

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СОРОКІН Артур Віталійович**

**Стратегічне управління персоналом  
підприємства**  
**Strategic personnel management of the  
enterprise**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНм-21  
А. В. Сорокін

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент І. І. Смачило

---

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ М. М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	7
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління персоналом	7
1.2. Інноваційна складова стратегії управління персоналом	18
Висновки до 1 розділу	27
<b>РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДОСЛІДНОЇ СТАНЦІЇ ІНСТИТУТУ КОРМІВ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПОДІЛЛЯ НААН</b>	29
2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та компетенцій персоналу	34
2.3. Оцінка стратегії управління персоналом в ТДСДС	41
Висновки до 2 розділу	52
<b>РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДОСЛІДНОЇ СТАНЦІЇ ІНСТИТУТУ КОРМІВ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПОДІЛЛЯ НААН</b>	54
3.1. Визначення стратегічних цілей управління персоналом	54
3.2. Ефективне управління персоналом як стратегічний фактор росту конкурентоспроможності підприємства	62
Висновки до 3 розділу	67
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	74

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасному світі, де конкуренція зростає, а економічне середовище постійно змінюється, важливість стратегічного управління персоналом набуває ключового значення для досягнення успіху підприємства. Важливо розуміти, що персонал не лише ресурс, а й стратегічний партнер у досягненні цілей компанії.

Стратегічне управління персоналом охоплює визначення місця та ролі працівників у загальній стратегії підприємства, їхній розвиток, участь у процесах прийняття рішень та підтримка ключових бізнес-ініціатив. З розвитком технологій, змінами в економіці та зростанням здатності ринків адаптуватися, важливо мати адаптивні та інноваційні стратегії управління персоналом.

Основні аспекти такої теми включають в себе розробку ефективних систем набору та розвитку персоналу, побудову мотиваційних моделей, а також вирішення проблем, пов'язаних із збереженням та розвитком талановитих кадрів. У контексті глобалізації та швидких змін на ринках, стратегічне управління персоналом стає вирішальною складовою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану в Україні стратегічне управління персоналом підприємства стає особливо актуальною через вплив факторів, пов'язаних із війною. Воєнний стан супроводжується кризовою ситуацією та економічною нестабільністю, що вимагає від підприємств розробки стратегій управління персоналом для забезпечення стійкості та ефективності. Питання безпеки працівників набуває важливості, вимагаючи від підприємств розробки стратегій безпеки та захисту персоналу в умовах воєнного конфлікту. У цих умовах підприємства можуть переглядати свої бізнес-стратегії, а стратегічне управління персоналом стає ключовим елементом адаптації до нових умов та вирішення завдань з утримання та мотивації працівників. Збільшений тиск щодо соціальної відповідальності та необхідність взаємодії з громадою робить стратегічне управління персоналом необхідним інструментом для забезпечення не тільки

ефективності бізнесу, але і соціальної підтримки. Таким чином, дана тема виправдано висвітлює термінову потребу в розробці нових стратегій управління персоналом для забезпечення стійкості та ефективності підприємств в умовах війни в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць.** Стратегічне управління персоналом – це система управління людськими ресурсами, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно передбачає узгодження цілей і завдань управління персоналом з цілями і завданнями організації загалом. Основні аспекти стратегічного управління персоналом можна об'єднати в такі групи:

- визначення і розробка стратегії управління персоналом. Дослідження в цьому напрямі ґрунтуються на теорії стратегічного управління та теорії управління персоналом (О. Грішнова, А. Касич, А. Колот, Т. Костишина);

- реалізація стратегії управління персоналом. Цей напрям передбачає розробку та впровадження заходів, спрямованих на реалізацію стратегії управління персоналом (В. Брич, О. Дяків, В. Нижник, В. Никифоренко, В. Петюх);

- оцінювання результативності стратегічного управління персоналом. Дослідження ґрунтуються на теорії управління персоналом, а також на теорії менеджменту (Г. Назарова, Г. Лопушняк, В. Савченко, І. Смачило, С. Цимбалюк);

- особливості стратегічного управління персоналом в сучасних умовах. Досліджуються особливості стратегічного управління персоналом в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою динамікою, глобалізацією та цифровізацією (А. Колот, В. Петюх, М. Шкільняк)

Для більш ґрунтовного аналізу стратегічного управління персоналом обрано приклад конкретного підприємства, яке є поєднує у собі агровиробництво та наукову діяльність – ТДСДС. Засновуючись на практичних даних цього підприємства розглянуто особливості підбору та розстановки персоналу,

планування робочої сили, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, його мотивації в сучасних умовах.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні та розробці стратегічних підходів до управління персоналом підприємства м.

Досягнення визначеної мети обумовила формулювання таких завдань:

- здійснити аналіз теорії та практики стратегічного управління персоналом.
- оцінити поточний стан та ефективність системи управління персоналом на Тернопільській державній сільськогосподарській дослідній станції Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН (ТДСДС) і провести аналіз його результативності.

- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТДСДС, які спрямовані на оптимізацію управління персоналом підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища його розвитку, включаючи умови воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом ТДСДС.

**Предметом дослідження** є процес управління людськими ресурсами підприємства, який спрямований на досягнення його стратегічних цілей.

**Методи дослідження.** У роботі використовувався системний підхід до аналізу об'єкта дослідження. Цей підхід дозволив розглядати стратегічне управління персоналом як складну систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів.

Для визначення способів стратегічного управління використовувалися економіко-математичні та статистичні методи. Ці методи дозволили провести аналіз даних, отриманих в процесі дослідження, і розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом.

**Наукова новизна** роботи полягає у аналіз практики стратегічного управління персоналом в сучасних умовах, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом в умовах воєнного

стану, які допоможуть підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.

**Практична значимість роботи.** Застосування результатів проведеного дослідження на практиці дозволить ТДСДС:

– реалізувати комплексний підхід до управління персоналом в рамках стратегічного планування. Це означає, що управління персоналом буде розглядатися як складова частина загальної стратегії підприємства, і буде спрямоване на досягнення його стратегічних цілей.

– гнучко адаптувати і своєчасно коригувати підходи до управління персоналом з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на діяльність підприємства. Це означає, що управління персоналом буде бути гнучким і адаптивним, і буде враховувати зміни в ринковому середовищі, в технологіях, в потребах персоналу та інших факторах.

Висновки та рекомендації, зроблені за результатами кваліфікаційної роботи, можуть бути використані керівниками та спеціалістами ТДСДС при розробці стратегії управління персоналом, формуванні кадрової політики. Це означає, що результати дослідження можуть бути використані для розробки конкретних заходів з вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (4 травня 2023 р., м. Тернопіль,) [41] та VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ) [42] та опубліковані у вигляді двох тез.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління персоналом

Як суспільно-економічне явище, управління персоналом виявляється вкрай складним, багатограним і багатоаспектним явищем. Насамперед, управління персоналом є однією з визначальних функцій організаційного управління. За значущістю управління персоналом як функція виграє тільки загальне управління, завданням якого є визначення місії, цілей та стратегії розвитку організації, планування діяльності, організація виробництва та контроль за виконанням планів.

Цінність та важливість управління персоналом для будь-якої організації легко розуміти. Достатньо усвідомити, що всі бізнес-процеси втілюються завдяки праці людей: від формування портфеля замовлень та проектування виробів до розробки технологічних процесів, організації виробництва та безпосередньої виробничої діяльності, енергетичного забезпечення та транспортного обслуговування. Усі ці процеси керуються не безпосередньо, а опосередковано через людей, впливаючи на їхню поведінку різними методами.

Управління персоналом представляє собою систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства чи організації.

Сучасні підходи до управління персоналом відкривають нові можливості для розв'язання ключових проблем. Серед цих можливостей варто відзначити покращення професійної підготовки працівників, налагодження взаємодії між різними підрозділами організації та розширення стратегічних компонентів у її діяльності.

Однією з найважливіших цілей управління персоналом є максимальне використання потенціалу кожного працівника. Це означає стимулювання його комплексних якостей та активної участі у виробничій діяльності. Потенціал працівника є складною системою, що включає структурну єдність всіх його складових елементів.

Стратегія управління персоналом, політика управління персоналом та корпоративна культура є основоположними і невід'ємними компонентами для всіх інших часткових процесів управління персоналом. Якість цих основоположних елементів, які повинні відзначатися не лише міцністю, але й гнучкістю, визначає ефективність як окремих етапів, так і загального процесу управління персоналом. Таким чином, стратегія, політика та корпоративна культура повинні перебувати під постійним наглядом і контролем вищого менеджменту організації.

З урахуванням масштабів виробництва, фінансових можливостей та чисельності персоналу, часткові процеси управління персоналом можуть бути більш глибоко розчленовані або, навпаки, інтегровані в кілька більш комплексних часткових процесів. Основне – визначити конкретних виконавців для кожного часткового процесу, чітко визначити їх обов'язки в посадових інструкціях та забезпечити надійний контроль якості та своєчасності виконання завдань.

Часткові процеси управління персоналом функціонують у різних часових режимах, враховуючи специфіку їх завдань та обсягів виробництва. Наприклад, планування і прогнозування проводяться періодично, водночас як професійний добір працівників у невеликих і середніх організаціях відбувається за потреби у новому персоналі. У великих підприємствах з високим оборотом кадрів, служба персоналу займається цим завданням постійно.

Створення нових робочих місць відбувається за необхідністю, тоді як обслуговування існуючих робочих місць, задіяних у виробництві, здійснюється щодня, а іноді й у кілька змін. Оперативне управління підрозділами і



працівниками є щоденною, постійною турботою лінійних керівників. Головний навантаження в цьому плані несуть майстри виробничих дільниць.

Стратегічне управління персоналом – це цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом, здатним досягти її довгострокових цілей. Воно передбачає інтеграцію функцій управління персоналом з загальними стратегіями організації та забезпечення відповідності системи управління персоналом цілям та завданням організації.

Існує багато різних підходів до визначення поняття «стратегічне управління персоналом», деякі з них наведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Трактування поняття «стратегічне управління персоналом»**

Автори	Визначення
Ульріх Д., Брокбенк В., Юнг А. [60]	Стратегічне управління людськими ресурсами – є зв'язок політики та практики щодо людських ресурсів із загальними цілями організації з метою підвищення ефективності організації.
Бодро Дж., Рамштад П. [53]	Стратегічне управління людськими ресурсами – процес зв'язку людського капіталу зі стратегічними цілями фірми
Пфєффер Дж. [59]	Стратегічне управління людськими ресурсами – процес узгодження системи управління людськими ресурсами з конкурентною стратегією фірми.

Примітка. Сформовано автором

Усі ці визначення підкреслюють такі ключові аспекти стратегічного управління персоналом:

1. Цільова орієнтація: стратегія управління персоналом спрямована на досягнення конкретних цілей, пов'язаних з формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації.

2. Системність: стратегія управління персоналом є частиною загальної стратегії організації та інтегрується з нею.

3. Комплексність: стратегія управління персоналом передбачає розгляд всіх аспектів управління персоналом, включаючи планування, підбір, розстановку, навчання, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу.

Однак, між цими визначеннями є також деякі відмінності. Наприклад, Ульріх Д., Брокбенк В. і Юнг А. підкреслюють, що стратегічне управління персоналом спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації. Бодро Дж., Рамштад П. стверджують, що стратегічне управління персоналом спрямоване на зв'язок людського капіталу з конкурентними цілями організації. Пфеффер Дж. визначає стратегічне управління персоналом як процес, спрямований на відповідність системи управління персоналом конкурентній стратегії організації.

У будь-якому випадку стратегічне управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Воно дозволяє організації формувати конкурентоспроможний трудовий потенціал, підвищувати ефективність використання трудового потенціалу організації та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.

Стратегічне управління персоналом спрямоване на досягнення таких цілей, як:

– *формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації*. Ця мета передбачає створення такого кадрового складу організації, який відповідав би її стратегічним цілям і вимогам конкурентного середовища. Для її досягнення необхідно проводити ретельний аналіз кадрового потенціалу організації, щоб визначити його сильні та слабкі сторони, а також потенціал розвитку; розробляти програми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, спрямовані на задоволення потреб організації в конкурентоспроможних кадрах; запроваджувати ефективні системи мотивації та стимулювання праці, які б сприяли залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

– *забезпечення відповідності системи управління персоналом стратегічним цілям організації.* Ця мета передбачає гармонізацію системи управління персоналом з цілями та стратегією розвитку організації. Для її досягнення необхідно: узгоджувати цілі та завдання системи управління персоналом з цілями та завданнями стратегії розвитку організації; запроваджувати процеси, процедури та інструменти управління персоналом, які б сприяли досягненню стратегічних цілей організації; проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності системи управління персоналом, щоб забезпечити її відповідність стратегічним цілям організації;

– *підвищення ефективності використання трудового потенціалу організації;* Ця мета передбачає ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей. Для її досягнення важливо: оптимізувати структуру організації та розподіл обов'язків між працівниками; запроваджувати ефективні системи управління робочим часом та продуктивністю праці; розвивати корпоративну культуру, яка сприяла б ефективній взаємодії та співпраці працівників;

– *створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.* Реалізація цієї мети створює в організації атмосферу, яка сприяла б ефективній роботі та реалізації потенціалу працівників. Для її досягнення доцільно: запроваджувати ефективні системи управління конфліктами та стресом; розвивати культуру взаємоповаги та взаємодопомоги між працівниками; забезпечувати справедливе та прозоре управління організацією;  
Додаткові цілі стратегічного управління персоналом

Крім зазначених вище, стратегічне управління персоналом може мати і інші цілі, такі як:

- зменшення плинності кадрів;
- підвищення задоволеності роботою працівників;
- покращення іміджу організації як роботодавця.

Вибір конкретних цілей стратегічного управління персоналом залежить від стратегії розвитку організації та її поточних потреб.

Основні принципи стратегічного управління персоналом представлені на рис. 1.1.:



Рис. 1.1. Принципи стратегічного управління персоналом

Примітка. Складено автором

Ці принципи становлять ключову підставу для фахівців з управління людськими ресурсами та керівників організацій, які мають за мету адаптуватися до динамічного та постійно змінного середовища на сучасному робочому місці. Розглянемо більш детально кожен з основних принципів:

1. **Системність** – підкреслює важливість структурованого та організованого підходу до управління персоналом. Це передбачає розробку та впровадження систематичних процесів найму, навчання, оцінки ефективності та розвитку співробітників. Цей принцип гарантує, що кожен аспект управління персоналом узгоджується зі стратегічними цілями організації, сприяючи послідовності та ефективності.

**2. Цілісність** є основою етичного управління персоналом. Це передбачає підтримку чесності, справедливості та прозорості в усіх практиках управління персоналом. Дотримання етичних стандартів у прийнятті рішень, конфіденційності та стосунках між працівниками створює довіру серед працівників, сприяючи позитивній організаційній культурі та моральному духу працівників.

**3. Складність.** Визнаючи складну природу людських ресурсів, принцип комплексності підкреслює необхідність розгляду різноманітних факторів, що впливають на управління персоналом. Це включає в себе визнання різноманітності навичок, досвіду та перспектив серед робочої сили. Щоб успішно подолати цю складність, необхідно розробити стратегії для задоволення унікальних потреб окремих працівників, узгоджуючи їх із головними цілями організації.

**4. Проактивність** в управлінні персоналом передбачає передбачення майбутніх проблем і можливостей, а не просто реагування на поточні проблеми. Проактивні спеціалісти з управління персоналом активно беруть участь у плануванні робочої сили, розвитку навичок і придбанні талантів, щоб переконатися, що організація добре оснащена для задоволення мінливих потреб. Цей принцип позиціонує організацію на випередження в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється.

**5. Гнучкість.** Цей принцип підкреслює необхідність адаптації до обставин, що змінюються. У сфері управління персоналом це означає бути відкритим для коригування політики, процедур і підходів, щоб вони краще відповідали динамічній природі робочої сили та зовнішньому бізнес-середовищу. Гнучкість дозволяє організаціям ефективно реагувати на непередбачені виклики та використовувати нові можливості.

**6. Адаптація до змін.** Цей принцип підкреслює важливість бути гнучким і реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Незалежно від того, чи йдеться про технологічний прогрес, зміни ринкових тенденцій чи нормативні зміни, стратегічне управління персоналом вимагає постійного процесу адаптації. Організації, які приймають зміни та сприяють розвитку своїх

співробітників для вирішення нових викликів, мають кращі позиції для довгострокового успіху.

По суті, ці принципи в сукупності складають основу стратегічного підходу до управління персоналом. Застосовуючи систематичність, цілісність, комплексність, проактивність, гнучкість і адаптацію до змін, організації можуть сприяти стійкій і високоєфективній робочій силі, яка сприяє стабільному зростанню та конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-ландшафті.

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Підприємство має враховувати ряд важливих етапів для ефективного стратегічного управління персоналом таблиця 1.2.

*Таблиця 1.2.*

### Етапи стратегічного управління персоналом

Етап стратегічного управління персоналом	Мета	Завдання
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації	Визначити основні тенденції та фактори, які будуть впливати на діяльність підприємства в майбутньому	Оцінити зовнішні фактори: економічна ситуація в країні та світі, політичні умови, соціальні умови, технологічні зміни, конкуренція, законодавство тощо; оцінити внутрішні фактори: місія, цілі та стратегія підприємства, структура та культура підприємства, кадровий склад підприємства, система управління персоналом тощо
Розробка стратегії управління персоналом	Розробити стратегію управління персоналом, яка буде відповідати цілям та стратегії підприємства	Визначити цілі та завдання управління персоналом; визначити принципи та підходи до управління персоналом; визначити інструменти та методи управління персоналом
Впровадження стратегії управління персоналом	Запровадити розроблену стратегію управління персоналом	Розробити та впровадити конкретні заходи, спрямовані на досягнення цілей стратегії
Контроль за виконанням стратегії управління персоналом	Оцінити ефективність заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, та внести необхідні корективи	Розробити систему показників ефективності; проводити регулярні звіти; аналізувати результати тощо

Примітка. Сформовано автором

Перший етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище включає економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище включає структуру організації, її культуру, ресурси та інші внутрішні фактори.

На цьому етапі необхідно оцінити зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, а також внутрішні фактори, які характеризують стан підприємства та його персоналу (рис. 1.2).

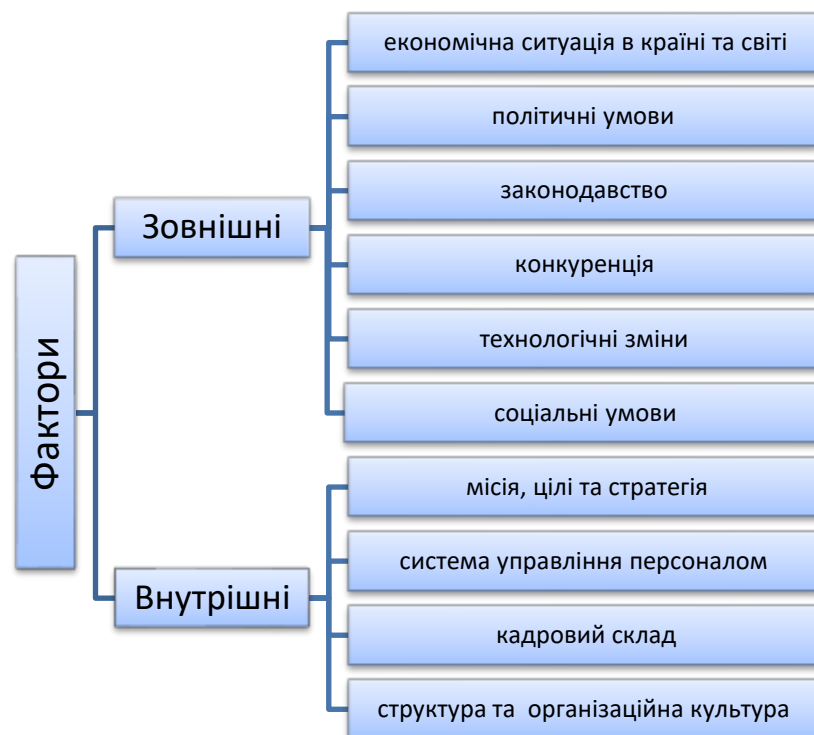


Рис. 1.2. Основні зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства

Примітка. Сформовано автором

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити основні тенденції та фактори, які будуть впливати на діяльність підприємства в майбутньому. Ця інформація необхідна для розробки ефективної стратегії управління персоналом.

Другий етап – розробка стратегії управління персоналом. На основі проведеного аналізу підприємство формулює стратегію, яка враховує потреби та цілі організації. Це може включати в себе плани по набору, розвитку та утриманню персоналу, а також стратегії мотивації та лідерства.

На цьому етапі необхідно розробити стратегію управління персоналом, яка буде відповідати цілям та стратегії підприємства. Стратегія управління персоналом повинна визначати:

- цілі та завдання управління персоналом;
- принципи та підходи до управління персоналом;
- інструменти та методи управління персоналом.

Стратегія управління персоналом повинна бути розроблена з урахуванням результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Вона повинна бути реалістичною, досяжною та адаптивною до змін.

Третій етап – впровадження стратегії управління персоналом. Це включає в себе впровадження конкретних програм та ініціатив, які відповідають стратегічним цілям. Це може включати в себе навчання та розвиток персоналу, перегляд системи мотивації, а також інші заходи для досягнення стратегічних завдань.

#### Впровадження стратегії управління персоналом

На цьому етапі необхідно впровадити розроблену стратегію управління персоналом. Це передбачає розробку та впровадження конкретних заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегії.

Заходи з реалізації стратегії управління персоналом можуть включати:

- зміну кадрової політики та практики;
- розвиток системи навчання та розвитку персоналу;
- створення системи мотивації та заохочення персоналу;
- створення системи управління трудовими відносинами тощо.

Впровадження стратегії управління персоналом вимагає залучення та підтримки всіх працівників підприємства.



Четвертий етап – контроль за виконанням стратегії управління персоналом. Важливо постійно відстежувати та оцінювати результати впровадження стратегії, а також вносити корективи в разі необхідності. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та забезпечує постійну ефективність стратегічного управління персоналом.

На цьому етапі необхідно контролювати виконання стратегії управління персоналом. Це передбачає оцінку ефективності заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, та внесення необхідних коректив.

Контроль за виконанням стратегії управління персоналом дозволяє забезпечити досягнення цілей стратегії та своєчасне реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Кожен із зазначених етапів стратегічного управління персоналом може бути розширений додатковими деталями (табл. 1.3.). Наприклад, етап аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації може включати такі заходи, як: проведення маркетингових досліджень; аналіз фінансових показників; аналіз кадрового складу; аналіз системи управління персоналом тощо.

*Таблиця 1.3.*

### **Заходи реалізації етапів стратегічного управління персоналом**

Етап	Заходи
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації	Проведення маркетингових досліджень; аналіз фінансових показників; аналіз кадрового складу; аналіз системи управління персоналом тощо
Розробка стратегії управління персоналом	Проведення стратегічних сесій; розробка сценаріїв розвитку підприємства; аналіз альтернативних стратегій управління персоналом тощо
Впровадження стратегії управління персоналом	Розробка планів реалізації стратегії; навчання працівників; забезпечення ресурсами тощо
Контроль за виконанням стратегії управління персоналом	Розробка системи показників ефективності; проведення регулярних звітів; аналіз результатів тощо

Примітка. Сформовано автором

Етап розробки стратегії управління персоналом може включати такі заходи, як: проведення стратегічних сесій; розробка сценаріїв розвитку підприємства; аналіз альтернативних стратегій управління персоналом тощо.

Етап впровадження стратегії управління персоналом може включати такі заходи, як: розробка планів реалізації стратегії; навчання працівників; забезпечення ресурсами тощо.

Етап контролю за виконанням стратегії управління персоналом може включати такі заходи, як: розробка системи показників ефективності; проведення регулярних звітів; аналіз результатів тощо.

Стратегічне управління персоналом є складним і багатогранним процесом, який вимагає від керівництва організації системного підходу та чіткого розуміння його сутності та цілей.

Також стратегічне управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

## **1.2. Інноваційна складова стратегії управління персоналом**

У сучасних умовах війни, соціально-економічної кризи та надзвичайних викликів, інвестиції в розвиток персоналу стають стратегічним чинником конкурентоспроможності та виживання підприємства на довгостроковий період. Успішність функціонування підприємства в значній мірі залежить від вибору стратегії розвитку персоналу та рівня інноваційності цього підходу.

Для забезпечення ефективного функціонування та збереження конкурентоспроможності необхідно впроваджувати та використовувати механізм управління персоналом. Цей механізм повинен сприяти оптимізації процесів та гарантувати соціальний та економічний ефект для підприємства.

Важливим етапом сучасного розвитку є не лише створення механізму управління персоналом як такого, але й його активне використання в рамках

обраної стратегії. Такі напрями повинні забезпечувати реальну соціально-економічну вигоду. У зв'язку з цим, ключовим аспектом є формування ефективного механізму, спрямованого на підвищення продуктивності управління персоналом та прогнозування рівнів ефективності діяльності підприємства. Це передбачає розробку та впровадження інноваційних методик.

Таким чином механізм забезпечення ефективності управління персоналом – це комплексні довгострокові методи, форми і технології управління людським капіталом з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах змінного зовнішнього середовища. [48, с. 162].

Системний функціонально-цільовий підхід до розробки проектів систем управління на всіх рівнях ієрархії дозволяє здійснювати комплексний підхід до вирішення проблеми управління. При цьому проектуються всі необхідні підсистеми, включаючи підсистему лінійного керівництва, функціональні та цільові підсистеми, а також підсистеми забезпечення управління.

Функціональні підсистеми системи управління забезпечують виконання конкретних управлінських функцій для досягнення цілей у всіх сферах діяльності підприємства. Ці функціональні підсистеми можна об'єднати в п'ять комплексних груп:

1. *Управління науково-технічною діяльністю*: Включає в себе планування та координацію досліджень і розробок, впровадження нових технологій та інновацій.

2. *Управління виробництвом*: Орієнтоване на ефективне планування та контроль виробничих процесів, забезпечення якості продукції та оптимізацію виробничих потоків.

3. *Управління економічною діяльністю*: Включає в себе фінансове планування, бухгалтерський облік, аналіз ефективності та стратегічне фінансове управління.

4. *Управління негосподарською діяльністю*: Основане на ефективному управлінні адміністративними процесами, внутрішньою комунікацією та взаємодією різних підрозділів.

5. *Управління персоналом*: Спрямоване на розвиток та оптимізацію людського капіталу, включаючи набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу.

Цей підхід дозволяє не лише створювати окремі елементи системи управління, але і забезпечувати їх взаємодію для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах змінюючогося середовища.

Цільові підсистеми управління забезпечують комплексність управління для досягнення основної мети діяльності організації шляхом інтеграції та координації виконання конкретних функцій підсистеми лінійного керівництва, функціональних і забезпечують підсистеми системи управління. Ці цільові підсистеми є важливою частиною системи управління, оскільки вони визначають напрямки та завдання для досягнення стратегічних цілей організації [37, с. 43]. До цільових підсистем відносяться різноманітні сфери діяльності:

1. *Управління виконанням плану виробництва і постачання продукції (надання послуг)*: Включає планування виробництва, контроль за його виконанням, організацію постачання та забезпечення продукції або послуг.

2. *Управління якістю продукції*: Орієнтоване на забезпечення високої якості виробів чи послуг, включаючи контроль якості, стандартизацію і вдосконалення процесів.

3. *Управління трудовими, фінансовими, матеріальними ресурсами*: Спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, включаючи кадри, фінанси та матеріальні активи.

4. *Управління розвитком виробництва*: Включає стратегічне планування та впровадження нових технологій, методів та процесів для підвищення ефективності виробництва.

5. Управління розвитком системи управління: Спрямоване на постійне вдосконалення та адаптацію системи управління до змін у середовищі.

6. Управління соціальним розвитком організації: Включає стратегії та заходи для покращення умов праці, стимулювання та розвитку персоналу.

7. Управління охороною довкілля: Забезпечує впровадження екологічно відповідних практик та дотримання норм охорони довкілля.

Цільові підсистеми можуть змінюватися в залежності від конкретних вимог виробництва та зовнішнього середовища організації, а також можуть формувати цільові програми для досягнення конкретних цілей протягом певних періодів часу.

Підсистеми забезпечення системи управління виконують конкретні функції, спрямовані на забезпечення та обслуговування виконання конкретних функцій підсистеми лінійного керівництва, функціональних та цільових підсистем. Ці підсистеми спрямовані на забезпечення ефективного функціонування всієї системи управління та включають:

1. Правове забезпечення управління: Гарантує дотримання законодавства та регулюючих норм управлінської діяльності.

2. Інформаційне забезпечення управління: Включає розробку та впровадження інформаційних систем, які підтримують прийняття рішень та обмін інформацією.

3. Технічне забезпечення управління: Забезпечує доступ до сучасних технічних засобів та технологій для підтримки управлінських процесів.

4. Забезпечення регламентованою документацією управління: Включає розробку та зберігання [37, с. 24].

«При функціонуванні всіх підсистем системи управління (лінійного керівництва, функціональних, цільових та забезпечують) виконуються загальні функції циклу управління: нормування, планування, організація, координація і регулювання, мотивація і стимулювання, контроль, облік, аналіз. Для підсистеми лінійного керівництва до цих функцій додаються ще дві: підбір кадрів і

прийняття рішень. У той же час кожна з підсистем системи управління (лінійного керівництва, функціональні та забезпечують підсистеми) виконує набір функцій, спрямованих на вирішення завдань цільових підсистем системи управління» [37, с. 25].

Отже, при проектуванні системи управління враховуються різні складові для забезпечення ефективного функціонування. Це включає в себе підсистему лінійного керівництва, функціональні та цільові підсистеми, а також підсистеми забезпечення управління. Зазначені складові проектуються з урахуванням таких елементів, як функції управління, організаційна структура, кадри, технічні засоби, інформація, методи, технології та прийняття рішень.

Щодо проектування інноваційної системи управління персоналом, рекомендації Enterprise Project Management Methodology, надані Пенсильванською агенцією з діловодства, можуть бути цінним ресурсом. Ця методологія, пропонує підходи та стратегії для управління проектами на підприємстві [57].

Рекомендації з інноваційного управління персоналом можуть включати такі елементи, як впровадження нових методів підбору та навчання персоналу, використання сучасних технологій для ефективного моніторингу та управління робочим процесом, а також впровадження стратегій стимулювання та розвитку працівників.

Загалом, інтеграція інноваційних методологій у проектування системи управління персоналом може сприяти підвищенню її ефективності та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

На етапі попереднього ініціювання висувається та оцінюється ініціатива, проводиться техніко-економічне дослідження, здійснюється економічне обґрунтування, формулюються високорівневі вимоги та встановлюється кошторис витрат на проект, а також оформляється проектна документація.

Процес ініціювання офіційно запускає проект. На цьому етапі встановлюється система управління проектом: призначається керівник проекту,

визначаються учасники проекту та формуються детальні вимоги до структури проектного управління підприємством.

На етапі планування розробляється опис дій, необхідних для реалізації проекту, і визначається рівень зусиль, необхідних для його втілення. Ключовим результатом є план управління проектом, який може включати кілька допоміжних планів, охоплюючи аспекти, такі як обсяг робіт, зміни, графік, вартість, якість, ресурси, комунікації, ризики, закупівлі, логістика, вимоги та управління документацією.

Для оцінки якості системи управління персоналом на підприємстві рекомендується розробити інноваційні методичні підходи, що базуються на визначенні ефективності використання наявних ресурсів управління. Такі можливості можуть бути реалізовані шляхом посилення управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління та можуть бути відображені в системі показників, представлений на рисунку (рис. 1.3).

На цьому етапі може виникнути необхідність створення нових критеріїв та метрик для оцінки ефективності управління персоналом, які відображатимуть специфічні аспекти функціонування організації та взаємодії з її персоналом.

Зазначені інноваційні методичні підходи можуть включати в себе аналіз ступеня використання технологій управління персоналом, врахування психосоціального клімату в колективі, оцінку рівня задоволеності працівників, а також врахування динаміки особистісного і професійного розвитку персоналу.

Ці інноваційні підходи дозволяють глибше розуміти ефективність управління персоналом і створювати більш точні та адаптовані методики для визначення якості системи управління персоналом на підприємстві.

«Розширюючи практичний фундамент щодо оцінки якості системи управління, доцільно визначити групу показників, які відображають ефективність суб'єкта управління.

До цієї групи належать:

– продуктивність праці кожного управлінського працівника;

- коефіцієнт оперативності апарату управління;
- коефіцієнт ефективності використання інформації;
- коефіцієнт надійності управління;
- коефіцієнт виконавської дисципліни;
- ефективність роботи управлінського апарату підприємства;
- кадровий потенціал управління;
- інтелектуальний потенціал;
- рівень організаційного клімату належать» [48, с. 117–118].



Рис. 1.3. Критерії оцінювання рівня системи управління персоналом на підприємстві

Примітка. Наведено за: [44, с. 118]



Сучасні методи комплексної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві повинні ґрунтуватися на економічних аналізах, експертних оцінках та бальному методі. Зміст такої комплексної оцінки може бути наступним [44, с. 51]:

1. Використовуючи метод експертних оцінок та кореляційного аналізу, визначається перелік економічних, соціальних та організаційних показників, які відображають кінцеві результати діяльності підприємства. Склад цих показників встановлюється на підставі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм та інструкцій для складання статистичної та оперативної звітності. Ці показники охоплюють якісні та кількісні критерії.

2. Встановлюються критерії досягнення визначених кінцевих результатів за найменшими ресурсними витратами та високою якістю товарів. Чисельні значення цих критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної та оперативної звітності, розраховуються як відсоткове співвідношення фактичного значення кінцевого результату до базового.

3. За допомогою показників-критеріїв та вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, обчислюється комплексний показник ефективності. У цьому показнику порівнюються різні економічні, соціальні та організаційні параметри з урахуванням їх важливості. Комплексний показник ефективності визначається шляхом сумування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність та організаційну результативність праці персоналу підприємства. Часткові показники визначаються на основі економічних, соціальних та організаційних параметрів за допомогою множення відсоткового виконання на вагові коефіцієнти значущості функцій керівництва:

$$\text{ЧПеф}_i = \Pi_i \cdot V_i, \quad (1.1.)$$

де  $\text{ЧПеф}_i$  – значення  $i$ -го окремого показника ефективності управління персоналом підприємства, в балах;  $\Pi_i$  – виконання економічних, соціальних та організаційних показників у відсотках;  $V_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го окремого

показника, який виражений у відсотковій частці. Ваговий коефіцієнт вказує на відносну важливість відповідного показника в загальній сукупності показників комплексної ефективності, а також сприяє вирішенню розбіжностей інтересів між підприємством, трудовим колективом та окремими працівниками. Під впливом вагових коефіцієнтів окремі показники ефективності роботи набувають різного значення. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок, ранжування показників та присвоєння їм питомих ваг в частках від одиниці.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (Еуп у балах) рекомендується розраховувати за наступною формулою:

$$E_{up} = (\sum P_i - B_i) / \sum B_i, \quad (1.2.)$$

де  $P_i$  – кількість часткових показників ефективності [27, с. 52]. Оцінка остаточного значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його значення:

- якщо менше 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- у діапазоні 95–100 балів, управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);
- у діапазоні 100–105 балів і виконані усі часткові показники, управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо більше 105 балів, загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Цей показник має практичне застосування в оцінці динаміки ефективності управління персоналом підприємства протягом різних періодів. Він надає об'єктивну можливість розподілу фонду оплати праці між різними підрозділами підприємства та систематичного впливу на ці підрозділи для забезпечення їхнього оптимального функціонування. Успішне функціонування та подальший прогрес вітчизняних підприємств стають можливими лише за умови використання ефективного механізму управління, в якому ключовим

компонентом є система управління трудовими ресурсами та оцінка ефективності [27, с. 53].

Ці методичні підходи виявляються особливо цікавими при застосуванні на підприємствах, особливо в умовах тривалої економічної кризи. Формування системи управління персоналом або радикальна оптимізація існуючих систем, що насправді є одним і тим же, виявляється надзвичайно важливим завданням.

### ***Висновки до 1 розділу.***

Стратегічне управління персоналом спрямоване на забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом, здатним досягти довгострокових цілей. Це включає інтеграцію функцій управління персоналом з загальними стратегіями організації та відповідність цільовим завданням організації. Основні цілі стратегічного управління персоналом включають формування конкурентоспроможного трудового потенціалу, відповідність системи управління персоналом стратегічним цілям, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Основні принципи стратегічного управління персоналом включають системність, цілісність, складність, проактивність, гнучкість та адаптацію до змін. Етапи стратегічного управління персоналом включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, розробку стратегії, впровадження та контроль виконання стратегії.

Стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Це дозволяє формувати конкурентоспроможний трудовий потенціал, підвищувати ефективність використання трудового потенціалу та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Інноваційна тенденція в управлінні персоналом визначається використанням нових методів, технологій та підходів для підвищення ефективності використання людського капіталу. Ці інновації охоплюють різні

аспекти управління персоналом, такі як підбір і найм, освіта і розвиток, оцінка ефективності праці, мотивація і стимулювання.

Інновації в підборі і наймі включають використання нових методів оцінки кандидатів, таких як психометрія, тестування здібностей і компетенцій, а також використання гейміфікації процесу найму. Освіта і розвиток персоналу зазнають інновацій через використання онлайн-курсів, віртуальної реальності та інших технологій.

Інноваційні підходи до управління персоналом можуть призвести до значного підвищення продуктивності праці, зниження витрат на персонал та покращення якості продукції і послуг. Однак для успішного впровадження інновацій в управлінні персоналом важливо враховувати культуру підприємства, організаційну структуру та досвід персоналу.

Загалом, інноваційна тенденція в управлінні персоналом є важливим напрямом розвитку, який може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.

**РОЗДІЛ 2**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ**  
**ДЕРЖАВНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДОСЛІДНОЇ СТАНЦІЇ**  
**ІНСТИТУТУ КОРМІВ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПОДІЛЛЯ**  
**НААН**

**2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства**

Історія Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН (ТДСДС) починається з утворення Тернопільського опорного пункту Всесоюзного інституту тваринництва Всесоюзної академії сільськогосподарських наук 30 вересня 1971 року. У 1974 році цей опорний пункт отримав назву Українське відділення ВІТу, а в 1983 році його реорганізували в Український відділ Всесоюзного науково-дослідного інституту тваринництва ВАСГНІЛ.

З 1992 року Український філіал ВАСГНІЛ у Тернополі перейменували у Тернопільський філіал Інституту землеробства і тваринництва західного регіону Української академії аграрних наук. У середині 1999 року Тернопільський інститут агропромислового виробництва УААН був створений за об'єднанням Тернопільського філіалу і Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції. З 2017 року має сучасну назву.

На даний час ТДСДС включив у себе Українську дослідну станцію тютюнництва у смт. Мельниця-Подільська. Всього в ТДСДС працює 25 осіб особи, з них 71 займаються науковою діяльністю, включаючи 3 доктора наук, 6 кандидатів наук.

ТДСДС активно здійснює постійне підвищення кваліфікації своїх наукових працівників у провідних наукових центрах та вищих навчальних закладах.

Інститут є багатопрофільною науково-дослідною установою, а його основними напрямками діяльності в наш час є:

1. Розробка, апробація і впровадження науково обґрунтованих систем ведення галузей сільського господарства в регіоні.
2. Виведення перспективних сортів зернових і кормових культур та тютюну, удосконалення існуючих порід великої рогатої худоби, коней та свиней для збереження генофонду і підвищення продуктивності, створення племінних і високопродуктивних стад.
3. Виробництво елітного насіння картоплі, зернових, кормових та інших сільськогосподарських культур і його реалізація.
4. Обґрунтування розміщення, методів і прийомів вирощування сільськогосподарських культур, розведення і утримання сільськогосподарських тварин.
5. Розробка концептуальних засад розвитку тютюнництва в ринкових умовах.
6. Розробка системи кормовиробництва, підвищення продуктивності природних кормових угідь, створення культурних пасовищ.
7. Розробка наукових принципів повноцінної годівлі сільськогосподарських тварин, норм, раціонів і типів годівлі для підвищення продуктивності і зниження затрат кормів.
8. Розробка ефективних моделей організаційно-економічних відносин в агропромисловому виробництві.
9. Виконання державних та регіональних програм з наукового забезпечення агропромислового виробництва Тернопільської області.
10. Доведення розробок до рівня інновацій, їх трансфер і науковий супровід.

Організаційна структура ТДСДС представлена на рис. 2.1.

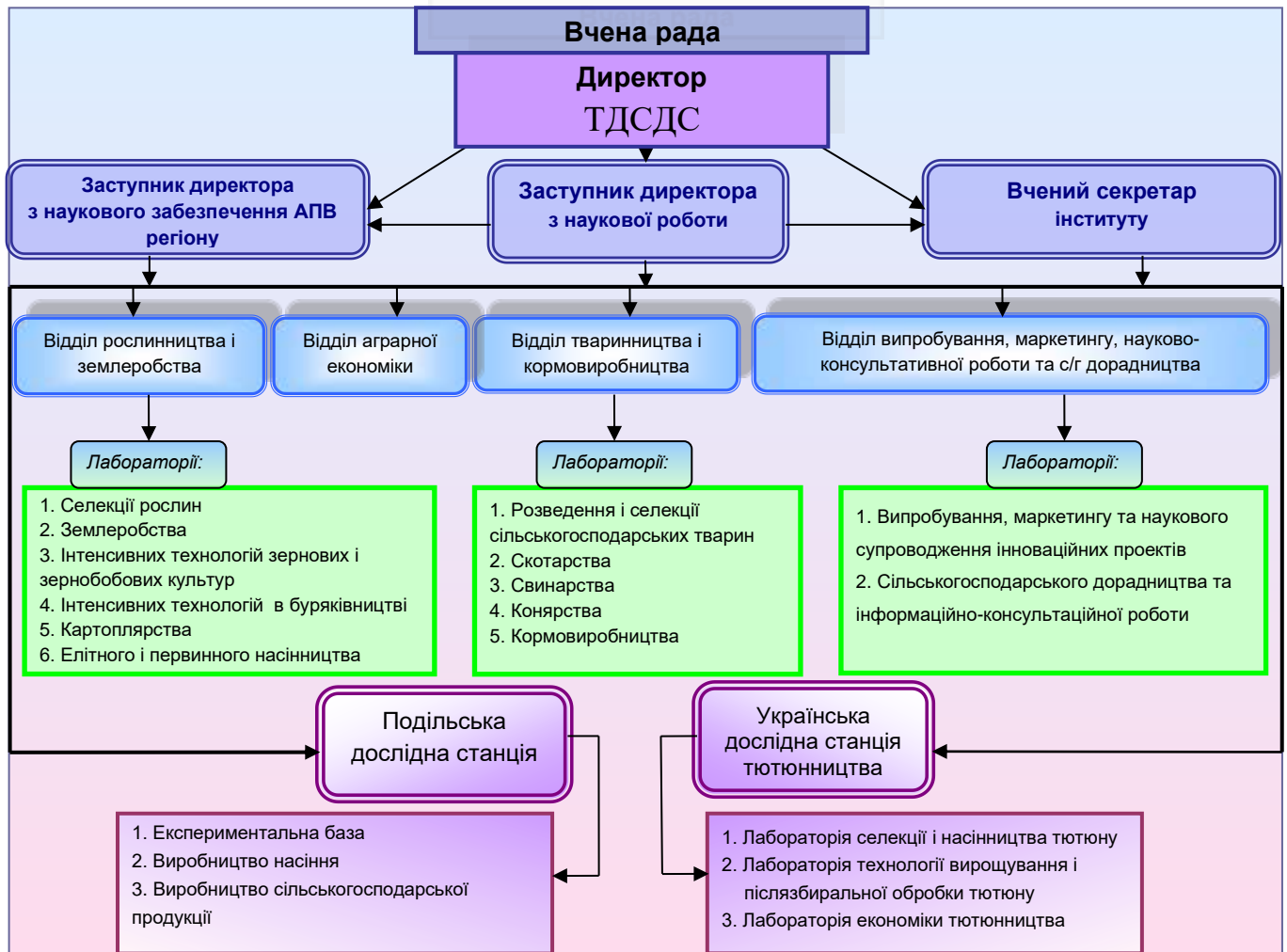


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДСДС

*\*Примітка: Складено за даними ТДСДС ]*

Структура складається з таких елементів:

- Вчена рада – вищий колегіальний орган управління станцією.
- Директор – одноосібний керівник станції.
- Заступники директора – допомагають директору у виконанні його обов'язків.
- Відділи – основні структурні підрозділи станції, які відповідають за виконання конкретних завдань.
- Лабораторії – спеціалізовані підрозділи, які проводять наукові дослідження.

Відділи та лабораторії станції згруповані за тематичними напрямками діяльності:

– Відділ рослинництва і землеробства – займається дослідженнями в галузі рослинництва та землеробства.

– Відділ аграрної економіки – здійснює дослідження в сфері аграрної економіки.

– Відділ тваринництва і кормовиробництва – займається дослідженнями в галузі тваринництва та кормовиробництва.

– Відділ випробування, маркетингу, науково-консультативної роботи та сільськогосподарського дорадництва – випробовує нові сорти рослин, маркетингом сільськогосподарської продукції, науково-консультативною роботою та сільськогосподарським дорадництвом.

Структура станції є ієрархічною, тобто підпорядкованістю нижчих рівнів вищим. Директор є безпосереднім керівником всіх підрозділів станції. Заступники директора допомагають директору у виконанні його обов'язків, а також відповідають за виконання конкретних завдань у рамках своєї компетенції. Відділи та лабораторії підпорядковані директору або його заступникам.

Структура станції є досить складною, оскільки вона має багато підрозділів, які відповідають за виконання різних завдань. Однак, така структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами та забезпечувати ефективне управління станцією.

Показники фінансової діяльності ТДСДС за 2021 р. наведені в табл. 2.1.

Аналіз таблиці дозволяє зробити наступні висновки:

За 2021 рік доходи станції збільшилися на 4,2% порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з ростом бюджетних асигнувань, доходів від надання послуг та доходів від продажу активів.

За 2021 рік витрати підприємства також збільшилися, але меншими темпами, ніж доходи. Це призвело до зростання прибутку підприємства на 1,9%.

У 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 4024 тис. грн., але вже у 2021 році станція була збитковою



Таблиця 2.1

## Фінансові показники діяльності ТДСДС за 2020-2021 р.

	2020	2021
<b>ДОХОДИ</b>		
<b>Доходи від обмінних операцій</b>		
Бюджетні асигнування	623 300	558 600
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	17 614 583	17 683 956
Доходи від продажу активів	-	21 504
Фінансові доходи	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	-	-
<b>Усього доходів від обмінних операцій</b>	<b>18 237 883</b>	<b>18 264 060</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>18 237 883</b>	<b>18 264 060</b>
<b>ВИТРАТИ</b>		
<b>Витрати за обмінними операціями</b>		
Витрати на виконання бюджетних програм	623 300	558 600
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	16 725 782	12 930 676
Витрати з продажу активів	-	-
Фінансові витрати	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2 905	6 783
<b>Усього витрат за обмінними операціями</b>	<b>17 351 987</b>	<b>13 496 059</b>
<b>Витрати за необмінними операціями</b>		
Трансферти	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	1 074 497	743 571
<b>Усього витрат за необмінними операціями</b>	<b>1 074 497</b>	<b>743 571</b>
<b>Усього витрат</b>	<b>18 426 484</b>	<b>14 239 630</b>
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>-188 601</b>	<b>4 024 430</b>

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС [36]

Елементи операційних витрат представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Елементи операційних витрат ТДСДС

Види витрат	2021	2020
Витрати на оплату праці	3 922 597	3 369 566
Відрахування на соціальні заходи	879 912	747 816
Матеріальні витрати	12 515 452	9 333 054
Амортизація	31 121	38 840
Інші витрати	2 905	6 783
<b>Усього</b>	<b>17 351 987</b>	<b>13 496 05</b>

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС [36]

Аналіз таблиці 2.2. дозволяє зробити такі висновки:

- За 2021 рік загальні операційні витрати ТДСДС збільшилися на 27,2% порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з ростом всіх видів витрат, за винятком відрахувань на соціальні заходи.
- Найбільше зросли витрати на оплату праці, які збільшилися на 29,3%. Це пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати та зростанням середньої заробітної плати в Україні.
- Витрати на матеріальні витрати також збільшилися, але меншими темпами, ніж витрати на оплату праці. Це пов'язано з ростом цін на сировину та матеріали.
- Амортизація збільшилася на 15,1%. Це пов'язано з підвищенням вартості основних засобів ТДСДС.
- Інші витрати збільшилися на 32,5%. Це пов'язано з ростом витрат на транспорт, ремонт, оренду та інші витрати.

## 2.2. Аналіз кадрового потенціалу та компетенцій персоналу

Для оцінки ефективності системи управління персоналом, проаналізуємо кадровий потенціал ТДСДС. Дані представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Кадровий потенціал ТДСДС за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу	55	43	37
Середній вік працівників	50	51	52
Середня тривалість роботи працівників на станції	3,1	3,9	3,7

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС [34]

Аналіз таблиці дозволяє зробити такі висновки:

За 2019-2021 роки середньооблікова чисельність персоналу ТДСДС зменшилася на 28%. Це пов'язано з такими факторами, як:

- скорочення фінансування наукових досліджень з боку держави;
- зменшення обсягів наукових досліджень, що проводяться на станції;

– зменшення попиту на послуги та продукцію, які виробляє станція.

1. Середній вік працівників ТДСДС збільшився на 2 роки. Це пов'язано з такими факторами, як:

2. Зменшення кількості молодих працівників, які приходять на роботу на станцію;

3. Збереження високого рівня кваліфікації працівників ТДСДС, які працюють на станції тривалий час.

4. Середня тривалість роботи працівників на станції збільшилася на 0,4 року. Це також пов'язано з такими факторами, як:

5. Зменшення кількості молодих працівників, які приходять на роботу на станцію;

6. Збереження високого рівня кваліфікації працівників ТДСДС, які працюють на станції тривалий час.

ТДСДС є підприємством працівників зрілого віку (табл. 2.4). Середній вік працівників ТДСДС становить 43,3 року. Також ТДСДС має тенденцію до скорочення чисельності персоналу. Це може негативно вплинути на діяльність станції, оскільки може привести до зменшення обсягів наукових досліджень та виробничої діяльності.

Ці висновки можуть бути використані для оцінки кадрової політики ТДСДС та розробки заходів щодо збереження та залучення молодих працівників.

На підставі даних, наведених у табл. 2.3, можна зробити висновок про те, що ТДСДС зазнає певних кадрових проблем. Середньооблікова чисельність персоналу станції зменшується, а середній вік працівників зростає. Це може негативно вплинути на діяльність станції, оскільки може привести до зменшення обсягів наукових досліджень та виробничої діяльності.

Для вирішення кадрових проблем ТДСДС необхідно розробити та впровадити ефективну кадрову політику, яка б спрямовувалася на: збереженні та залученні молодих працівників, підвищення кваліфікації та мотивації працівників, створення комфортних умов праці.

Ці заходи допоможуть ТДСДС утримати висококваліфіковані кадри та забезпечити ефективну діяльність.

Невідомою частиною при аналізі персоналу є вік працівників. Загалом вікова структура персоналу підприємства не є сприятливою – більше половини працівників віком 40 років і понад (табл. 2.5.).

Найбільше працівників у ТДСДС віком від 41 до 50 років (29,7%). На другому місці – працівники віком від 36 до 40 років (16,2%). Найменше працівників віком від 60 років і старше (16,2%).

Серед чоловіків найбільше працівників віком від 41 до 50 років (35,1%). На другому місці – працівники віком від 36 до 40 років (2,7%). Найменше працівників віком від 60 років і старше (0%).

Серед жінок найбільше працівників віком від 41 до 50 років (35,1%). На другому місці – працівники віком від 51 до 60 років (29,7%). Найменше працівників віком від 35 років і молодше (2,7%).

Вікова структура персоналу ТДСДС станом на 1 січня 2022 року не є прогресивною (таблиця 2.4., рис. 2.2.). Молоді на станції практично немає. Для майбутнього розвитку ТДСДС це є негативним чинником.

*Таблиця 2.4*

**Вікова структура персоналу ТДСДС станом на 1 січня 2022 р., осіб**

Стать	Років					Разом
	До 35	36-40	41-50	51-60	60 і понад	
Чоловіки	-	2	4	6	1	13
Жінки	1	4	7	7	5	24
Разом	1	6	11	13	6	37
%	2,7	16,2	29,7	35,1	16,2	

*\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС*

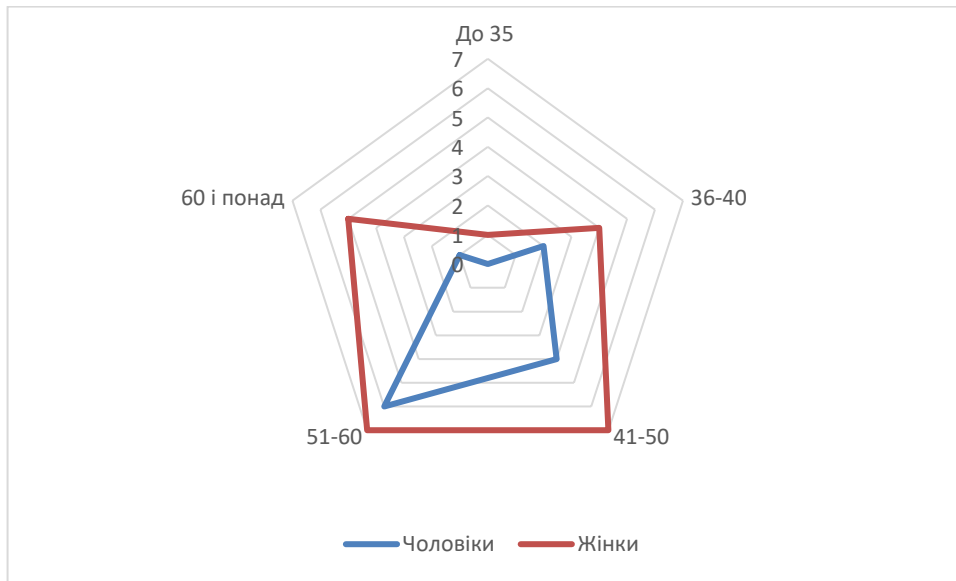


Рис. 2.2. Статеві-вікова структура персоналу ТДСДС станом на 1 січня 2022 р., осіб

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

Варто оцінити також структурні особливості наукових працівників ТДСДС (табл. 2.5.). Усього наукових працівників у ТДСДС станом на 1 січня 2022 року – 25 осіб, з них 11 чоловіків і 14 жінок.

Таблиця 2.5

### Вікова структура наукових кадрів ТДСДС станом на 1 січня 2022 р., осіб

Кількість наукових працівників				з них																			
				до 35 років				36 – 40 років				41-50 років				51-60 років				понад 60 років			
всього	докторів наук	кандидатів наук	без наукового ступеня	всього	докторів наук	кандидатів наук	без наукового ступеня	всього	докторів наук	кандидатів наук	без наукового ступеня	всього	докторів наук	кандидатів наук	без наукового ступеня	всього	докторів наук	кандидатів наук	без наукового ступеня				
25	3	6	16	–	–	–	–	2	1	–	1	13	2	3	8	7	–	3	4	3	–	–	3

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

Найбільше наукових працівників у ТДСДС віком від 41 до 50 років (29,7%). На другому місці – працівники віком від 36 до 40 років (16,2%). Найменше працівників віком від 60 років і старше (16,2%). Серед чоловіків найбільше

наукових працівників віком від 41 до 50 років (35,1%). Серед жінок також найбільше наукових працівників віком від 41 до 50 років (35,1%).

Вікова структура наукових кадрів ТДСДС станом на 1 січня 2022 року є також не збалансованою. Найбільше наукових працівників у ТДСДС віком від 41 до 50 років. Молодих науковців немає.

Розподіл персоналу за категоріями в ТДСДС такий:

1. Керівники – 18,9% (директор, заступники директора, вчений секретар)
2. Спеціалісти – 48,6%. До цієї категорії належать: працівники наукових відділів та лабораторій, дослідники, інженери, техніки.
3. Службовці – 13,5% (працівники бухгалтерії, кадрової служби, юридичної служби, канцелярії)
4. Робітники – 18,9%. До цієї категорії належать: працівники, які здійснюють обслуговування будівель, обладнання та території станції; Працівники, які займаються забезпеченням дослідницької діяльності

Цей розподіл базується на наступних факторах:

1. Склад і обсяг робіт, які виконуються на станції. Станція займається науково-дослідною діяльністю, яка вимагає значних інтелектуальних зусиль. Тому частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності персоналу є досить високою.
2. Масштаби діяльності станції. Станція є великою, тому на ній працює значна кількість працівників.
3. Види продукції або послуг, які виробляє або надає станція. Станція виробляє наукові розробки, які є високотехнологічними. Тому частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності персоналу також вища.
4. Організаційна структура станції. Станція має функціональну структуру, яка передбачає наявність значної кількості спеціалістів.

Однією з важливих складових при аналізі персоналу та розробці стратегії його управління є вивчення рівня освіти та структури стажу роботи працівників. (табл. 2.6., рис. 2.3.). З вищою освітою 81% працівники станції (керівники,

працівники бухгалтерії, кадрової служби, юридичної служби). Із середньо-спеціальною освітою – 8,0% (працівники, які здійснюють обслуговування будівель, обладнання та території станції; працівники, які займаються забезпеченням дослідницької діяльності): з середньою освітою – 11,0% (робітники). Станція виробляє наукові розробки, які є високотехнологічними. Тому частка працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу найвища.

Таблиця 2.6

### Структура персоналу ТДСДС за освітнім рівнем

Освіта	Кількість працівників	
	Осіб	%
Вища освіта	30	81,0
Середня спеціальна	3	8,0
Середня освіта	4	11,0
Загальна чисельність персоналу	37	100

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

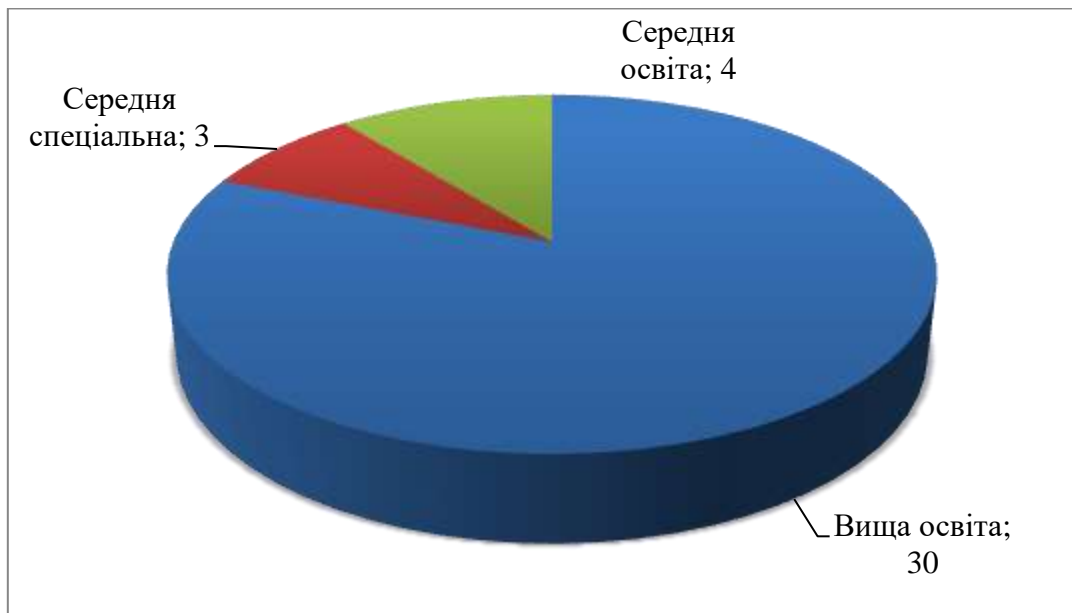


Рис. 2.3. Структура персоналу ТДСДС за освітнім рівнем, станом на 01.01.2022 р.

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

Структура персоналу ТДСДС за стажем роботи подано в табл. 2.8. За даними таблиці, найбільшу частку персоналу ТДСДС складають працівники з стажем роботи понад 10 років – 37,8%. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ТДСДС за стажем роботи, осіб**

До 1 року	1-2 роки	2-5 років	Більше 5 років	Більше 10 років
1	5	5	12	14

*\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС*

Структура персоналу за стажем роботи є більш характерною для підприємства з 40-річною історією. Зазвичай на таких підприємствах більшу частку становлять працівники з досвідом роботи, які мають певні професійні навички і знання.

На ТДСДС працює значна кількість працівників з досвідом роботи, а саме з стажем роботи понад 10 років. Це може бути пояснено тим, що ТДСДС є науково-дослідною установою, де важливий досвід і знання працівників. Низька оплата праці також є основним фактором, який негативно впливає на структуру персоналу ТДСДС. Молоді люди, які мають можливість вибору, не хочуть працювати на підприємстві, де вони отримують низьку зарплату.

На основі цього можна зробити такі рекомендації для кадрової політики ТДСДС:

1. Необхідно продовжувати підтримувати працівників з досвідом роботи. Це можна зробити за допомогою підвищення заробітної плати, надання додаткових пільг і гарантій, а також створення сприятливих умов праці.

2. Необхідно підвищити заробітну плату працівникам. Це дозволить залучити молодих людей і утримати працівників з досвідом роботи.

3. Необхідно розробити програми для підготовки і перепідготовки молодих працівників. Це допоможе підвищити їхню кваліфікацію і зацікавити роботою на станції.



### **2.3. Оцінка стратегії управління персоналом в ТДСДС.**

У сучасних умовах воєнного стану та важливості розвитку аграрного сектору особливо важливою є ефективна кадрова політика сільськогосподарських науково-дослідних установ. Таким чином, ТДСДС активно визначає своєю стратегічною метою забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського сектору. У цьому контексті, визначення та вирішення основних завдань кадрової роботи стає ключовим аспектом для досягнення високих результатів у наукових дослідженнях та практичному впровадженні новаторських підходів у галузі аграрного виробництва.

Основна мета та завдання кадрової роботи Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції Інституту кормів та сільського господарства Поділля Національної академії аграрних наук (ТДСДС) невіддільно пов'язані із стратегічним розвитком аграрного сектору. Детальне розглядання основних напрямків цієї роботи розкриває важливі аспекти, необхідні для забезпечення високого рівня фаховості та ефективності у роботі станції.

#### **1. Забезпечення кваліфікованими кадрами:**

Здатність ТДСДС виконувати свої завдання надзвичайно залежить від наявності кваліфікованих та досвідчених працівників. Кадрова політика станції має на меті забезпечити не лише кількість працівників, але й їхній високий професійний рівень. Це досягається через системний рекрутинг, підтримку у навчанні та розвитку кар'єрних можливостей працівників.

#### **2. Формування ефективної кадрової політики:**

Стратегічне формування кадрової політики ТДСДС націлене на підвищення конкурентоспроможності в аграрній галузі. Це включає в себе розробку програм оцінки та стимулювання працівників, підтримку наукових ініціатив, а також впровадження інноваційних методів управління та організації праці.

Формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності ТДСДС

Це завдання включає в себе такі напрямки:

- розробка і впровадження кадрової політики. Кадрова політика ТДСДС повинна бути спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом, підвищення його мотивації та продуктивності праці;
- організація професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників. Професійне навчання і підвищення кваліфікації працівників є важливим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності. ТДСДС повинна забезпечувати своїм працівникам доступ до різноманітних форм професійного навчання, в тому числі за кордоном;
- формування системи мотивації праці. Система мотивації праці повинна бути спрямована на залучення і утримання висококваліфікованих працівників, а також підвищення їхньої продуктивності праці. ТДСДС може використовувати такі методи мотивації праці, як:
  - заробітна плата;
  - соціальні пільги;
  - кар'єрні можливості.

### 3. Створення сприятливих умов праці:

Важливим аспектом кадрової роботи є створення оптимальних умов праці для працівників ТДСДС. Це охоплює організацію комфортного робочого середовища, визначення соціальних пільг та можливостей для самореалізації працівників, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Загальна успішність ТДСДС та Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН залежить від ефективного вирішення цих завдань кадрової роботи, що, в свою чергу, покликане сприяти сталому розвитку сільськогосподарського сектору та забезпеченню високої якості наукових досліджень.

Основними напрямками кадрової роботи ТДСДС є (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

## Основними напрямками кадрової роботи ТДСДС

Напрямок кадрової роботи	Завдання	Методи
Планування та прогнозування потреб в кадрах	Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами	Аналіз потреб в кадрах за кваліфікацією, спеціальністю, досвідом роботи та іншими параметрами
Пошук і відбір кадрів	Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами	Випускні екзаменаційні роботи випускників вищих навчальних закладів, оголошення про вакансії в засобах масової інформації, направлення представників ТДСДС на ярмарки праці, участь у конкурсах на заміщення вакантних посад
Приймання на роботу	Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами	Конкурс, який проводиться відповідно до чинного законодавства України
Організація професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників	Підвищення кваліфікації працівників, забезпечення ТДСДС висококваліфікованими кадрами	Навчання в навчальних закладах, навчання за програмами підвищення кваліфікації, розробленими ТДСДС, самоосвіта працівників
Формування та розвиток кадрового резерву	Підготовка резерву для заміщення вакантних посад, забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами	Навчання молодих працівників, направлення молодих працівників на стажування в інші наукові установи, залучення молодих працівників до участі в наукових проектах
Оцінка ефективності кадрової роботи	Виявлення проблем у кадровій роботі, розробка заходів щодо їхнього усунення	Аналіз кадрового складу, аналіз результатів наукової діяльності, аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці

*\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС*

- Планування та прогнозування потреб в кадрах. Для забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами необхідно регулярно проводити аналіз потреб в кадрах за кваліфікацією, спеціальністю, досвідом роботи та іншими параметрами.
- Пошук і відбір кадрів. Для пошуку і відбору кадрів ТДСДС використовує різні методи, зокрема:

- випускні екзаменаційні роботи випускників вищих навчальних закладів;
  - оголошення про вакансії в засобах масової інформації;
  - направлення представників ТДСДС на ярмарки праці;
  - участь у конкурсах на заміщення вакантних посад.
- Приймання на роботу. Приймання на роботу в ТДСДС здійснюється на підставі конкурсу, який проводиться відповідно до чинного законодавства України.
  - Організація професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників. Для підвищення кваліфікації працівників ТДСДС використовує різні форми, зокрема:
    - навчання в навчальних закладах;
    - навчання за програмами підвищення кваліфікації, розробленими ТДСДС;
    - самоосвіта працівників.
  - Формування та розвиток кадрового резерву. Для формування та розвитку кадрового резерву ТДСДС використовує різні методи, зокрема:
    - навчання молодих працівників;
    - направлення молодих працівників на стажування в інші наукові установи;
    - залучення молодих працівників до участі в наукових проектах.
  - Оцінка ефективності кадрової роботи. Для оцінки ефективності кадрової роботи ТДСДС використовує різні методи, зокрема аналіз:
    - кадрового складу;
    - результатів наукової діяльності;
    - рівня задоволеності працівників умовами праці.

Така таблиця дозволяє візуально представити основні напрямки кадрової роботи ТДСДС, їхні завдання та методи реалізації. Вона також може бути використана для аналізу ефективності кадрової роботи ТДСДС.

З урахуванням організаційної структури ТДСДС, а також основних завдань і напрямків кадрової роботи, удосконалення процесу кадрової роботи для ТДСДС може включати в себе такі заходи:

- забезпечення ТДСДС молодими науковими працівниками. Для цього ТДСДС може налагодити співпрацю з вищими навчальними закладами України, а також проводити заходи з популяризації науки серед молоді;

- підвищення кваліфікації наукових працівників. Для цього ТДСДС може направляти наукових працівників на навчання в закордонні наукові установи, а також організовувати навчання за програмами підвищення кваліфікації, розробленими ТДСДС;

- створення сприятливих умов праці для наукових працівників. Для цього ТДСДС може впроваджувати сучасні технології, створювати комфортні умови праці, а також надавати науковим працівникам додаткові пільги і гарантії.

Реалізація цих заходів дозволить ТДСДС забезпечити себе кваліфікованими кадрами, здатними виконувати поставлені перед установою завдання.

Основними принципами кадрової політики ТДСДС є: цінність кожного є цінністю підприємства, кожен працівник підприємства є цінним, оскільки його зусилля є частиною загального результату діяльності підприємства; Прозорість відносин та стабільність – створення працівників за законодавством України, прозорість заробітної плати, мотиваційні програми, компенсація, оцінка результатів праці; Успіх і лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, мужність, відповідальність, інновації та постійний розвиток; значення знань має пріоритет – збереження існуючих знань та здобуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека. Розподіл персоналу ТДСДС за видами зайнятості у 2020-2021 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість співробітників за типами зайнятості ТДСДС ,  
2020-2021 рр., осіб

№	Тип зайнятості	2020		2021	
		жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1	Штатні працівники	26	15	23	14
2	Постійний договір	26	15	23	14
3	Тимчасовий договір	2	1	1	-
4	Повна зайнятість	25	15	23	14
5	Неповна зайнятість	3	1	1	-
6	Загальна кількість	43		37	

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

Таблиця 2.10

Аналіз руху кадрів в ТДСДС у 2020-2021 рр.

	2020 рік	2021 рік
Прийнятих	2	1
Звільнених	6	7
Разом	8	8

\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС

Розглянемо рух працівників ТДСДС (табл. 2.10). У 2021 році в ТДСДС спостерігалось негативне сальдо руху кадрів. Кількість звільнених працівників перевищила кількість прийнятих, що призвело до скорочення чисельності персоналу на 6 осіб.

Основна причина негативного сальдо руху кадрів у 2021 році – це звільнення працівників за власним бажанням. У 2021 році з ТДСДС звільнилося 7 працівників за власним бажанням, що становить 70% від загальної кількості звільнених.

Важливою причиною звільнення працівників за власним бажанням може бути незадоволеність умовами та оплатою праці в ТДСДС. Для того, щоб

зменшити кількість звільнень за власним бажанням, ТДСДС необхідно вжити заходів щодо покращення умов праці працівників.

Особлива увага приділяється робочому часу, який можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів та відпрацьованих годин на одного працівника та використання робочого часу.

Аналіз здійснюватиметься за такими напрямками: аналіз фонду робочого часу та аналіз загальних показників використання робочого часу (середня кількість неробочих днів на одного працівника та рік та середня тривалість робочого дня). Аналіз визначає відхилення від фактичних ключових показників плану або аналогових ключових показників попередніх періодів та визначає конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз повинен проводитись для кожної категорії працівника, підрозділу та підприємства у звітному періоді та в даний момент.

*Таблиця 2.11.*

Вихідна інформація для аналізу використання робочого часу  
робітників підприємства ТДСДС

Показники	2020	2021	Відхилення	Темп скорочення, %
Середньоспискова чисельність робітників, осіб	43	37	-6	14,0
Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками, люд.-дні.	7187	6694	-493	6,8

*\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС*

Забезпеченість станції робочою силою дає позитивні результати в тому випадку, якщо досить повно використовується фонд робочого часу. Здійснити детальну оцінку ефективності використання фонду робочого часу дозволяє факторний аналіз. Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Вихідні дані для аналізу фонду робочого часу

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення
Середньорічна чисельність штатних працівників (ЧП), осіб	43	37	-6
Відпрацьовано за рік одним працівником:			
днів (Д) (явочні дні)	180	168	-12
годин (Г) (корисний час)	1440	1344	-96
Середня тривалість робочого дня(Т), год.	8	8	-
Фонд робочого часу (ФРЧ), год. (явочний)	61920	49728	-12192

*\*Примітка: Складено за даними звітів ТДСДС*

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою.

$$\Phi_{рч} = ЧП * t^д * t^{рч} \quad (2.1)$$

де  $\Phi_{рч}$  – фонд робочого часу;

ЧП – чисельність робітників;

$t^д$  – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$t^{рч}$  – середня тривалість робочого дня;

Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дають можливість взяти необхідних заходів для їх усунення [2, с. 89].

За звітний період:

$$\Phi_{рч} = 37 * 168 * 8 = 49\,728 \text{ (людино-годин);}$$

За минулий рік:

$$\Phi_{рч} = 201 * 180 * 8 = 61\,920 \text{ (людино-годин);}$$



Відхилення від базового фонду звітування за робочий час, зменшившись на 12 192 години, пояснюється низькою чисельністю працівників (на 1 особу), скороченням робочих днів (на 12 днів) та робочого часу (на 96 годин). Середня тривалість робочого дня не впливає на річний фонд робочого часу. Отже, можна зробити висновок, що трудові ресурси компанії використовуються ефективно.

Створення графіку робочого часу на вивченому підприємстві відбувається відповідно до законодавчих вимог, таких як мінімальна заробітна плата, регламентація нічної роботи, понаднормова, відпусткова та вихідна робоча дні, а також з урахуванням кількості працівників, що беруть участь у виробництві, їх кваліфікації, посадових обов'язків та окладів [48].

Найважливішими джерелами аналізу фонду оплати праці є бухгалтерська інформація, яка надає детальну інформацію про економічні операції, їхню документацію та відображення у грошовому виразі, зокрема, стосовно виплат працівникам тощо.

Отже, для ефективного аналізу рекомендується порівняти реальну заробітну плату з планованою, визначивши абсолютну та відносну дисперсію. Розрахунок цей здійснюється шляхом контрасту фактичного фонду заробітної плати із відповідним, враховуючи перерахунок за індексом обсягу продажу [48].

Вплив середньої заробітної плати на зміну фонду заробітної плати для працівників визначається як добуток різниці між середньою заробітною платою працівника у звітному році та середньою зарплатою працівника у попередньому році на середню кількість працівників у звітному році.

Стратегічною метою ТДСДС є збереження високих конкурентних позицій на ринку та одержання максимального прибутку за рахунок підвищення якості та впровадження цінової політики.

Вирішальне значення для успішної реалізації стратегії має організаційна структура ТДСДС, яка займає центральне місце у виробничій системі. Вона відображає організаційно-виробничі, технологічні, соціальні та соціально-психологічні характеристики та зв'язки. Гнучкість організаційної структури

управління є ключовою, оскільки вона дозволяє адаптувати виробничу систему до змін, забезпечуючи її життєздатність.

Також в організаційній структурі управління проявляється механізм приведення в дію всіх фаз виробництва і забезпечення взаємодії структури апарату управління з іншими видами структур. Вона є сполучною ланкою у виробничій системі, надаючи їй цілісності та нових якостей. Оргструктура управління забезпечує взаємодію виробничої системи, весь час взаємодіє з навколишнім середовищем і не може існувати без обміну з нею матеріальними та інформаційними потоками. На її діяльність впливають політичні, економічні, науково-технічні, соціальні аспекти розвитку економіки. Отже, оргструктура управління має бути організована таким чином, щоб забезпечувати нормальне функціонування ТДСДС .

Проведений аналіз кадрової політики на ТДСДС дозволяє прийти до висновку, що на підприємстві спостерігається перехід від пасивної до реактивної кадрової стратегії, обумовлений об'єктивними передумовами. Посилення стратегічної орієнтації у плануванні виробництва на підприємстві викликало зміни в кадровій політиці. Модернізація виробництва, посилення контролю якості продукції, впровадження нових технологій та пошук нових ринків збуту продукції призвели до збільшення потреб у висококваліфікованих кадрах.

ТДСДС посилило акценти увагу на підвищенні кваліфікації та престижності праці своїх працівників, залучаючи їх до участі в конкурсах майстерності і надаючи можливості для проходження навчання з підвищення кваліфікації.

В контексті змін загальної політики житлово-комунальних підприємств, керівництво звернуло увагу на питання найму і підбору кадрів, планування, потреби в кадрах і кадрової безпеки, що свідчить про перехід від пасивної до реактивної кадрової політики. Цей крок дозволив якісно поліпшити організаційну структуру підприємства і підсилити його робочий потенціал.

Ще однією характеристикою розмежування кадрової політики є рівень відкритості організації у відношенні зовнішнього середовища під час формування свого кадрового складу, що дозволяє вирізнити відкриту та закриту кадрову стратегію.

Під відкритою кадровою політикою підприємство готове приймати на роботу будь-якого кваліфікованого фахівця, незалежно від його попереднього досвіду чи місця роботи. У такому випадку організація відчинена для нових працівників, які можуть надходити з різних сфер індустрії.

З іншого боку, закрита кадрова політика передбачає обмеженість кругу кандидатів і включає в свій склад персонал переважно з власного колективу або тих, хто має певний рівень досвіду роботи в даній компанії. Заміщення вакансій відбувається, головним чином, з внутрішніх резервів підприємства.

До ключових характеристик, за якими проведено порівняння відкритої та закритої кадрової політики, відносяться процеси набору персоналу, система адаптації нових співробітників та інші аспекти, що визначають взаємодію працівників із зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами організації (табл. 2.13).

ТДСДС використовує закриту кадрову політику в своїй роботі з персоналом. В принципі, даний стан вирішення кадрових питань і порівняна непрозорість зумовлені як необхідністю захисту від недружніх поглинань, так і специфікою його діяльності. Активне залучення сторонніх фахівців на високі адміністративні посади в умовах реальної загрози рейдерських захоплень може негативно вплинути як мінімум на сталий соціально-психологічний клімат колективу і результати діяльності організації, а як максимум на кадрову і виробничу безпеку.

Таблиця 2.13

### Особливості реалізації відкритої і закритої кадрової політики

Кадровий процес	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників ("опікунів"), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається працівникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація	Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному ухваленні)
Впровадження інновацій	Постійна інноваційна дія з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника і організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе відчуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Примітка. Складено автором на основі [27]

#### **Висновки до 2 розділу.**

На підставі аналізу фінансової діяльності Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) можна зробити кілька ключових висновків. Протягом 2021 року доходи станції зросли на 4,2%, що обумовлено збільшенням бюджетних асигнувань, надходжень від надання послуг та доходів від продажу активів. У той же час витрати також збільшилися,

але на менший обсяг, ніж доходи, що призвело до зростання прибутку підприємства на 1,9%.

Зазначено, що у 2020 році ТДСДС мала прибуток у розмірі 4024 тис. грн., однак у 2021 році підприємство вже було збитковим на суму 188,6 тис. грн. Головними чинниками збитковості стали значне зростання витрат на оплату праці (на 29,3%), що пов'язане з підвищенням мінімальної зарплати та середньої заробітної плати в Україні, і інших витрат (зростання на 32,5%).

Аналіз кадрового потенціалу та компетенцій персоналу Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) дозволяє зробити наступні висновки. Вікова структура колективу є несприятливою, бо понад половина працівників старше 40 років. Це може вплинути на діяльність станції через зменшення наукових досліджень та виробничих обсягів. Рекомендується активізувати політику залучення молодого персоналу для забезпечення довгострокового розвитку.

Розподіл персоналу за категоріями відповідає специфіці діяльності станції, де працює значна кількість керівників і спеціалістів, зайнятих науково-дослідною роботою. Це свідчить про відповідність структури персоналу завданням станції та її основним функціям.

Аналіз кадрової політики Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) дозволяє зробити кілька важливих висновків. Станція використовує закриту кадрову політику, яка полягає в обмеженому колі кандидатів, наймання переважно з власного колективу або серед осіб із певним рівнем досвіду в даній компанії.

Ефективний аналіз використання робочого часу виявився ще однією сильною стороною ТДСДС, що дозволяє виявляти та усувати втрати робочого часу. Однак, для покращення кадрової політики і досягнення стабільності у періоди змін, рекомендується розглядати додаткові можливості.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДОСЛІДНОЇ СТАНЦІЇ ІНСТИТУТУ  
КОРМІВ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПОДІЛЛЯ НААН**

**3.1. Визначення стратегічних цілей управління персоналом**

Стратегічні цілі управління персоналом Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН (ТДСДС) повинні бути спрямовані на досягнення таких завдань (табл. 3.1.):

1. Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами, здатними виконувати поставлені перед установою завдання.
2. Формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності ТДСДС.
3. Створення сприятливих умов праці для працівників ТДСДС.

*Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами, здатними виконувати поставлені перед установою завдання є одним із найважливіших завдань стратегічного управління персоналом. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати наступні заходи (табл. 3.2.):*

- розробити систему планування і прогнозування потреб в кадрах. Ця система повинна враховувати такі фактори, як: стратегічні цілі і завдання ТДСДС; поточний стан кадрового складу; перспективи розвитку ринку праці; потреби в кадрах інших наукових установ;
- впровадити систему ефективного пошуку і відбору кадрів. Ця система повинна забезпечити пошук і відбір кандидатів, які відповідають вимогам ТДСДС;

- створити систему професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників. Ця система повинна забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників ТДСДС, щоб вони могли відповідати сучасним вимогам;
- сформувавати систему мотивації праці, яка сприятиме залученню і утриманню висококваліфікованих працівників. Ця система повинна бути заснована на принципах справедливості, прозорості та ефективності.

Таблиця 3.1.

### Стратегічні цілі управління персоналом ТДСДС

Завдання	Стратегічна ціль	Заходи
Забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами, здатними виконувати поставлені перед установою завдання	Забезпечити ТДСДС кваліфікованим персоналом, який відповідає потребам установі у наукових кадрах	Розробити систему планування і прогнозування потреб в кадрах, яка буде враховувати потреби установи у наукових кадрах. Впровадити систему ефективного пошуку і відбору кадрів. Створити систему професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників.
Формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності ТДСДС	Сформувавати систему мотивації праці, яка сприятиме залученню і утриманню висококваліфікованих працівників	Впровадити систему мотивації праці, яка буде заснована на принципах справедливості, прозорості та ефективності.
Створення сприятливих умов праці для працівників ТДСДС	Створити комфортні умови праці для працівників, які сприятимуть їхній задоволеності і продуктивності праці	Створити комфортні умови праці для працівників, зокрема, шляхом впровадження сучасних технологій, створення безпечного виробничого середовища та забезпечення соціальних гарантій.

*Примітка. Складено автором*

Реалізація цих заходів дозволить ТДСДС забезпечити себе кваліфікованими кадрами, здатними виконувати поставлені перед установою завдання.

Таблиця 3.2.

## Заходи щодо забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами

Захід	Мета
Розробка системи планування і прогнозування потреб в кадрах	Виявлення потреб ТДСДС у кваліфікованих кадрах з урахуванням стратегічних цілей і завдань установи, поточного стану кадрового складу, перспектив розвитку ринку праці та потреб інших наукових установ.
Впровадження системи ефективного пошуку і відбору кадрів	Забезпечення пошуку і відбору кандидатів, які відповідають вимогам ТДСДС.
Створення системи професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників	Забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників ТДСДС, щоб вони могли відповідати сучасним вимогам.
Формування системи мотивації праці	Створення системи мотивації праці, яка сприятиме залученню і утриманню висококваліфікованих працівників.

*Примітка. Складено автором*

Додатковими рекомендаціями щодо забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами:

- співпрацювати з вищими навчальними закладами України, зокрема, пропонувати студентам і випускникам стажування та працевлаштування в ТДСДС.
- укладати угоди про співпрацю з закордонними науковими установами, а також організувати навчання за програмами підвищення кваліфікації, розробленими ТДСДС спільно з міжнародними організаціями.
- впроваджувати сучасні технології, які сприятимуть підвищенню ефективності праці та створенню комфортних умов праці для працівників.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТДСДС підвищити привабливість для висококваліфікованих працівників і забезпечити їхній приплив до установи.

*Формування ефективної кадрової політики*, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності ТДСДС є одним із важливих завдань стратегічного управління персоналом. Ця політика повинна бути спрямована на створення умов для ефективного використання людського капіталу в установі, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності (табл. 3.3.).



Таблиця 3.3

*Основні напрямки формування ефективної кадрової політики ТДСДС*

Напрямок	Опис	Результати реалізації
Забезпечення відповідності кадрового складу потребам установи	Постійний моніторинг потреб установи у кадрах, з урахуванням її стратегічних цілей і завдань, а також тенденцій розвитку ринку праці	Створення конкурентоспроможного кадрового складу
Підвищення кваліфікації працівників	Проведення навчальних заходів, стажування, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників	Підвищення ефективності використання людського капіталу
Мотивація праці працівників	Формування системи матеріального і морального стимулювання праці працівників	Збільшення продуктивності праці

*Примітка. Складено автором*

Основними напрямками формування ефективної кадрової політики ТДСДС є:

– забезпечення відповідності кадрового складу потребам установи. Це передбачає постійний моніторинг потреб установи у кадрах, з урахуванням її стратегічних цілей і завдань, а також тенденцій розвитку ринку праці;

– підвищення кваліфікації працівників. Це необхідно для того, щоб працівники могли відповідати сучасним вимогам і виконувати поставлені перед ними завдання;

– мотивація праці працівників. Це сприятиме залученню і утриманню в установі висококваліфікованих працівників, а також підвищенню їхньої продуктивності праці.

Реалізація цих напрямів дозволить ТДСДС: створити конкурентоспроможний кадровий склад, підвищити ефективність використання людського капіталу, збільшити продуктивність праці.

До конкретних заходів, які можуть бути реалізовані в рамках формування ефективної кадрової політики ТДСДС:

- розробка і впровадження системи планування і прогнозування потреб в кадрах;
- впровадження системи ефективного пошуку і відбору кадрів;
- створення системи професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження системи мотивації праці, яка буде заснована на принципах справедливості, прозорості та ефективності.

Реалізація цих заходів дозволить ТДСДС сформувати ефективну кадрову політику, яка буде сприяти досягненню установою своїх цілей і завдань.

Іншими рекомендаціями щодо формування ефективної кадрової політики ТДСДС є:

- узгодженість кадрової політики з іншими аспектами стратегічного управління установою;
- аналіз і оцінювання ефективності кадрової політики, щоб впроваджувати необхідні зміни;
- залучення працівників до розробки і реалізації кадрової політики.

Впровадження ефективної кадрової політики є важливим завданням для ТДСДС. Реалізація цього завдання дозволить установі підвищити свою конкурентоспроможність і досягти своїх цілей.

*Створення сприятливих умов праці* є одним із найважливіших завдань управління персоналом будь-якої організації. Це завдання є особливо важливим для ТДСДС, оскільки від умов праці працівників залежить ефективність їхньої діяльності, а отже, і досягнення стратегічних цілей установи (табл. 3.4.).

Таким чином, сприятливі умови праці включають в себе такі фактори:

- фізичні умови праці: це умови, які впливають на здоров'я і працездатність працівників. Вони включають в себе такі фактори, як освітлення, вентиляція, шум, вібрація, температура, чистота та ін.;

– психологічні умови праці: це умови, які впливають на психічний стан працівників. Вони включають в себе такі фактори, як зміст і характер праці, відповідальність, рівень стресу, відносини з колегами та керівництвом та ін.;

– соціальні умови праці: це умови, які впливають на соціальний статус працівників. Вони включають в себе такі фактори, як рівень оплати праці, соціальне забезпечення, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання та ін.

Таблиця 3.4.

### Фактори та заходи сприятливих умов праці на ТДСДС

Фактор	Опис	Заходи для створення сприятливих умов праці	Цілі, які досягаються
Фізичні умови праці	Впливають на здоров'я і працездатність працівників.	Проведення ремонтних робіт, заміна застарілого обладнання, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту.	Залучення і утримання в установі висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів.
Психологічні умови праці	Впливають на психічний стан працівників.	Проведення заходів з підвищення мотивації працівників, розвитку командної роботи, вирішення конфліктів.	Залучення і утримання в установі висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів.
Соціальні умови праці	Впливають на соціальний статус працівників.	Забезпечення справедливої оплати праці, створення можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання.	Залучення і утримання в установі висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів.

*Примітка. Складено автором*

Для створення сприятливих умов праці ТДСДС необхідно вжити таких заходів:

– покращити фізичні умови праці: це можна зробити шляхом проведення ремонтних робіт, заміни застарілого обладнання, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та ін.;

– створити комфортну психологічну атмосферу в колективі: це можна зробити шляхом проведення заходів з підвищення мотивації працівників, розвитку командної роботи, вирішення конфліктів та ін.;

– забезпечити справедливу оплату праці: це важливо для того, щоб працівники відчували свою задоволеність від своєї праці;

– створити можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання: це допоможе працівникам реалізувати свій потенціал і підвищити свою лояльність до установи.

Створення сприятливих умов праці для працівників ТДСДС сприятиме досягненню таких цілей:

– залучення і утримання в установі висококваліфікованих працівників: сприятливі умови праці є одним із найважливіших факторів, які впливають на рішення працівника залишатися в установі;

– підвищення продуктивності праці: працівники, які працюють в комфортних умовах, більш продуктивні і менш схильні до помилок;

– зменшення плинності кадрів: сприятливі умови праці допомагають зменшити кількість працівників, які звільняються з установи.

Таким чином, створення сприятливих умов праці є важливим завданням управління персоналом ТДСДС. Важливо, щоб заходи щодо створення сприятливих умов праці були спрямовані на задоволення потреб працівників і відповідали стратегічним цілям установи (табл. 3.5).

На основі цих завдань можна сформулювати такі стратегічні цілі управління персоналом ТДСДС:

1. Забезпечити ТДСДС кваліфікованим персоналом, який відповідає потребам установи у наукових кадрах.

2. Сформувати систему мотивації праці, яка сприятиме залученню і утриманню висококваліфікованих працівників.

3. Створити комфортні умови праці для працівників, які сприятимуть їхній задоволеності і продуктивності праці.

Таблиця 3.5.

**Стратегічні цілі управління персоналом ТДСДС та заходи для їх досягнення**

Ціль	Характеристика	Заходи для досягнення
Забезпечити ТДСДС кваліфікованим персоналом, який відповідає потребам установи у наукових кадрах.	Ціль спрямована на формування кадрового потенціалу ТДСДС, який відповідає її стратегічним цілям і завданням.	Розробити систему планування і прогнозування потреб в кадрах, яка буде враховувати потреби установи у наукових кадрах. Провести рекрутинг та відбір кандидатів, які відповідають вимогам посади. Забезпечити професійне навчання та розвиток працівників.
Сформувати систему мотивації праці, яка сприятиме залученню і утриманню висококваліфікованих працівників.	Ціль спрямована на створення умов, які забезпечують задоволеність працівників своєю роботою та сприяють їхньому прагненню залишатися в установі.	Впровадити систему мотивації праці, яка буде заснована на принципах справедливості, прозорості та ефективності. Забезпечити справедливу оплату праці, соціальне забезпечення та можливість для професійного розвитку та кар'єрного зростання.
Створити комфортні умови праці для працівників, які сприятимуть їхній задоволеності і продуктивності праці.	Ціль спрямована на створення фізичних, психологічних та соціальних умов праці, які сприяють здоров'ю, працездатності та задоволеності працівників.	Впровадити заходи щодо забезпечення безпечних і комфортних умов праці. Створити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

*Примітка. Складено автором*

Ці цілі є реалістичними і досягнутими, оскільки відповідають стратегічним цілям і завданням ТДСДС, а також можливостям установи.

Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати такі заходи:

1. Розробити систему планування і прогнозування потреб в кадрах, яка буде враховувати потреби установи у наукових кадрах.
2. Впровадити систему мотивації праці, яка буде заснована на принципах справедливості, прозорості та ефективності.

3. Створити комфортні умови праці для працівників, зокрема, шляхом впровадження сучасних технологій, створення безпечного виробничого середовища та забезпечення соціальних гарантій.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ТДСДС ефективної кадрової системи, яка сприяє досягненню власних цілей. Спершу, важливо уточнити цілі і завдання в сфері досліджень. Далі, визначення сукупності заходів і засобів, необхідних для досягнення цих цілей, є ключовим етапом. Встановлення реальних термінів досягнення намічених цілей і завдань, враховуючи наявні кошти і можливості, забезпечить раціональне управління ресурсами.

Знаходження засобів і методів для ефективного контролю за термінами реалізації цілей і завдань на всіх рівнях є критичним елементом управління процесом. Адекватне формування цілей і принципів кадрової політики, що відповідає цілям, принципам і завданням стратегії організації, забезпечить взаємодію кадрового потенціалу з загальною місією організації. Такий комплексний підхід до управління персоналом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТДСДС та досягненню поставленої перед нею мети.

### **3.2. Ефективне управління персоналом як стратегічний фактор росту конкурентоспроможності підприємства**

Ефективне управління персоналом є ключовим стратегічним фактором для забезпечення росту конкурентоспроможності будь-якої організації, включаючи ТДСДС. Кілька ключових аспектів, які слід врахувати для побудови ефективного управління персоналом представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Ключові аспекти ефективного управління персоналом на ТДСДС**

Ключовий аспект	ТДСДС
Стратегічне планування кадрів	Визначення стратегічних цілей станції та розробка планів для досягнення цих цілей. Аналіз потреб у персоналі на майбутнє, зокрема у зв'язку зі змінами у сфері досліджень та сільського господарства.
Рекрутинг та відбір	Відбір висококваліфікованих кандидатів, що відповідають потребам станції. Використання методів, які визначають не лише технічні навички, але й здатність пристосовуватися до змін та працювати в команді.
Розвиток персоналу	Програми навчання та розвитку для підтримки професійного зростання працівників. Система оцінки працівників для ідентифікації потреб у розвитку та навчанні.
Мотивація та утримання персоналу	Впровадження справедливих та конкурентоспроможних систем оплати праці. Створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища.
Комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними рівнями управління та відділами. Залучення працівників до управлінських рішень та ініціатив.
Адаптація до змін	Гнучкість у вирішенні проблем та здатність адаптуватися до змін в галузі досліджень та сільського господарства. Система управління змінами для забезпечення плавного впровадження нових ідей та технологій.
Створення командної культури	Заохочення співпраці та взаємодії між працівниками для досягнення спільних цілей. Зміцнення відчуття приналежності та підтримки серед персоналу.

Ці аспекти є важливими для будь-якої організації, яка прагне до успіху. Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція може використовувати їх для створення ефективною системи управління персоналом, яка допоможе їй досягти своїх стратегічних цілей.

Ось кілька конкретних прикладів того, як ТДСДС може впровадити ці аспекти:

- стратегічне планування кадрів: станція може розробити план кадрового розвитку, який визначатиме потреби у персоналі на майбутнє. Цей план може враховувати такі фактори, як зміни у галузі досліджень та сільського господарства, а також стратегічні цілі станції.
- рекрутинг та відбір: станція може використовувати такі методи рекрутингу та відбору, як інтерв'ю, тестування та оцінка портфолію. Ці методи

допоможуть їй відібрати кандидатів, які мають необхідні технічні навички, а також здатність пристосовуватися до змін та працювати в команді.

- розвиток персоналу: ТДСДС може запровадити програми навчання та розвитку, які допоможуть працівникам розвивати свої професійні навички та знання. Ці програми можуть включати такі види діяльності, як тренінги, семінари та стажування.

- мотивація та утримання персоналу: станція може впровадити справедливі та конкурентоспроможні системи оплати праці, а також створити комфортні умови праці. Ці заходи допоможуть станції утримати високоякісний персонал.

- комунікація: ТДСДС може запровадити систему відкритої та ефективної комунікації, яка дозволить працівникам отримувати інформацію про діяльність станції та брати участь у прийнятті рішень.

- адаптація до змін: станція може розробити систему управління змінами, яка допоможе їй плавно впроваджувати нові ідеї та технології.

- створення командної культури: станція може заохочувати співпрацю та взаємодію між працівниками, а також зміцнювати відчуття приналежності та підтримки серед персоналу.

Реалізація цих аспектів допоможе Тернопільській державній сільськогосподарській дослідній станції створити ефективну систему управління персоналом, яка сприятиме її успіху.

У сучасному світі, коли конкуренція на ринку праці зростає, організації прагнуть знайти ефективні методи управління персоналом, які допоможуть їм залучити та утримати високоякісних працівників.

Однією з тенденцій у галузі управління персоналом є використання стилю участі. Цей стиль передбачає, що працівники беруть участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи. Стиль участі може підвищити мотивацію працівників, оскільки вони відчувають, що їхні думки та ідеї цінуються. Цей стиль також може сприяти підвищенню продуктивності праці, оскільки



працівники краще розуміють, чому вони роблять те, що роблять, і як їхня робота вписується в загальну картину.

Стиль безпосереднього керівництва є протилежним стилем участі. Цей стиль передбачає, що менеджери чітко дають працівникам вказівки щодо того, що вони повинні робити. Стиль безпосереднього керівництва може бути ефективним у ситуаціях, коли працівники не мають достатнього досвіду або знань, щоб приймати рішення самостійно. Однак цей стиль може демотивувати працівників, оскільки вони відчують, що їхня робота не є цінною.

Стиль командної роботи передбачає, що працівники працюють разом для досягнення спільних цілей. Стиль командної роботи може підвищити мотивацію працівників, оскільки вони відчують, що їхня робота важлива для успіху команди. Цей стиль також може сприяти підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники можуть обмінюватися ідеями та досвідом.

Вибір конкретного методу управління персоналом залежить від конкретних потреб організації та її працівників. Однак використання сучасних методів управління персоналом може допомогти організаціям підвищити ефективність своєї роботи та досягти своїх цілей.

Зазначені стилі управління персоналом можна використовувати як окремо, так і в комбінації. Наприклад, організація може використовувати стиль участі для нових членів команди, стиль безпосереднього керівництва для працівників, які виконують прості завдання, та стиль командної роботи для працівників, які працюють над складними проектами.

Окрім зазначених методів, організації можуть використовувати також такі сучасні методи управління персоналом, як:

- управління талантами – це процес, який дозволяє організаціям залучати, розвивати та утримувати високоякісних працівників;
- оцінка ефективності праці – це процес, який дозволяє менеджерам оцінити, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання;

– управління змінами – це процес, який дозволяє організаціям успішно впроваджувати зміни.

Останнім часом ідея розглядання персоналу як стратегічного ресурсу набула значної популярності, особливо серед корпоративних підприємств. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально розкрити його явний та прихований потенціал. Основу цього потенціалу складає не лише професійна майстерність, а також здатність до творчості, креативного мислення та генерації нових ідей. І саме ці аспекти можуть виявитися ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів.

Серед сучасних підходів до пошуку інноваційних ідей в управлінні персоналом можна виділити такі методи [8]:

"Альтер-его": Цей метод передбачає вирішення проблем з точки зору відомих особистостей, таких як історичні постаті, персонажі книг чи видатні фахівці. Використання стилю та ідей цих особистостей дозволяє спрогнозувати рішення та отримати нові підходи до проблем.

"Сесія питань": Цей метод полягає у вільному обговоренні попередньо сформульованих питань без обтяження критикою. Такий формат мозкового штурму дозволяє висловлювати думки вільно та сприяє виникненню нових ідей.

"Символ": Цей метод включає в себе представлення проблеми чи питання у вигляді символу, який найкращим чином відповідає їй. Група працівників потім використовує атрибути цього символу для розробки ідей для вирішення проблеми.

"Виклик": Керівник ставить перед підлеглими виклик у вигляді уявної проблеми, і персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги. Цей метод спонукає працівників до самостійного розв'язання проблем та прийняття рішень.

"Метод SCAMPER": Цей метод включає в себе заміну, комбінацію, адаптацію, модифікацію, застосування, ліквідацію та створення протилежності як засоби для вирішення проблем та генерації нових ідей. «Метод провокацій»

(пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузких ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

Метод провокацій. Цей метод сприяє визначенню переваг від незвичайних, навіть неочікуваних ідей, що виникають за межами стандартних моделей мислення. Він особливо корисний тоді, коли підприємство має намір створити абсолютно новий продукт чи розпочати новий бізнес, оскільки сприяє генерації інновацій, які можуть виявитися переломними в індустрії.

Рефреймінг. Цей метод використовується для вирішення значущих бізнес-проблем. Однією зі стандартних форм рефреймінгу є оцінка проблеми з різних професійних точок зору співробітників. Керівник вчасно робить працівників виконувати різні ролі під час критичного оцінювання різних аспектів продукту чи послуги компанії. Під час цього процесу керівник вислуховує їхні думки та ідеї, фіксуючи нові підходи до вирішення проблем.

Метод інверсії. Цей метод включає пошук раціональних рішень проблеми шляхом аналізу протилежних завдань. Керівник ставить перед підлеглими виклик, який полягає в розв'язанні завдання, протилежного до того, яке він хоче вирішити. Такий підхід дозволяє отримати перелік неприпустимих дій та рішень для конкретного продукту чи послуги, щоб використовувати ці знання для їх поліпшення. Цей метод надає працівникам можливість розглядати проблему з неочікуваного ракурсу, що може призвести до нових інновацій.

Впровадження сучасних підходів до пошуку інноваційних ідей в управлінні персоналом є складним завданням, але це завдання, яке може принести значні переваги для організації.

**Висновки до 3 розділу.** Для розвитку системи управління персоналом н ТДСДС ідентифіковано три стратегічні цілі: забезпечення кваліфікованим персоналом, формування системи мотивації праці та створення комфортних умов праці.

Запропоновані заходи для досягнення цих цілей включають розробку системи планування кадрових потреб, впровадження ефективної системи мотивації та створення сприятливих умов праці. Ці заходи відповідають стратегічним завданням ТДСДС та є реалістичними для впровадження.

Ефективне управління персоналом визнається ключовим стратегічним фактором для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації, включаючи Тернопільську державну сільськогосподарську дослідну станцію (ТДСДС). Основні аспекти ефективного управління персоналом включають стратегічне планування кадрів, рекрутинг та відбір, розвиток персоналу, мотивацію та утримання, комунікацію, адаптацію до змін і створення командної культури.

Для досягнення успішного управління персоналом, ТДСДС може використовувати інноваційні підходи, такі як метод альтер-его, сесія питань, метод символу, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг і метод інверсії. Ці методи сприяють розвитку інноваційної культури, стимулюючи працівників генерувати нові ідеї та розвивати творчий підхід.

Загальна реалізація цих аспектів та інноваційних методів допоможе ТДСДС сформувати ефективну систему управління персоналом, сприяючи не лише задоволенню потреб у кадрах, але й створенню стійкої та конкурентоспроможної організації на ринку.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом спрямоване на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу, здатного досягти довгострокових цілей організації. Воно включає інтеграцію функцій управління персоналом з загальними стратегіями організації та відповідність цільовим завданням. Основні мети стратегічного управління персоналом охоплюють формування конкурентоспроможного трудового потенціалу, відповідність системи управління персоналом стратегічним цілям, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Принципи стратегічного управління персоналом включають системність, цілісність, складність, проактивність, гнучкість та адаптацію до змін. Етапи стратегічного управління включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегії, впровадження та контроль виконання стратегії. Це є ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації, сприяючи формуванню конкурентоспроможного трудового потенціалу, підвищенню ефективності його використання та створенню позитивного соціально-психологічного клімату.

Інновації в управлінні персоналом визначаються застосуванням нових методів, технологій та підходів для підвищення ефективності використання людського капіталу. Підбір і найм, освіта і розвиток, оцінка ефективності праці, мотивація і стимулювання – усі ці аспекти перетворюються завдяки інноваційним методам. Такі зміни охоплюють різні аспекти управління персоналом, від нових методів оцінки кандидатів до інновацій у мотивації працівників.

Інновації в підборі і наймі включають використання нових методів оцінки кандидатів, таких як психометрія, тестування здібностей і компетенцій, а також використання гейміфікації процесу найму. Освіта і розвиток персоналу зазнають інновацій через використання онлайн-курсів, віртуальної реальності та інших

технологій. Оцінка ефективності праці персоналу також перетворюється завдяки новим методам, таким як бенчмаркінг, 360-градусна оцінка і оцінка за результатами. Мотивація і стимулювання персоналу удосконалюються за допомогою нових форм, таких як командна робота, часткова власність і соціальна відповідальність. Ці інноваційні підходи можуть суттєво підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на персонал та покращити якість продукції і послуг, за умови врахування культури підприємства, організаційної структури та досвіду персоналу. У цілому, інноваційна тенденція в управлінні персоналом є важливим напрямом розвитку, що може допомогти підприємствам збільшити їхню конкурентоспроможність.

На підставі аналізу фінансової діяльності Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) можна зробити кілька ключових висновків. Протягом 2021 року доходи станції зросли на 4,2%, що обумовлено збільшенням бюджетних асигнувань, надходжень від надання послуг та доходів від продажу активів. У той же час витрати також збільшилися, але на менший обсяг, ніж доходи, що призвело до зростання прибутку підприємства на 1,9%.

Зазначено, що у 2020 році ТДСДС мала прибуток у розмірі 4024 тис. грн., однак у 2021 році підприємство вже було збитковим на суму 188,6 тис. грн. Головними чинниками збитковості стали значне зростання витрат на оплату праці (на 29,3%), що пов'язане з підвищенням мінімальної зарплати та середньої заробітної плати в Україні, і інших витрат (зростання на 32,5%).

Для виправлення фінансового стану ТДСДС рекомендується вжити комплекс заходів. Перш за все, слід оптимізувати витрати на оплату праці через раціоналізацію штату працівників, впровадження нових форм оплати та підвищення продуктивності праці. Для зниження витрат на матеріальні ресурси пропонується шукати нових постачальників із більш низькими цінами, впроваджувати систему закупівель у великих обсягах та ефективно керувати транспортними та зберігальними витратами. Крім того, рекомендується

аналізувати інші витрати та шукати можливості їх скорочення, а також активізувати пошук додаткових джерел доходів, таких як гранти, платні послуги та виробництво сільськогосподарської продукції.

Аналіз кадрового потенціалу та компетенцій персоналу Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) дозволяє зробити наступні висновки. Вікова структура колективу є несприятливою, бо понад половина працівників старше 40 років. Це може вплинути на діяльність станції через зменшення наукових досліджень та виробничих обсягів. Рекомендується активізувати політику залучення молодого персоналу для забезпечення довгострокового розвитку.

Розподіл персоналу за категоріями відповідає специфіці діяльності станції, де працює значна кількість керівників і спеціалістів, зайнятих науково-дослідною роботою. Це свідчить про відповідність структури персоналу завданням станції та її основним функціям.

Рівень освіти в колективі високий, більшість мають вищу освіту, що становить позитивний фактор для якісного проведення наукових досліджень. Спрямованість на високу освітню підготовку служить основою для подальшого розвитку наукового потенціалу станції.

Структура стажу роботи відповідає особливостям діяльності ТДСДС, і вона характеризується значною кількістю працівників із досвідом та професійними навичками. Однак, для підтримки та мотивації цієї групи працівників, рекомендується розглядати можливості підвищення їхнього соціального статусу через збільшення заробітної плати та надання інших пільг.

Рекомендації для кадрової політики ТДСДС включають необхідність підтримки досвідчених працівників через збільшення заробітної плати та створення сприятливих умов праці. Також слід активно працювати над привертанням молодих фахівців через підвищення заробітної плати та розробку програм для їхнього навчання та розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме

створенню ефективної кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку станції.

Аналіз кадрової політики Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції (ТДСДС) дозволяє зробити кілька важливих висновків. Станція використовує закриту кадрову політику, яка полягає в обмеженому колі кандидатів, наймання переважно з власного колективу або серед осіб із певним рівнем досвіду в даній компанії.

Спостерігається перехід від пасивної до реактивної кадрової стратегії на підприємстві, що визначається об'єктивними передумовами. ТДСДС акцентує увагу на підвищенні кваліфікації та престижу праці свого персоналу, привертаючи їх до участі в конкурсах майстерності та забезпечуючи можливості для проходження навчання з підвищення кваліфікації.

Ефективний аналіз використання робочого часу виявився ще однією сильною стороною ТДСДС, що дозволяє виявляти та усувати втрати робочого часу. Однак, для покращення кадрової політики і досягнення стабільності у періоди змін, рекомендується розглядати додаткові можливості.

Запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення ТДСДС кваліфікованими кадрами, здатними виконувати її завдання. Пропонується збільшити кількість молодих наукових працівників через співпрацю з вищими навчальними закладами та активно популяризувати науку серед молоді. Також слід здійснити систематичне підвищення кваліфікації персоналу, створювати сприятливі умови праці та залучати доцільні сучасні технології для збереження та привертання кваліфікованих працівників.

Для розвитку системи управління персоналом у Тернопільській державній сільськогосподарській дослідній станції (ТДСДС) визначено три стратегічні цілі: забезпечення кваліфікованим персоналом, формування системи мотивації праці та створення комфортних умов праці. Запропоновані заходи для досягнення цих цілей включають розробку системи планування кадрових потреб, впровадження ефективної системи мотивації та створення сприятливих умов праці. Ці заходи



відповідають стратегічним завданням ТДСДС та є реалістичними для впровадження.

Ефективне управління персоналом визнається ключовим стратегічним фактором для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації, включаючи ТДСДС. Основні аспекти ефективного управління персоналом включають стратегічне планування кадрів, рекрутинг та відбір, розвиток персоналу, мотивацію та утримання, комунікацію, адаптацію до змін і створення командної культури.

Для досягнення успішного управління персоналом, ТДСДС може використовувати інноваційні підходи, такі як метод альтер-его, сесія питань, метод символу, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг і метод інверсії. Ці методи сприяють розвитку інноваційної культури, стимулюючи працівників генерувати нові ідеї та розвивати творчий підхід.

Загальна реалізація цих аспектів та інноваційних методів допоможе ТДСДС сформувати ефективну систему управління персоналом, сприяючи не лише задоволенню потреб у кадрах, але й створенню стійкої та конкурентоспроможної організації на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій О. М., Цуркан С. М. Комплексна оцінка рівня використання персоналу промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. 3-4. С. 112–118.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
3. Білорус Т. В., Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей [Текст] : навч. посіб.. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.
4. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. 1. С. 59–64.
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посіб., Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
6. Василик. А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 1. 2014. с. 306–314.
7. Вергун. В. А., Ступницький. О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2(1). 2015. С. 96–100.
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2016. 500 с.
9. Галич О. А. та ін. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, № 6. 2019. С. 27-32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27
10. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективною системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного*

*університету сільського господарства імені Петра Василенка*. № 188. 2017. С. 228–236.

11. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. №. 185. С. 160–172.

12. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №. 2. С. 52-57.

13. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності URL: [http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov\\_Formuvannya.pdf?sequence=1](http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvannya.pdf?sequence=1).

14. Демко І. І. Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства: монографія. Київ: УБС НБУ. 2013. 224 с.

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №. 4. С. 231–238.

16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). С. 137–144.

17. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 113–125.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб.. 2018. 288 с.

19. Завіновська Г. Т. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*. 2017. С. 168.

20. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. №. 22, Вип. 2. С. 104–107.

21. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2. 2016. С. 83–87.

22. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2. 2015. С. 328–332.

23. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130–134.

24. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий дім «Юридична книга». 2005. 258 с.

25. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №. 12 (1). С. 134-137.

26. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. Посіб. Київ: Кондор. 2003. 200 с.

28. Лозовський О. М., Маценко А. А. Напрямки оптимізації стратегії управління персоналом вітчизняних підприємств. *Young*. 2016. Т. 40. №. 12.1.

29. Луб'янський О., Юзьків М., Шушпанов Д. Стратегічне управління у формуванні персоналу підприємства. (2020). URL: <http://surl.li/lohno>.

30. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

31. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №. 2 (23). С. 45-52.
32. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №. 19. С. 101-111.
33. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики. її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2. 2016. С. 410–419.
34. Річні звіти «Про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» ТДСДС за 2019-2021 рр.
35. Річні звіти «Звіт з праці» ТДСДС за 2019-2021 рр.
36. Річні звіти «Фінансовий звіт» ТДСДС за 2019-2021 рр.
37. Савельєва В. С., О. Л. Єськов. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
38. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.
39. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2017. № 12 (52). С. 758-762.
40. Соколов В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу. *Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences*. 2016. №. 3 (72). С. 3-9.
41. Сорокін А. Ефективність стратегічного управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю (Частина 2), 4 травня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С. 325-328.*
42. Сорокін А. Роль персоналу в досягненні стратегічних цілей організації. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному*

*etani*: зб. матеріалів доповідей VIII наук.-практ. конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 26 жовтня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

43. Тодорюк, Сергій Іванович. Інноваційні методи управління персоналом. *Economic sciences theoretical and science bases of actual tasks*. (2022): 185-187.

44. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (2). С. 230-234.

45. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

46. Чобіток В. І. Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 50. 2015. С. 313–318.

47. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7–20.

48. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

49. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.

50. Якубів В. М. Якубів Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 12(2). 2017. С. 71–76.

51. Babiak H., Kotys N., Shushpanov D. *Personnel management: current tendencies in hr-service development*. (2021). DOI: 10.35774/rarrpsu2021.26.080

52. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. *Independent Journal*

of Management & Production. 12(3). 2021. s232-s242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>.

53. Cascio W.F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education. 2018.

54. Cherchyk L. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2017. Т. 4. №. 12. С. 57–61.

55. Claus L. HR disruption –Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. № 22.3. 2019. p. 207-215. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.brq.2019.04.002>

56. Costache G. Marinas C. Icret. R. et al. Internship in the HR department – organizational and individual perspectives. Proceedings of the 9th International management conference: Management and innovation for competitive advantage. Book Series: International management conference. 2015. p. 359–370.

57. Joslin R., Müller R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*. 2015. Т. 33. №. 6. С. 1377–1392.

58. Enterprise Project Management Methodology URL: [http://www.portal.state.pa.us/portal/server.pt/community/project\\_management/10058\\_enterprise\\_project\\_management\\_methodology/1445231#opt](http://www.portal.state.pa.us/portal/server.pt/community/project_management/10058_enterprise_project_management_methodology/1445231#opt).

59. Pfeffer J. Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*. URL: <https://herd.typepad.com/files/ssrn-id1352627.pdf>.

60. Wilton N. An introduction to human resource management. *An Introduction to Human Resource Management*, 2019. P. 1-632.