних моделей, які б дозволяли зрозуміти, як, скоріш за все буде трансформуватися підприємство с часом. Всі ці три аспекти системного мислення в контексті розвитку КП дозволяють представляти модель карти розвитку КП.

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

Моделювання тем розвитку КП – це достатньо нескладана задача. По-перше, доцільно зрозуміти загальні (корпоративні чи єдині для всього підприємства) теми, які надають єдине розуміння тим чинникам, які працюють в організації. По-друге, побудувати модель взаємин ключових елементів системи – процесів, чинників, що впливають, яким чином це впливає на поведінку співробітників та їх відношення до роботи. Автор книги [2] називає це сюжетною лінією.

Карта розвитку КП – це як карта майбутнього, тобто на схемі відображено уявні образи співробітників підприємства на завтра. І тому що таке бачення формується на основі досвіду, який отримано в минулому, то мертві зони виникатимуть. Тому варто проводити регулярний огляд та перегляд такої карти.

Складання моделей людських систем, карт процесів, графічне представлення робочих листів – є основними і важливими елементами корпоративної культури японських компаній. В роботах з цієї теми ми бачимо графічне представлення всіх елементів систем, пов'язаних з людьми, як залучення, розвиток, натхнення, практика, процеси організаційної підтримки, процеси підтримки співробітників, рішення проблем, численні анкети, формати А3, моделі побудови робочих програм, схеми навчання на робочому місці і так далі. Ці моделі, рисунки, діаграми не завжди є логічними, але вони надають цілісну картину того, що відбувається і тримають фокус уваги на важливих речах. І саме це працює.

Таблиця 2

Створення карти розвитку КП (рекомендовано автором)

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

Шосте – моделювання рушійних сил розвитку КП. Два керівних принципи, які дотримується автор роботи [2]: 1) керуйте процесами, а цінності додадуться, 2) необхідно розуміти сили, які вступають на підтримку і проти змін.

Керуйте процесами, а цінності додадуться. Власне тут можна не погодитись. Точніше в цьому є розбіжність між американською і японською корпоративною культурою. Тому що корпоративна культура таких компаній як Тойота, наприклад, навпаки спрямована на процеси, які створюють цінності, перетворюючи управління людськими ресурсами в потік створення цінності співробітника та продукту, як це описано в [корпоративна культура]. Більше того, навколо цих двох потоків формується виробнича система, яка виявляє проблеми, і кадрова система, яка зростає людей, які мають здатність вирішувати проблеми.

У відповідності із системною моделлю Тойота, наприклад, будь-яка організація має чітко представляти свою мету, ясно бачити цілі. Так, в різних підрозділах компанії є набір формулювань місії, яка час від часу змінюється, але зберігаються основні елементи:

- ✓ створення додаткової цінності для клієнта та суспільства;
- ✓ внесення свого вкладу в економічне зростання території, країни, де ведеться бізнес;
- ✓ укріплювати сталість та благополуччя членів колективу;
- ✓ сприяти росту Тойота як компанії.

Це і є цінності, навколо яких будуються процеси.

Зрозуміло, що кожне підприємства прагне отримувати прибуток, чим більше, тим краще. Але для підприємств, які працюють в довгостроковій перспективі – це не єдине. Підприємства, які мислять в довгостроковій перспективі, в рамках якої прибуток – це гарантія довготривалого спільного процвітання для всіх, хто в ньому зацікавлений – і підприємство, і суспільство, в якому ведеться бізнес, і також воно усвідомлює, що прибуток – це результат конкурентної переваги. Конкурентна перевага виникає, коли підприємство демонструє добрі результати в створенні додаткової цінності для суспільства, а для цього кадровий потік створення вартості має забезпечувати отримання кваліфікованих фахівців, які виробляють високі класні продукти, з низькими витратами і точно за терміном.

Ресурси корпоративної культури Тойота – система загальних принципів, цінності, партнерські зв'язки, принципи виробничої системи, професійна кваліфікація, відповідні людські ресурси.

Сьомий етап – перехід до дій. Для більшості підприємств цей етап найбільш важливий, перехід від теорії до практики. Натхнення, яке з'являється на перших етапах напрацювання бачення і створення моделей ризику, рушійних важелів, починає згасати при зіткненні з реальністю, коли є розбіжності між можливостями зараз і майбутнього. Тут виклик для керівної коаліції та їх компетенції з цим впоратися. На думку автора роботи [2] сила цього етапу полягає в дотриманні п'яти принципів: 1) подальша участь і ентузіазм керівної коаліції, 2) подальший розвиток можливостей для змін, 3) постійна зосередженість на виділених на початковому етапі бізнес-темах, 4) розробка системи оцінки ефективності, 5) усвідомлення того, що шлях в майбутнє наповнений емоціями та ентузіазмом. Керівні принципи: 1) продовжувати укріпляти керівну коаліцію, 2) створювати можливості для змін.

Саме з цих причин і з'явився японський менеджмент, який потім отримав популярність для підприємств в усьому світі в різних галузях, особливість якого – постійна присутність керівної коаліції у виробничих процесах.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, в даній статті ми запропонували модель, яка полягає в тому, щоб надати агропідприємствам, незалежно від організаційної форми, розміру чи структури капіталу і власників розуміння щодо формування кадрового потенціалу, який наряду із продуктами підприємства виступає цінністю. Запропонований підхід є результатом подальшого розвитку ідей про живу стратегію організації, врахування законів випадковості, причинності і волі, спрямованості на довгострокову перспективу.

### Література

1. Мистецтво управління агропідприємством, або секрети успішних директорів. Агробізнес сьогодні. Текст статті ТОВ «Байер Кроп Сайенс Україна». 2017. <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/9537-mystetstvo-upravlinnia-ahropidpriemstvom-abo-sekrety-uspishnykh-dyrektoziv.html>
2. Грэттон Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
3. Sosnovskikh S. Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. Philosophy Study, July 2016, Vol. 6, No. 7, 442-454. doi: 10.17265/2159-5313/2016.07.005
4. Jeffrey K. Liker, David Meier oyota Talent (PB): Developing Your People the Toyota Way McGraw Hill Professional, 2007 p. 240 p.
5. Шегда А. В. Основы менеджменту. К., Знання, 1998. с. 211. <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=561>
6. Помянская Н. Аграрное образование как психологический тест: готова ли Украина? AgroPortal.ua. 2019. <https://www.ukragrocentr.com/news/agrarное-obrazovanie-kak-psikhologicheskii-test-gotova-li-ukraina>
7. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Економічний простір. 2022. № 180. С. 105-110.
8. Гуроров А.О., Гуроров О.І. Кадрове забезпечення формування інноваційного потенціалу розвитку аграрного сектора економіки. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 47-62. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6423>

### References

1. Mystetstvo upravlinnia ahropidpriemstvom, abo sekreti uspishnykh dyrektoziv. Ahrobiznes sohodni. Tekst statti TOV «Baiier Krop Saiiens Ukraina». 2017. <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/9537-mystetstvo-upravlinnia-ahropidpriemstvom-abo-sekrety-uspishnykh-dyrektoziv.html>
2. Gretton L. Zhivaya strategiya: kak pomestit lyudej v centr resheniya korporativnykh zadach. Dnepropetrovsk : Balans-Klub, 2003. 288 s.
3. Sosnovskikh S. Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. Philosophy Study, July 2016, Vol. 6, No. 7, 442-454. doi: 10.17265/2159-5313/2016.07.005
4. Jeffrey K. Liker, David Meier oyota Talent (PB): Developing Your People the Toyota Way McGraw Hill Professional, 2007 r. 240 r.
5. Shehda A. V. Osnovy menedzhmentu. K., Znannia, 1998. s. 211. <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=561>
6. Pomyanskaya N. Agrarnoe obrazovanie kak psihologicheskij test: gotova li Ukraina? AgroPortal.ua. 2019
7. Hryshchenko N. V. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia stratehii rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-subiektiv ahramoho sektoru. Ekonomichnyi prostir. 2022. № 180. S. 105-110.
8. Hutorov A.O., Hutorov O.I. Kadrove zabezpechennia formuvannia innovatsiinoho potentsialu rozvytku ahramoho sektora ekonomiky. Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky. 2018. № 2. S. 47-62. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6423>