

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Брич Василь, Борисяк Олена,
Білоус Любомир, Галиш Наталія*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Монографія

Тернопіль - 2020

УДК 331.108.2:005.95/96

Б 87

*Рекомендовано до друку вченою радою
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 6 від 26 червня 2019 року)*

Рецензенти:

Захарчин Г. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»;

Колот А. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Костишина Т. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ВНЗ Укроопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.

ISBN 978-966-654-584-1

Монографія присвячена поглибленню теоретико-методичних засад трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах оптимізаційного розвитку і оцінюванню ефективності підходів до організації професійного розвитку кар'єри на підприємствах, використання інноваційних технологій формування персоналу. Досліджено диверсифікацію в системі управління персоналом підприємств. Виокремлено тенденції діджиталізації системи управління персоналом, проєктної діяльності, розвитку ринку послуг з управління персоналом, переходу від розвитку людських ресурсів до формування людського капіталу. Розглянуто формування персоналу підприємства як оптимізаційний процес управління персоналом. Запропоновано оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу підприємств. Розкрито особливості взаємопов'язаного розвитку сільськогосподарської, харчової та біоенергетичної галузей, головними серед яких є імплементація засад сталого розвитку, безперервні техніко-технологічні інновації, організаційні нововведення та SMART – спеціалізації. Проведено оцінку підходів до організації професійної кар'єри на підприємствах харчової галузі, визначено рівень використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, роль розвитку екологоорієнтованості персоналу у стратегії управління підприємствами з виробництва біопалива. Доведено необхідність побудови системи внутрішньофірмового навчання на підприємствах шляхом впровадження інноваційних технологій навчання персоналу.

Монографія призначена для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів, керівників підприємств, установ та організацій, менеджерів по персоналу, усіх тих, хто цікавиться трендами управління персоналом і розвитку ринку праці.

УДК УДК 331.108.2:005.95/96

ISBN 978-966-654-584-1

© Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н., 2020
© ТНЕУ, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Концептуальна еволюція управління персоналом підприємств	7
1.2. Парадигма оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств.	21
1.3. Формування персоналу підприємства як оптимізаційний процес управління персоналом.....	30
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ ПІДХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ТА БІОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗЕЙ	43
2.1. Факторний аналіз рівня забезпеченості персоналом підприємств харчової галузі.....	43
2.2. Практика організації управління професійним навчанням персоналу на підприємствах харчової галузі.	66
2.3. Екологоорієнтованість персоналу у стратегії управління підприємствами з виробництва біопалива в умовах сталого розвитку.....	79
РОЗДІЛ 3. ІМПЕРАТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	87
3.1. Зміна ціннісних орієнтацій до ролі людини на підприємствах: перехід від людських ресурсів до людського капіталу.	87
3.2. Інноваційність використання технологій формування персоналу у досвіді діяльності підприємств.	95
3.3. Визначення оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.....	101

РОЗДІЛ 4. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.	117
4.1. Підходи до формування персоналу сільськогосподарських підприємств.	117
4.2. Діагностика рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.....	138
4.3. Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств....	151
ВИСНОВКИ.	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166
ДОДАТКИ.	195

ВСТУП

Сталий розвиток передбачає створення інклюзивних умов для становлення особистості, розкриття її творчого потенціалу і персоналізації результатів праці. Впровадження освітніх інновацій на різних рівнях здобуття освіти (“Нова українська школа”, дуальна освіта, інклюзивна освіта, навчання упродовж життя, дистанційна освіта, освіта для дорослих та ін.) активізує перспективність розгляду питання щодо пошуку і розробки найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств шляхом удосконалення системи управління персоналом.

Загалом глобалізаційні й альтерглобалізаційні процеси в суспільстві, міжгалузєва інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування.

З огляду на це трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств і, як наслідок, використання технологій професійного розвитку кар’єри на підприємствах. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах неперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, адаптивності, креативності, критичного мислення, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу та ін. Відповідно традиційні організаційні структури управління підприємств стають малоефективними.

Такі закономірності розвитку соціально-економічного середовища свідчать про актуальність теми цієї монографії, яка спрямована на поглиблення теоретико-методичних засад трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах оптиміза-

ційного розвитку і оцінювання ефективності підходів до організації професійного розвитку кар'єри на підприємствах, використання інноваційних технологій формування персоналу.

У свою чергу, в результаті проведених досліджень щодо оптимізації бізнес-процесів на базі сільськогосподарських підприємств виявлено, що керівники підприємств змінюють корпоративну систему цінностей у напрямі гармонізації інвестицій в автоматизовану техніку, програмне забезпечення, мінеральні добрива, селекцію тощо, а також у людські ресурси, тобто формування людського капіталу через використання інноваційних технологій. Крім того, в умовах сталого розвитку перспективність стратегічного розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива передбачає врахування рівня сформованості екологічної свідомості персоналу.

У монографії сформовано ієрархію факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі. Виявлено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність має правильне використання фонду робочого часу. Крім того, діагностовано кореляцію між рівнем використання технологій професійного розвитку кар'єри і фінансовими показниками діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу. Доведено, що ефективним і економічно обґрунтованим є підвищення кваліфікації працівників на основі безперервного внутрішньофірмового навчання.

Монографія призначена для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів, керівників підприємств, установ та організацій, менеджерів по персоналу, усіх тих, хто цікавиться трендами управління персоналом і розвитку ринку праці.

Автори висловлюють подяку усім, хто долучився до підготовки цього наукового видання, а також готові до співпраці у проєктах, спрямованих на впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу підприємств.

Робота здійснена в рамках виконання держбюджетної теми № 012 У 102053 “Механізм розбудови ринку енергосервісу в контексті підвищення енергоефективності національної економіки, енергетичної та екологічної безпеки України”.

“Нинішнє життя складніше, у ньому більше стресу, воно висуває нам більше вимог. Ми здійснили перехід від індустріальної епохи до доби інформації / розумної праці – з усіма його важливими наслідками. У житті перед нами постають завдання й проблеми, про які ще один-два десятироки тому наші рідні й організації, де ми працюємо, навіть подумати не могли. І ці завдання не лише іншого масштабу – вони цілковито відмінні за своєю сутністю”.

Стівен Р. Кові,

“7 звичок надзвичайно ефективних людей”

РОЗДІЛ 1

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальна еволюція управління персоналом підприємств

Конкурентно-турбулентні умови діяльності підприємств у бізнес-середовищі та економічні виклики, пов'язані з обмеженістю природних ресурсів, оптимізацією витрат, змушують менеджерів усіх рівнів управління вдаватися до активного пошуку інноваційних підходів з формування ресурсної бази. У такій ситуації вагоме значення належить проведенню ретельного аналізу наявних внутрішніх ресурсів на усіх ланках організаційної структури управління.

Доречно звернути увагу на те, що результати діяльності людини сьогодні залишаються невід'ємною частиною реалізації усіх бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, в останні десятиріччя у ресурсній базі підприємств, поряд із традиційними ре-

сурсами виробництва (земля, праця, капітал), зростає роль знань, творчості (креативна економіка, інноваційна економіка). Такий сучасний виклик є основою для впровадження принципу оптимізації при удосконаленні наявних і створенні інноваційних технологій управління.

Водночас, варто зазначити те, що глобалізаційність процесів у суспільстві, формування віртуальної соціально-економічної системи обумовлюють трансформацію підходів до розгляду людини як суб'єкта та об'єкта бізнес-процесів і, як наслідок, посилюють науковий інтерес до вивчення системи управління персоналом на підприємствах. Це свідчить про розгляд персоналу в контексті прагматичності використання доступних ресурсів, а саме через застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом підприємств.

Крім того, позитивна динаміка зростання кількості концепцій управління персоналом упродовж XX століття загалом і в останні десятиріччя зокрема обумовлює необхідність проведення їхньої систематизації, виокремлення трансформаційних закономірностей у контексті еволюції економічних парадигм, встановлення відповідності між концептуальними поняттями, які характеризують процес управління персоналом на сучасних підприємствах.

В історії філософської та економічної думок відстежується визначення місця людини в економічних процесах на мікро-, мезо- і макрорівнях та зворотної дії на неї (економіка гуманізму) як одного із ключових гносіологічних та онтологічних питань. Упродовж століть підходи до розкриття його сутності неодноразово зазнавали трансформацій: від розгляду людини як невід'ємної частини природи до людини як підприємця, інноватора, яка може безпосередньо впливати на майбутнє. Зокрема, якщо у працях докласичного періоду гуманістичні аспекти носили ситуативний і фрагментарний характер і зазвичай зводились до звеличення не людини як особистості, а лише її фізичних зусиль (Платон, Т. Мор, Т. Кампанелла та ін.), то починаючи з епохи Відродження (XV-XVI ст.) дані аспекти поступово стають пріоритетними не лише в мистецтві і

філософії, а й в економічній думці (теорії “економічної людини” і продуктивності праці А. Сміта, трудові теорії вартості В. Петті і Дж.С. Мілля та ін.).

На початку XIX ст. Р. Оуен стає основоположником розвитку менеджменту і гуманістичних ідей у системі управління, звернувши увагу на значення задоволення потреб працівників (тривалість робочого часу, розмір заробітної плати) у досягненні виробничої мети. На межі XIX-XX ст. Ф. Тейлор розробляє принципи управління, пропонує науковий підхід до дослідження праці, розміщення працівників на підприємстві, проводить класифікацію видів робіт працівників.

Упродовж XX ст. інтерес до дослідження ролі людини в економічних процесах посилюється, про що свідчить динаміка концептуальної еволюції управління персоналом, відображена у табл. 1.1: концепція управління трудовими ресурсами (людина розглядалася через її функцію – працю); концепція управління персоналом (людина розглядалася через її посаду); концепція управління людськими ресурсами (людина – ключовий ресурс підприємства); концепція управління людиною (людина – об’єкт і суб’єкт бізнес-процесів).

У розрізі проведеного історико-економічного аналізу концептуальної еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом з другої половини XIX до початку XXI ст. чітко відстежується процес утвердження управління персоналом як самостійного наукового напрямку управління підприємствами. При цьому заслуговує на увагу висновок про актуальність проведення дослідження ролі людини у міждисциплінарній (міжгалузевій) площині, який формулює Дж. Ітіка, вивчаючи аспекти управління людськими ресурсами у теоріях інших галузей науки (теорія інституціоналізму, трансакційна теорія вартості та ін.) [256, с. 2-6].

Таблиця 1.1

**Історико-економічний аналіз
концептуальної еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом**

МЕНЕДЖМЕНТ		УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ			
Період (роки)	Напрямок	Концепція	Основні представники	Ознаки	Підхід
1	2	3	4	5	6
1860 - 1920	Науковий	Технократична	Ф. Тейлор (F.W. Taylor), Г. Емерсон (H. Emerson), А. Файоль (H. Fayol), О. Гастев, Г. Гант (H.L. Gantt), М. Вебер (M. Weber), Л. Урвік (L. Urwick) та ін.	Стандартизоване виконання операцій працівниками; раціоналізація праці; людина – об'єкт техносистеми.	економічний
1920 - 1940	Школа людських відносин (Human Relations School-HRS)	Соціально-психологічна (біхевіористична)	Й. Шумпетер (J. Schumpeter), М. Фолетт (M.P. Follett), М. Мейо (E. Mayo), Б. Анан'єв, Г. Мюнстерберг (H. Münsterberg), Ч. Барнард (C. Barnard) та ін.	Продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів (неформального клімату); людина – об'єкт соціо-технічної системи; підприємець-новатор.	
1940 - 1980	Системний	Управління персоналом	Г. Саймон (H.A. Simon), С. Струмиліна, А. Маслоу (A.H. Maslow), П. Друкер (P.F. Drucker), Ф. Герцберг (F. Herzberg) та ін.	Людина – це невід'ємний компонент функціонування підприємства; врахування людської природи і прагнення працівника до самореалізації; регламентація розвитку працівника відповідно до цілей підприємства.	органічний

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
1980 - 1990	Постіндустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами (Human Resources Management), управління людським капіталом	М. Беер (M. Beer), Н. Тіч (N. Tichy), К. Легг (K. Legge), М. Армстронг (M. Armstrong), Дж. Сторі (J. Storey), О. Грішнова, Д. Гюест (D.E. Guest), Т. Шульц (T. Schultz), Г. Беккер (G. Becker), Е. Денісон (E. Denison), Ч. Фомбрун (C.J. Fombrun), М. Деванна (M. Devanna), Дж. Пюрселл (J. Purcell), П. Бокселл (P. Boxall), А. Петігрю (A. Pettigrew) та ін.	Розгляд людини як вільної, творчої індивідуальності, ключового ресурсу для підприємства; інвестиції у людський капітал; стратегічний характер управління людськими ресурсами; участь лінійних менеджерів у процесі управління людськими ресурсами.	Гуманістичний
1990 – 2010	Управління знаннями (Knowledge Management)	Управління людиною	К.Мацусита, А.Морита, М. Кастельс (M. Castells), Дж. Акерлоф (G. Akerlof), А. Ліндбек (A. Lindbeck), П. Друкер (P.F. Drucker), М. Армстронг (M. Armstrong), Дж. Сторі (J. Storey) та ін.	Пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її всебічного розвитку; боротьба роботодавців на ринку праці за унікальних працівників (таланти); визначення стратегічної політики із врахуванням інтересів працівників; розробка індивідуальних програм розвитку персоналу; утвердження принципу соціальної відповідальності	
2010 – дотепер	Проектне управління (Project Management)	Утворення команд (Team Building)	Е. Сейлас (E. Salas), В. Петюх, М. Шаффлер (M. Shuffler), В. Мазур, Ф. Лалу (F. Laloux), та ін.	Принцип взаємодії, баланс між роботою і життям, навчання упродовж життя, розкриття здібностей працівників, делегування, дистанційна зайнятість, гнучкість робочого часу.	природовідповідність

Джерело: складено за [6-8; 61; 71; 76; 87; 105; 108-109; 115; 118; 130; 133-135; 145; 191; 205; 220; 245-246; 256; 258; 262; 272; 274]

З огляду на це важливим етапом дослідження є фокусування уваги на комплексному розумінні сутності трансформації концептуальних підходів до управління персоналом. Для цього проаналізуємо чинники розвитку наукового напрямку з другої половини ХХ століття і формування сучасної парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом.

Починаючи з 60-70-х рр. ХХ ст. на рівень розвитку економіки на макро- і мікрорівні безпосередній вплив здійснюють результати науково-технологічного прогресу. Зокрема, у 1962 р. Ф. Махлуп у праці [260], аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті та, відповідно, укріплює ідейний фундамент, закладений Й. Шумпетером, Ж. Сеєм, А. Смітом, для створення нового сектору економіки – економіки знань. П. Друкер у своїх працях [83-84] говорить про формування суспільства знань та появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці, якого розглядає не як “витрати”, а як основний “капітал”. Крім того, лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал (здобуття освіти, підвищення кваліфікації на робочому місці, охорона здоров’я) [10; 247-248].

У 80-х рр. ХХ ст. К. Вііг на конференції ООН звертає увагу учасників на роль знань у діяльності підприємств. У наступні десятиріччя це стало основою для впровадження у структурі управління підприємств такої функції як управління знаннями, а в економічній думці – концепції управління знаннями.

У 90-х рр. ХХ ст. знання все більше починають розглядатися як ключовий ресурс інноваційного розвитку цивілізації, а людина, відповідно, – як головний постачальник знань. У 1996 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує поняття “економіка, заснована на знаннях” (Knowledge-based economy) як економіку, яка безпосередньо заснована на виробництві, розповсюдженні і використанні знань та інформації. Цей термін дає цілісне визначення ролі знань і технологій в економічному зростанні [268, с. 7, 9].

У даному контексті доцільно звернути увагу на дослідження В. Іваною щодо адекватності використання категорій “економіка знань” і “економіка, заснована на знаннях” [104]. На думку науковця, суттєва різниця полягає в тому, що в економіці знань “знання” – це продукт, а в економіці, заснованій на знаннях, “знання” – це засіб виробництва (знаряддя праці). До того ж В. Іванова вважає, що економіка, заснована на знаннях, – це якісна характеристика нового етапу розвитку економіки, категорія, що відображає сутність її нового типу; це економіка, розвиток якої стимулюється знаннями, що стають основою матеріального виробництва завдяки постійному розробленню та впровадженню інновацій, основою яких є інформаційні ресурси, продукти, послуги, технології та комунікації. Фактично це більш ємне поняття, ніж “інформаційна” та “інноваційна економіка”, та включає їх основні ознаки, тобто економіка, заснована на знаннях, має риси інформаційності й інноваційності, головною ж залишається знаннємісткість [104, с. 49-50, 52].

Узагальнюючи вищесказане вважаємо, що поява концепцій управління людськими ресурсами, управління людським капіталом й управління людиною у 80-90-х рр. ХХ ст. є закономірним явищем в еволюції системи управління персоналом підприємств. Це демонструє утвердження філософських засад звеличення ролі людини в економічних процесах і зобов’язує розглядати персонал не тільки як об’єкт, а й як суб’єкт економічних відносин у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, отриманні максимального прибутку та оптимізації процесів використання ресурсів. У свою чергу, погоджуємось із думкою М. Нагари про те, що концепція управління людиною є органічним доповненням концепції управління людськими ресурсами, яка є найбільш розповсюдженою на практиці, що зумовлює необхідність аналізу формування останньої [152, с. 35], а в бізнес-середовищі й акцентувати увагу на концепції управління людським капіталом.

На рис. 1.1 графічно зображено тенденцію розвитку управління персоналом в економічній думці на межі ХХ-ХХІ ст. З огляду на це можемо відзначити те, що у цей період часу поряд із глобалізацією усіх сфер нашого життя формується нова форма бізнес-

світогляду, в якій найвищою цінністю є людина та її потенційні можливості (генералізація знань), функції управління персоналом, зокрема управління людськими ресурсами та інвестицій у ці ресурси шляхом формування людського капіталу, належить стратегічне значення.



Рис. 1.1. Тенденція розвитку управління персоналом в економічній думці на межі XX-XXI ст.

Проте під впливом стрімкого інформаційно-технологічного розвитку, утвердження неінституціональних теорій поведінкової та експериментальної економік у перші десятиліття XXI ст. в економічній науковій думці поряд з економікою, заснованою на знаннях, утверджуються нові економічні вчення та парадигми (економіка спільної участі, віртуальна економіка, креативна економіка), які в системі менеджменту трансформуються в концепції управління знаннями (Knowledge Management), управління проектами (Project Management), а в управлінні персоналом – в концепції управління людиною та формування команд (Team-building). До того ж з розвитком робототехніки, мережевої та віртуальної економік, формування суспільства сталого розвитку, розгляду суб'єкта господарювання на

засадах самоорганізації (синергізму) у найближчому майбутньому можемо очікувати чергові трансформаційні процеси в концептуальній еволюції управління персоналом.

При розгляді концептуальної еволюції управління персоналом доречно також наголосити на тому, що тенденція зростання інтересу вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження ролі людини в економічних процесах [6; 45-48; 74; 87; 90; 91; 126; 129; 133-135; 159; 162; 189; 205; 214; 228] стала наслідком для розширення спектру категорій, які характеризують управління персоналом на макро-, мезо- і мікроекономічних рівнях (робоча сила, кадри, персонал, кадровий потенціал, трудовий потенціал, людські ресурси, трудові ресурси, людський капітал та ін.).

Пропонуємо зосередити увагу на розгляді таких концептуальних понять як “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні. Обґрунтуванням для прийняття такого рішення є неоднозначність трактування цих соціально-економічних категорій у наукових колах, а також зростання частоти їхнього використання як в науковій, так і професійній лексичі (менеджер (управитель) з підбору, забезпечення та використання персоналу; менеджер з персоналу; HR-менеджер та ін.). Водночас вважаємо, що в контексті виокремлення трансформаційних векторів управління персоналом підприємств доцільно також буде виокремити таку категорію як “людський капітал”.

Упродовж багаторічних дискусій у науковому середовищі [7; 245; 257-258; 269; 274] сформувалося два підходи до трактування категорій “управління людськими ресурсами” та “управління людськими ресурсами”:

– революційний характер “управління людськими ресурсами”; поняття “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” є відмінними між собою: К. Легге, Т. Кіной, Дж. Сторі, Д. Гест та ін.;

– синонімічність понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”: Д. Торрінгтон, М. Армстронг та ін.

При цьому можемо виділити таких науковців як Р. Коц’янова, С. Войтович, А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова,

А. Саваневичене і З. Станкевичюте, які, на нашу думку, виконали роль арбітрів або здійснили спробу досягнути консенсусу у даній дискусії.

С. Войтович вважає, що концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку [274, с. 271-273]. У свою чергу, Р. Коц’янова наголошує на тому, що не існує універсальної моделі управління персоналом чи управління людськими ресурсами, тому організація повинна завжди в системі даного управління виходити зі своїх специфічних внутрішніх і зовнішніх умов [258, с. 87].

Серед вітчизняних науковців [12-13; 152; 188; 190; 221] це питання також активно обговорюється. До прикладу, Д. Богиня та О. Грішнова під поняттям “людські ресурси” розглядають працівників, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [25, с. 29]. С. Сардак трактує цю категорію на глобальному рівні з позиції наявних і відсутніх людей (наявні людські ресурси – це живі люди, а відсутні людські ресурси – це очікувані майбутні покоління людей та померлі люди) [188, с. 136]. У свою чергу, М. Нагара звертає увагу на актуальність управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах (скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства) [152, с. 37].

На основі вищенаведеного аналізу трактувань концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні у табл. 1.2 згруповано основні їхні спільні та відмінні риси у підходах. Проведене таке теоретичне узагальнення цих підходів підтверджує думку С. Войтовича про неоднозначність інтерпретації сутності концептуальних понять в економічній думці, яка обумовлена таким соціально-психологічним явищем як мода або престиж, впливом всебічної культурної парадигми, а також переконанням в те, що все, що переймається з Європи є ефективним [274, с. 271-273].

Таблиця 1.2

**Основні спільні та відмінні риси у підходах до трактування
концептуальних понять “управління персоналом”
і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	люди як джерело трудової сили (витрати)		люди як головне джерело виробництва (актив)	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
	акцент на працівників, які не обіймають керівні позиції		акцент на працівників, які обіймають керівні позиції	
	домінуюча роль тактичного та оперативного планування		домінуюча роль стратегічного планування	
	прагнення впливати на діяльність лінійних менеджерів		орієнтація на інтеграційну діяльність лінійних менеджерів	
	упереджене ставлення до формування організаційної культури		участь керівників високого рівня у формуванні організаційної культури	
	стратегія впливає із стратегії підприємства			
	лінійні керівники несуть відповідальність за управління людьми, а кадрова служба допомагає їм в управлінні			
	орієнтація на повагу до особистості, розвиток людей для досягнення максимального рівня їхньої компетентності як інструмент мотивації до праці, так і інструмент досягнення організаційних цілей			
	підбір персоналу – важливий етап у формуванні персоналу			
	за основу взято функції та технології управління			
забезпечення комунікаційних процесів та активної участі працівників у вирішенні питань				

Джерело: складено за [7; 245; 257-258; 269; 274]

Для більш глибокого розуміння понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” у концептуальному розрізі на мікроекономічному рівні доречним є визначення взаємозв’язку підходів до трактування поняття “людина” як соціально-економічної категорії на макро- і мікроекономічному рівнях (рис. 1.2). З огляду на це і зважаючи на усі вищенаведені аргументи, на нашу думку, доцільним є застосування саме диференційованого підходу до визначення сутності концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок підходів до трактування поняття "людина" як соціально-економічної категорії на макро- і мікроекономічному рівнях

Зокрема, на мікроекономічному рівні пропонуємо розглядати поняття "управління персоналом" як фундаментальний науковий напрям у системі менеджменту, предметом вивчення якого є всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.

Натомість, "управління людськими ресурсами" як макроекономічна категорія є концептуальною основою для розвитку наукового напрямку "управління персоналом" на мікроекономічному рівні, яка підкреслює вагому роль кожного працівника як суб'єкта, зокрема

його знань, умінь, навичок та інтересів, в досягненні бізнес-цілей підприємством; стратегічна функція управління підприємством.

Під поняттям “людські ресурси” вважаємо слід розуміти сукупність фактичних і потенційних знань, умінь і навичок працівників, їхню фізичну здатність до праці та емоційно-психологічний стан. У процесі прямої взаємодії таких ресурсів з іншими ресурсами формуються нові (корпоративні) знання, які є джерелом для створення унікального, корпоративного (-ої) продукту (послуги). У системі ресурсного забезпечення підприємства такі знання, в залежності від виробничих операцій, можуть матеріалізовуватись або нематеріалізовуватись, а у бізнес-середовищі виконують роль конкурентної переваги.

Відповідно до ресурсної теорії (resource-based theory) [61; 112; 171; 207; 245], яка набула поширення у 90-ті рр. ХХ століття (Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Д. Гіс, Р. Грант, Б. Лоусбі, Е. Пенроус, К. Прахалан, Р. Рамельт, Дж. Річардсон, Д. Гіс, Г. Хамел, Н. Фосс та ін.), кожна організація розглядається як комплекс взаємопов’язаних матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається як їхнім асортиментом, якістю та кількістю, так і ступенем оновленості у процесі виробничої діяльності. У даному контексті на рис. 1.3 зображено пріоритетність ролі людських ресурсів у системі ресурсного забезпечення підприємства в умовах капіталізації ресурсів підприємства.

Такий виклик вже сьогодні обумовлює необхідність зміни підходу до визначення місця управління персоналом у системі управління підприємством, зокрема в стратегічному управлінні, шляхом розгляду його міжфункціональної (інтегрованої) ролі у досягненні синергетичного ефекту, що, у свою чергу, викличе емерджентність. Дж. Ввейнгардт і Р. Мінкуте-Генріксон наголошують на процесі трансформації організації, яка навчається, в розумну організацію, адже неперервність процесу навчання та розвитку персоналу безпосередньо впливає на впровадження більш високих корпоративних цілей [273].

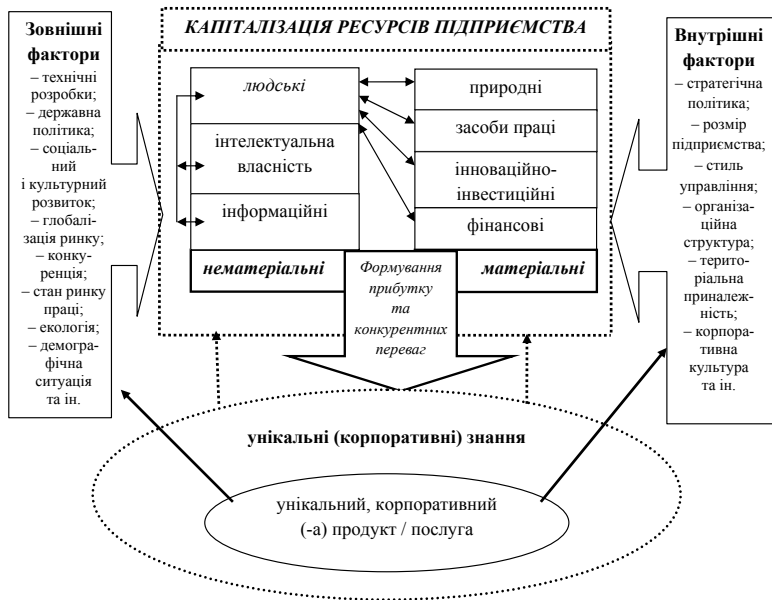


Рис. 1.3. Капіталізація ресурсів підприємства як платформа для трансформації людських ресурсів у людський капітал

Кожен працівник має розглядатись як талант, джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент), що є основою для інноваційного розвитку підприємства. Адже, як відзначає В. Брич, інновації як синонім “нововведення” – це не просто нові ідеї, предмети, способи діяльності та поведінки (зокрема трудової), перш за все, це прогресивна зміна з орієнтацією на кінцевий прикладний результат її застосування, що приведе врешті до зміни середовища, в якому відбувається (реалізується) інновація [52, с. 250].

Такі закономірності концептуальної еволюції управління персоналом свідчать про трансформацію системи управління персоналом підприємств на засадах капіталізації людських ресурсів, персоналізації результатів праці, формування природовідповідного середовища для креативної діяльності працівників, використанню оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

1.2. Парадигма оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств

Посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік обумовлює перебудову соціально-трудових відносин, розробку інноваційних механізмів управління персоналом, створення нетрадиційних умов для побудови професійної кар'єри, забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, неперервності навчання, запровадження нових форм зайнятості (телезайнятість, фріланс), віртуальної комунікації, участі працівників у прийнятті рішень, виведення формули розміру заробітної плати на основі індивідуальних показників ефективності, об'єднання цілей підприємства, персоналу і суспільства тощо. Провідного значення набуває переорієнтація маркетингової стратегії підприємств на дослідження запитів споживачів у забезпеченні конкурентних переваг на ринку (клієнтоорієнтованості) та отриманні швидкісного і максимального прибутку, активне впровадження у практику корпоративної соціальної відповідальності як технології вирішення глобальних проблем буття людини на Землі. Усе це також свідчить про актуальність питання гуманізації економіки.

Трансформація векторів управління персоналом підприємств зумовлює застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом і використання у ній інноваційних технологій.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови “оптимізація” – це надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей, співвідношень; покращення характеристик системи, оптимізувати – вибрати найкращий (оптимальний) варіант із можливих; робити оптимальним [57, с. 851].

В Економічному енциклопедичному словнику “оптимізація” – це процес вибору найкращого з багатьох можливих варіантів рішень; приведення системи (економічної, соціальної, політичної) в оптимальний (найдосконаліший) стан. Вибір найраціональнішого рішення залежить від “критерію оптимальності” – вирішальної ознаки (показника), мети, згідно з яким має розвиватися певна система, забезпечувати найвищу ефективність. Такий критерій поєд-

нує кількісно-якісні параметри з переважанням кількісних і є орієнтиром для досягнення поставлених цілей [88].

У розрізі цих визначень сутність застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом вважаємо полягає саме у пошуку найбільш ефективного механізму реалізації процесу управління персоналом на сучасних підприємствах. Варто наголосити на тому, що вже трансформаційні процеси відстежуються як в організаційній структурі (талант-центри, віртуальні HR-кабінети, аутсорсинг), функціональних напрямках (управління талантами, консолідована інформація, PR-менеджмент, кібернетична безпека, управління проектами), так і в індивідуальному підході до інструментів і технологій розкриття потенціалу працівників (уберизація, нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і життям, коворкінг, краудсорсинг, політика соціальної відповідальності). Такі інноваційні трансформації як у системі управління підприємств загалом, так і в системі управління персоналом зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку підприємств, сутність якого полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства.

Таким чином, з огляду на такий одночасний та взаємопов'язаний розвиток кількох концептуальних підходів в економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 1.4), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності. Важливими компонентами вважаємо такої парадигми є:

- застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників;

- розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом;

- застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу;

- впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств.



Рис. 1.4. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом

У розрізі розгляду засад оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств і використання технологій варто врахувати й те, що у науково-практичному середовищі [45; 127; 144] все частіше наголошується на інноваційній тенденції зміни підходу до ієрархічно-організаційної структури підприємств (перехід від вертикальних ієрархій до інтегрованих, гніздових ієрархій, гармонізації відносин або горизонтальних, міжфункціональних), а також формування нового покоління підприємств – бірюзових. Як наслідок на таких підприємствах змінюються і підходи до ролі персоналу, технологій з розкриття їхніх потенційних можливостей на засадах самоврядування (утворення команд, гнучкість та інтегрованість функціональних обов'язків між членами команди), цілісності та еволюційної мети [127].

Усе це стає можливим при перебудові управлінської структури на засадах мережі, тобто віртуалізації соціально-трудоких відносин, при якій відбуваються оперативні процеси поширення інформації (явних знань) і декодифікації її людиною, як чинником впливу, в нові знання.

Варто відзначити, що при розробці методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію статей витрат на підприємствах, се-

ред вітчизняних і зарубіжних науковців [94; 109; 111; 186; 257; 263] посилюється інтерес до дослідження функціонування віртуальних підприємств, а також формування нової системи управління персоналом: зростання продуктивності праці, аналіз ефективності застосування відповідного алгоритму виконання операції, економія часу та фінансових ресурсів (оренда чи купівля приміщення та інфраструктурне оснащення його), гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість та ін.

Дж. Меркевічюс, В. Давідавічене, Дж. Раунделюнене, Дж. Булеча описують віртуальну організацію як форму співпраці об'єднаних робочих ресурсів з різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції [263, с. 202].

У табл. 1.3 проведено порівняльну характеристику традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств. Водночас доречним, на нашу думку, є виокремлення такої ключової відмінності віртуального підприємства від традиційного як відсутність фізичного контакту. За таких умов перед запуском віртуального підприємства слід адаптувати функції управління персоналом під особливості програмного забезпечення технологічних систем, адже, як відзначають А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова, джерелом ідентифікації відділів, зокрема віртуального відділу управління персоналом, є медіальне підключення працівників, які знаходяться в інших відділах і на різних територіях. При цьому зберігається типове підпорядкування працівників віртуального відділу двом керівникам (лінійному і менеджру з персоналу) [257, с. 24-25].

Крім того, серед сучасних викликів формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств заслугує на увагу визначення взаємозв'язку між людиною і штучним інтелектом. Адже згідно з дослідженням “Людство у машині” (“Humanity in the machine”) [254], проведеним глобальною медіакомпанією Mindshare у 2016 році, штучний інтелект як програми самонавчання вирішення проблем є наступною головною технологією, яка буде володіти світом. Зокрема, створення та удосконалення функціональних властивостей чат-ботів (програми штучно-

го інтелекту, які ведуть розмову з людьми через інтерфейс чату) у месенджерах (Viber, Facebook Messenger, WhatsApp, Telegram та ін.) і як самостійних мобільних програмних додатків, а також очікуваний стрімкий ріст попиту на них у наступні роки як у сфері бізнесу, так і побутовому житті, свідчить про фактичний розгляд їх як альтернативи багатьох видів діяльності людини (наприклад, робота у колл центрах, аналіз резюме, проведення співбесід на роботу тощо) [254].

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика традиційних (стаціонарних)
та віртуальних підприємств**

Критерії	традиційні (стаціонарні) підприємства	віртуальні підприємства
	Характерні риси	
форма стратегії розвитку	бізнес-план	стартап (венчурний підхід)
ієрархічна структура	лінійно-функціональна	мережева, матрична, гнучка, проєктна
форма трудових взаємовідносин	трудовий договір (офіційне > неофіційне працевлаштування)	цивільно-правовий договір (офіційне < неофіційне працевлаштування)
територія	прив'язаність до конкретної держави (локаційність ресурсів)	транснаціональність, глобальний характер (алокаційність ресурсів)
інформаційно-комунікаційна система	статична, бюрократична, людина-людина	мережева, вільний стиль, людина-техніка-людина
професійна кар'єра	враховується часовий (віковий) фактор (людина-години)	індивідуально-диференційований підхід (показники результативності)

Водночас в умовах зростання частоти соціально-економічних та політичних криз політика окремих вітчизняних підприємств щодо формування статей економії (оптимізації) фінансових ресурсів найчастіше зводиться до найпростіших заходів: скорочення чисельності персоналу, розширення функціональних обов'язків працівників, “замороження” підвищення розмі-

ру заробітної плати, відмова від навчання персоналу тощо. У даному контексті доцільно виокремити і сучасні тенденції на ринку праці:

- дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили;
- рішення про прийом на роботу приймається на основі компромісу між працедавцем і найманим працівником;
- перехід до нової форми трудових відносин: “людина – інформаційно-комунікативні технології – людина” (гнучкий графік роботи, дистанційна робота – телезайнятість);
- мобільність робочої сили, зокрема молоді, вихід на ринок фахівців Y і Z поколінь;
- необхідність неперервного самонавчання і самовдосконалення власних умінь і навичок, зокрема “м’яких” навичок;
- строк зайнятості все частіше визначається строком роботи над проєктним завданням;
- диференціація джерел формування штату найманих працівників (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу);
- розмір заробітної плати нараховується відповідно до індивідуальних показників ефективності і рівня відповідальності тощо.

З огляду на це сутність ролі управління персоналом на підприємствах слід розглядати на засадах синергетичного ефекту. Управління персоналом – це інтегрований різновид управління на підприємстві, який включає як соціально-психологічні, так і адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні, фінансові аспекти. Такі закономірності функціонування підприємств свідчать про актуальність утвердження парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, зокрема формування персоналу як способу розвитку людських ресурсів та створення людського капіталу на підприємстві.

Важливе значення у розрізі даного питання належить уточненню інформації щодо рівня сформованості ринку послуг з управління персоналом. Адже сьогодні одним із чинників формування пріоритетності підприємства у бізнес-середовищі є застосування HR-брендингу. Завданням рекрутерів, окрім вчасного і якісного

закриття вакансій відповідно до посадових інструкцій, є розкриття потенціалу кандидатів крізь призму іміджу підприємства. У табл. 1.4 зведено результати проведеного порівняльного аналізу ринку послуг з управління персоналом в Україні та країнах-членах Європейського Союзу.

Поряд з цим, варто звернути увагу на дефіцит на ринку компаній, які є вузькоспеціалізованими у наданні рекрутингових послуг (наприклад, сфера інформаційних технологій, бухгалтерія, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності та ін.), з одного боку, а з іншого – впровадження окремими підприємствами політики жорсткої економії коштів у роботі з персоналом, що обумовлює пошук управлінцями оптимізаційних інструментів забезпечення життєдіяльності підприємства. На основі проведеного аналізу системи функціонування віртуальних та традиційних підприємств можемо чітко виділити пріоритетність такого зовнішнього чинника розвитку як інформаційно-комунікаційні та цифрові технології (digital technologies), що може слугувати безпосереднім оптимізаційним інструментом.

На рис. 1.5 сформовано модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні. В основі такої моделі закладена тісна взаємодія суб'єктів пропозиції ринку (рекрутингові агенції, компанії з HR-консалтингу та ін.) з ринком праці (центри зайнятості) і ринком освітніх послуг (професійно-технічні навчальні заклади і заклади вищої освіти) у наданні послуг з управління персоналом для підприємств і побудови успішної професійної кар'єри, реалізації засад навчання упродовж життя.

Розвиток ринку послуг з управління персоналом слугує позитивним чинником утвердження іміджу підприємства як роботодавця. Проте в умовах оптимізації використання доступних ресурсів завдання менеджерів полягає в пошуку економічно вигідних механізмів формування конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика ринку послуг
з управління персоналом в Україні та країнах-членах
Європейського Союзу**

Риси	Україна	Європейський Союз
Організаційно-правова форма суб'єктів пропозиції	Фізична особа-підприємець, товариство з обмеженою відповідальністю	Корпорації
Секторність ринку	Чітко не виражена (загальний HR-консалтинг)	Сформована відповідно до напрямів роботи з персоналом (департаменту управління персоналом підприємств)
Локалізація, розміщення	Здебільшого у великих містах	У малих і великих містах
Ступінь чутливості до кризових явищ	Висока вразливість, що призводить до ліквідації	Стійкість, наявність антикризових програм
Тривалість співпраці з підприємствами-замовниками послуг	Короткостроковість	Довгостроковість
Форма взаємовідносин з підприємствами, замовниками послуг	Неофіційно-офіційна	Офіційна
Ступінь інтернаціоналізації замовників	Приватні підприємства національного та міжнародного рівня	Приватні і державні підприємства місцевого, національного, міжнародного рівня
Дохід	Несистематичний	Систематичний

У контексті оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств науково-дослідні інститути, заклади вищої освіти, заклади професійно-технічної освіти є плацдармом для формування знань і, відповідно, інноваційного розвитку. Це свідчить про актуальність тісної співпраці підприємств із такими закладами, зокрема із підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників на засадах аутсорсингу та дуальної освіти.

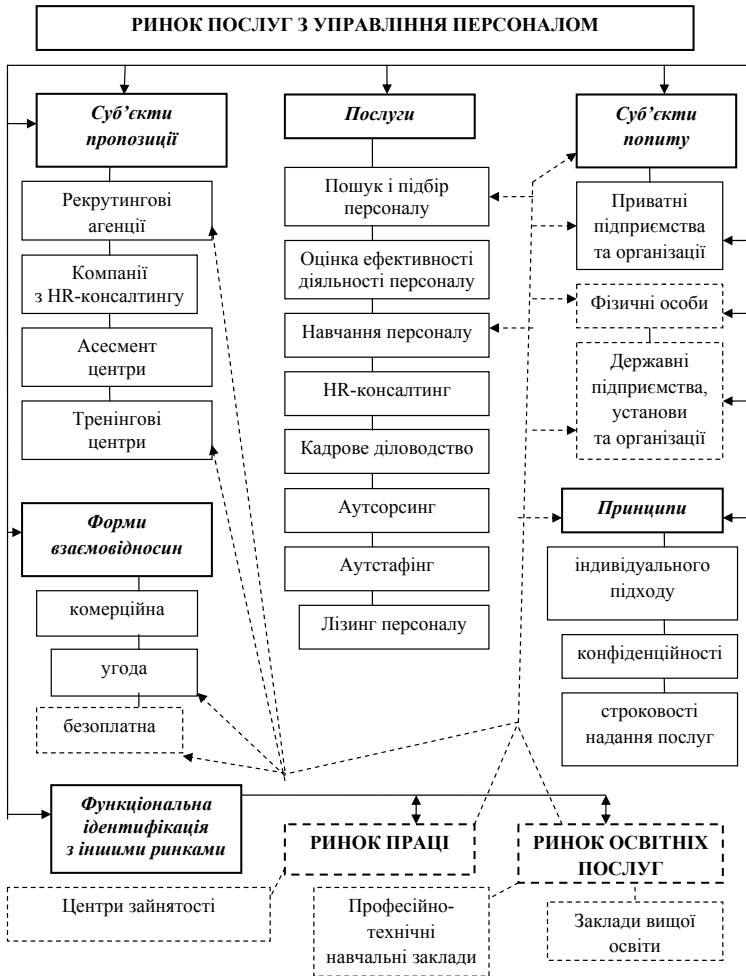


Рис. 1.5. Сучасна модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні

Проте, за результатами дослідження 2013 року “Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців”, з закладами вищої освіти співпрацювало 34% вітчизняних компаній (62% – великі, 31% – середні)

[113]. Відповідно до цього, у рамках реформування вищої освіти і молодіжного ринку праці України, на законодавчому рівні [95; 154; 176; 206] актуальним питанням є розробка механізмів взаємодії між освітою, наукою і бізнесом.

Таким чином в основі сучасної трансформації системи управління персоналом підприємств лежить парадигма оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств, яка зумовлює розглядати систему формування персоналу крізь призму оптимізації процесів і капіталізації ресурсів підприємства.

1.3. Формування персоналу підприємства як оптимізаційний процес управління персоналом

Однією із умов ефективного функціонування сучасних підприємств як відкритих соціально-економічних систем є оперативне і, водночас, ситуативне реагування на хаотичні виклики зовнішнього середовища через співставлення із внутрішніми (корпоративними) можливостями. Це породжує необхідність розробки комплексу проактивних заходів із утвердження конкурентних переваг на засадах невизначеності та управління ризиками через оптимізацію процесів підприємств. Зокрема, одним із таких процесів є удосконалення підходів до формування системи управління персоналом, тобто оптимізація ролі персоналу у реалізації бізнес-стратегії.

Зосередження на оптимальному і креативному використанні внутрішнього потенціалу матеріальних і нематеріальних ресурсів, задоволення споживчого попиту та отримання високого прибутку обумовлює симбіоз (взаємодію) зовнішніх і внутрішніх чинників. У даному контексті система управління трансформується за принципами саморозвитку і гнучкості, впровадження інноваційних напрямів управління (управління проектами, управління ризиками, управління фінансово-економічною безпекою тощо), формування бази ключових компетенцій (інтегрована сукупність знань, навичок, вмінь та відносин у певних галузях, що є основою створення

принципово нових і унікальних товарів та послуг; результат колективного навчання організації, особливо в координації різних виробничих навичок та інтеграції різноманітних технологій) і розвитку динамічних здібностей (потенціал фірми в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидкозмінному середовищу; здатність до пошукової діяльності, адаптації ресурсів і компетенцій до змін) [56; 69, с. 322; 138, с. 53-54].

Оптимізаційний розвиток підприємств свідчить про необхідність виокремити такі основні оптимізаційні чинники життєдіяльності підприємств загалом і системи управління персоналом зокрема (рис. 1.6):

– динамічний розвиток інформаційних технологій (автоматизація процесу виконання завдань і прийняття рішень, у тому числі діджиталізація процесів управління персоналом, віртуалізація і глобалізація інформаційно-комунікаційного простору, інтелектуалізація праці, “старіння” професій, безперервність самонавчання працівників);

– вхід та утвердження позицій на ринку праці нових поколінь персоналу “цифрове” або Z, “міленіум” або Y, які наділені здатністю швидко обробляти і здійснювати пошук інформації, критичним мисленням, є обізнані у сфері інформаційних технологій (цифрова грамотність), керуються принципом гнучкості в управлінні часом, володіють іноземними мовами, схильні до частих релокацій щодо місць праці і проживання у реалізації особистих і кар’єрних цілей;

– флексибілізація в організаційній структурі управління (етнокультурна синергія команд фахівців, проактивна позиція керівництва, лідерство, делегування обов’язків, орієнтація на розвиток “м’яких” навичок працівників, індивідуальний підхід, рефреймінг);

– інклюзивність економіки і сталість розвитку суспільства (формування організаційної культури на засадах соціальної відповідальності: зелені технології, захист навколишнього середовища і зміна клімату, екологічна та енергетична безпека, крос-культурне середовище, гендерна рівність, інклюзивні та креативні робочі місця, здоровий спосіб життя, розвиток підприємництва та ін.).

Такі сучасні виклики, які постали перед підприємствами, безумовно активізують питання оптимізації бізнес-процесів, зокрема узгодження пріоритетності цілей і ресурсної бази їхнього втілення, у тому числі управління персоналом через перегляд ролі персоналу у реалізації бізнес-стратегії. Відповідно до цього інноваційний розвиток підприємства стає можливим при врахуванні принципу оптимізації.

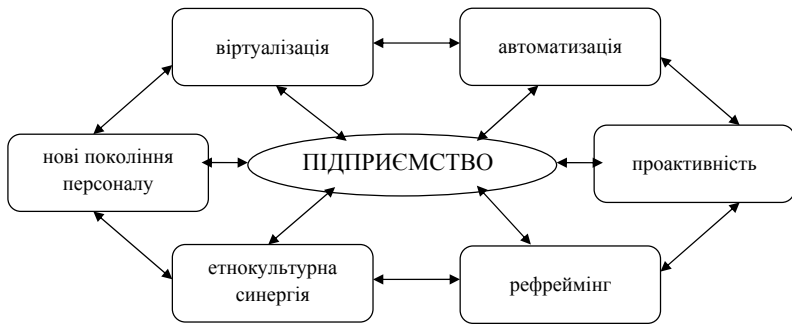


Рис. 1.6. Основні оптимізаційні чинники життєдіяльності сучасного підприємства

У математичному моделюванні задача оптимізації (математичне програмування) має місце в тому випадку, якщо: існує не менше двох варіантів дій (процес вибору); економічна система функціонує раціонально і внаслідок цього може бути сформульована цільова установка для вибору плану дій; варіанти різняться між собою за ступенем реалізації мети та (або) за матеріально-грошовими витратами; заздалегідь не відомо, які варіанти краще відповідають сформульованим цілям. Відповідно до цього базовою цільовою функцією (задачу оптимізації) є [160, с. 37-39]:

$$F = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \text{extr} \quad (1.1)$$

Типовими задачами оптимізації на підприємстві можуть бути такі, як визначення оптимального плану виробництва, транспортна задача, оптимальний розподіл виробничих потужностей, задача про

призначення, оптимального розподілу капіталовкладень та ін. [160, с. 73-74].

Загалом вважаємо, що оптимізація процесів підприємств передбачає визначення об'єктів, рівня взаємозв'язку між ними, чинники, які обумовлюють застосовувати принцип оптимізації, а також безпосередній вибір одного із найкращих механізмів досягнення бажаного результату. При проектуванні цих теоретичних заasad на систему управління персоналом одним із процесів виробництва є оптимізація цієї системи через встановлення взаємозв'язків між управлінням персоналом та результативністю підприємства, а точніше це слід розглядати як знаходження часткових оптимумів для всього підприємства. З огляду на це вважаємо доцільним є застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників.

У розрізі цього питання важливе значення має чітке розроблення бази показників (критеріїв оптимізації), які б характеризували рівень втілення в життя оптимізаційних процесів на підприємстві загалом, а в системі управління персоналом – рівень розкриття потенційних можливостей та мотивації працівників.

Процес – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що взаємодіють між собою, перетворюючи входи (ресурси) у виходи (результати). Крім того, в Ericsson Quality Institute (Business Process management. Ericsson, Gothenberg, Sweden) під поняттям “бізнес-процес” розглядають ланцюжок логічно пов'язаних повторювальних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкту (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірювальних результатів щодо задоволення зовнішніх та / або внутрішніх споживачів. У свою чергу, процесне управління є планомірною діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії через виділення, опис та управління системою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсного оточення [144, с. 39, 42].

Якщо розглянемо систему управління вітчизняних підприємств у розрізі ведення бізнесу і державної економічної політики, то вона характеризується перехідним періодом від традиційного

(сталі умови) до інноваційного (змінні умови) управління. Лійно-функціональну організаційну структуру управління поступово замінюють нові форми (наприклад, мережева), які спрямовані на функціонування в конкурентному середовищі та оперативне реагування на ризик-фактори. Проте цей процес має ситуативний та стрибкоподібний характер, що обумовлює зосередження уваги науковців на розробці адаптаційних програм із впровадження інноваційних моделей системи управління.

В умовах мінімізації витрат і прагненні досягнути максимального прибуткового ефекту доцільною стає інтеграція функцій, структурних підрозділів та утвердження пріоритетів системного управління. У даному контексті, на нашу думку, на усіх рівнях управління принципам децентралізації, варіативності, свободи, самонавчання належить пріоритетне значення. Зокрема, це передбачає формування у працівників готовності приймати рішення та нести відповідальність за їхні наслідки, делегувати свої повноваження. Як наслідок підприємство має стати своєрідним футбольним полем, яке об'єднує команду односторонців, головними завданнями якої є недопущення забиття голів гравцями команди суперника (підприємства-конкурента), а також злагоджувана робота із забиття голів у ворота суперника (формування конкурентних переваг на ринку). Таким чином, увесь комплекс заходів із досягнення цілей підприємства можемо окреслити як цілісний оптимізаційний процес, в основі якого лежить стратегія оптимізаційного розвитку підприємства.

У розрізі огляду моделей системи управління, варто зосередитись і на понятті “управління проектами”. З метою розкриття його сутності П. Мартін і К. Тейт у [139, с. 17-19] провели порівняльний аналіз категорій “проект” і “бізнес-процес”, в результаті чого виявлено численні відмінності між ними. Зокрема, під сутністю “проекту” слід розуміти тимчасовий процес, який має початок та кінець, а також унікальність результату. Виходячи з цього, під поняттям “управління проектами” науковці розглядають набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів. Натомість, характерною рисою процесного управління є повторювальність бізнес-процесів [139, с. 17-19].

Підсумовуючи вищесказане, на нашу думку, ефективність сучасних моделей системи управління підприємств вибудується на засадах оптимізаційних процесів, які спрямовані на раціональність використання наявних ресурсів, застосування креативності під час виготовлення продуктів / надання послуг, оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Впровадження таких моделей є особливо доречним в умовах утвердження економіки, заснованої на знаннях, сталого розвитку, креативної економіки, економіки спільної участі. З огляду на це виникає потреба застосування оптимізаційного підходу і до такого бізнес-процесу як управління персоналом, в основі якого сьогодні лежать такі субпроцеси як формування, виявлення, збереження і перетворення знань, умінь і навиків працівників.

Поряд з цим зауважимо, що позитивні світові практики реалізації сучасних моделей управління підприємствами при впровадженні варто адаптувати під національні особливості ведення різних видів господарської діяльності. Як наслідок такий процес має бути поетапним. Зокрема, дієвим оптимізаційним заходом є впровадження моделі управління на функціональному рівні у рамках стратегічної політики (синергетичний і холістичний ефекти).

Однією із таких функцій управління підприємствами є управління персоналом, яка в залежності від розмірів і обсягів виробництва не завжди має самостійний статус. До того ж під впливом глобалізаційних процесів для вітчизняних підприємств характерною є комбінована (гібридна) модель управління персоналом, яка має яскраво виражені риси американської (індивідуалізм, децентралізація), японської (колективізм, пожиттєвий найм) та британської (патерналізм, формування системи людських відносин) моделей управління персоналом.

Загалом виокремлені оптимізаційні чинники життєдіяльності сучасних підприємств на рис. 1.6 свідчать, з одного боку, про зростання ролі персоналу (інтелектуалізація праці, креативність праці), а з іншого – посилення безконтактного (віртуального, автоматизованого) управління, що применшує фізичну участь людини у реалізації бізнес-стратегії. Переважання останньої тенденції ви-

кликає трансформації в закономірностях функціонування напрямів економіки, зокрема щодо оптимізації процесів (функціональних напрямів) у системі управління персоналом.

З метою формування інноваційної команди фахівців при мінімізації витрат на технології активно практикується на підприємствах створення віртуальних відділів, перехід на аутсорсинг, активна участь лінійного менеджера в управлінні персоналом. Усе це свідчить про утвердження тенденції інтеграції напрямів діяльності управління персоналом, а саме оптимізаційного розвитку.

У даному контексті вагоме місце при реінжинірингу стратегії розвитку підприємств належить акцентуванню уваги на створенні та впровадженні інноваційних технологій у системі управління персоналом на засадах оптимізації її процесів (функціональних напрямів). Даний аспект вважаємо потребує більш ретельного розгляду, особливо у розрізі обґрунтування формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом.

Зазвичай система управління персоналом на підприємствах у залежності від розмірів і потужностей виробництва передбачає наявність управлінського (координаційного) елементу – відділу з управління персоналом або відповідальної особи (менеджера з персоналу, лінійного керівника), сформованого переліку цілей, функцій (кадрової політики), оптимізуючих інструментів, методів і технологій реалізації запланованих заходів, інформаційно-комунікаційної системи, критеріїв та методик оцінки ефективності діяльності як персоналу, так і технологій, які застосовуються для досягнення цієї ефективності у розрізі результатів (доходів) підприємства.

До прикладу, у науковому середовищі [143, с. 13-14; 257, с. 17] таку систему трактують як комплекс взаємопов'язаних цілей, завдань і діяльності з персоналом, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи (підсистеми: загального і лінійного керівництва, планування та маркетингу, пошук та найм персоналу; аналіз праці; створення та підтримка сприятливих умов праці; проведення оцінки і навчання персоналу; формування про-

грам розвитку працівників; дослідження ринку праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення, інформаційного забезпечення системи управління персоналом та ін.).

З огляду на це вважаємо, що дієвість (результативність) функціонування системи управління персоналом у межах підприємства повинна визначатися насамперед рівнем сформованої гармонізаційної співпраці усіх її суб'єктів: керівників різних рівнів управління (у тому числі управління персоналом) і працівників.

У даному контексті варто звернути увагу на той факт, що, розглядаючи підприємство як відкриту соціально-економічну систему, система управління персоналом – це відкрита підсистема підприємства. Проведений огляд наукових джерел, присвячених аспектам управління персоналом підприємств [124; 142-143; 150; 172; 237-240; 257], засвідчив про неоднорідність підходу до різноманітності функціональних напрямів (процесів).

Зокрема, А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова у системі управління персоналом виділяють такі функції: стратегічне управління персоналом, планування персоналу, аналіз праці (місце праці), пошук і відбір працівників, розміщення працівників і звільнення, навчання і розвиток працівників, управління і планування кар'єри, мотивація працівників, оплата праці, трудові відносини, умови роботи, інформаційна система персоналу [257, с. 17].

Інші науковці вважають, що управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, а саме: виявлення потреби в персоналі певного професійно-кваліфікаційного рівня, дослідження ринку праці, підбір та найм персоналу, професійна адаптація працівників, створення та підтримка сприятливих умов праці, розвиток компетенцій персоналу, організація технологічних процесів, управління конфліктами, формування соціальної політики підприємства, формування умов праці для розвитку інноваційної діяльності, управління доходами, побудова ефективної системи мотивації, управління продуктивністю праці [143, с. 13-14].

Проте сучасні умови функціонування підприємств, зокрема вітчизняних, вимагають застосування заходів із оптимізації бюджетних статей, що обумовлює зміну підходу до впровадження цього спектру напрямів управління персоналом (рис. 1.7) на засадах їхньої пріоритетності (оптимізаційної сумісності із процесами, які відбуваються на підприємстві загалом). Крім того, слід наголосити на тому, що управління персоналом, з однієї сторони, направлене на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками (формування бази талантів), а з іншої – на мінімізацію витрат на персонал. Зважаючи на це, на нашу думку, процес оптимізації системи управління персоналом повинен носити як поетапний, так і цілісний (холістичний) характер у контексті заходів, які впроваджуються у загальній системі управління.

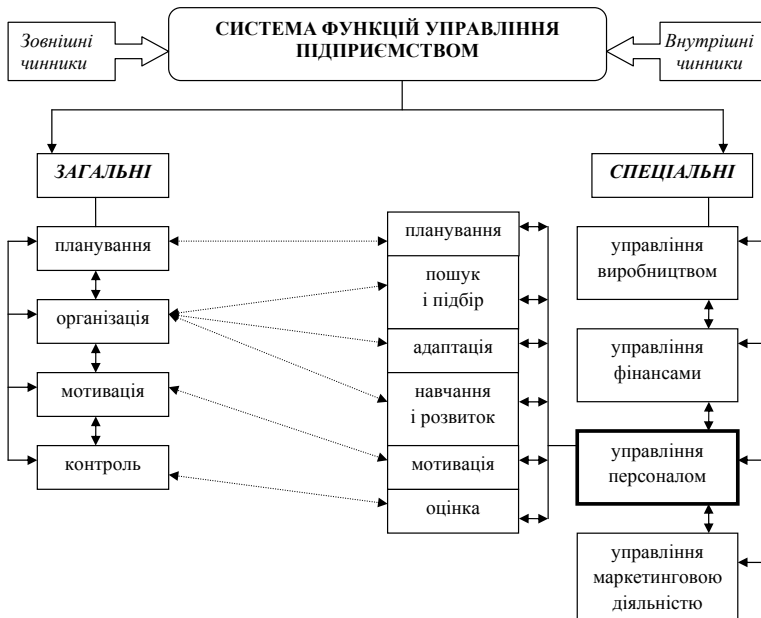


Рис. 1.7. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством

Питання необхідності розробки моделей впровадження інтеграційних заходів як у системі управління підприємства, так і в системі управління персоналом є актуальним у наукових колах. Зокрема, О. Редьква, досліджуючи інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, пропонує двоспрямовану модель інтеграції підрозділів управління персоналом на даних підприємствах [172].

Теоретичну спробу інтеграції напрямів діяльності управління персоналом робить український вчений М. Мурашко [150]. Планування чисельності персоналу, аналіз необхідної роботи, складання посадової інструкції працівника, складання орієнтованого професійного портрета працівника, способи залучення потенційних кандидатів, пошук працівників-управлінців, формування команди, первинний добір працівників, вибір кандидата, проведення конкурсу на заміщення вакантної посади, інтеграція працівника в організацію, мотивація персоналу він об'єднує у розділі “Формування персоналу організації” [150].

Зокрема, у науковому середовищі звернено увагу на актуальність процесу формування персоналу (діяльність уповноважених посадових осіб, яка полягає в професійному плануванні, підборі, розстановці, адаптації, оцінці та навчанні персоналу), в результаті якого закладається основа інноваційного потенціалу підприємства та перспективи його подальшого розвитку [143, с. 109-110].

Л. Федорняк у процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація [226]. Інші науковці зміст поняття формування персоналу розглядають як складову частину створення кадрового потенціалу організації, сутність якої полягає тільки у формуванні кадрового складу (створення кадрового резерву, пошук і підбір персоналу) [142]. Натомість О. Крушельницька і Д. Мельничук у сутність поняття формування персоналу включають як кадрове планування, так і комплектування організації персоналом, зокрема залучення і підбір персоналу [124].

За визначенням, наведеним у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, “формувати” означає “надавати чому-небудь певної форми, вигляду; виробляти в кому-небудь певні

якості, риси характеру; надавати чому небуть завершеності, визначеності; давати існування чому-небудь; створювати, надаючи якоїсь структури організації, форми; організовувати, створювати, що-небудь (якийсь орган, підрозділ) з певної кількості учасників” [57, с. 1544].

Узагальнюючи вищесказане, можемо констатувати той факт, що більшість науковців не виокремлюють формування персоналу як окрему функцію у системі управління персоналом. При цьому окремі з них використовують цю категорію у контексті розкриття потенційних можливостей підприємства та інтеграційних процесів, що є обґрунтуванням актуальності проведення дослідження розвитку моделі формування персоналу підприємств, особливо в умовах оптимізації процесів підприємств.

Відповідно до цього зауважимо, що пошук і формування бази конкурентних переваг підприємства потребує цілісного розгляду усіх його структурних елементів і чинників. У даному контексті доречно відзначити холістичний менеджмент [65; 258-259; 264; 270; 275] як інтегрований напрям управління, який розглядає підприємство як цілісну систему на мікрорівні і невід’ємну частину цілого на макрорівні. Р. Коц’янова зазначає, що найвищою доданою вартістю такого виду менеджменту є здатність перманентного виявлення прихованих резервів, забезпечення процвітання в рамках підходів інноваційного менеджменту і запобігання різним дисбалансам у житті підприємства [258, с. 104].

Резюмуючи вищевикремлені твердження про холістичний менеджмент, формування персоналу можемо трактувати як холістичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку. На рис. 1.8 побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення.

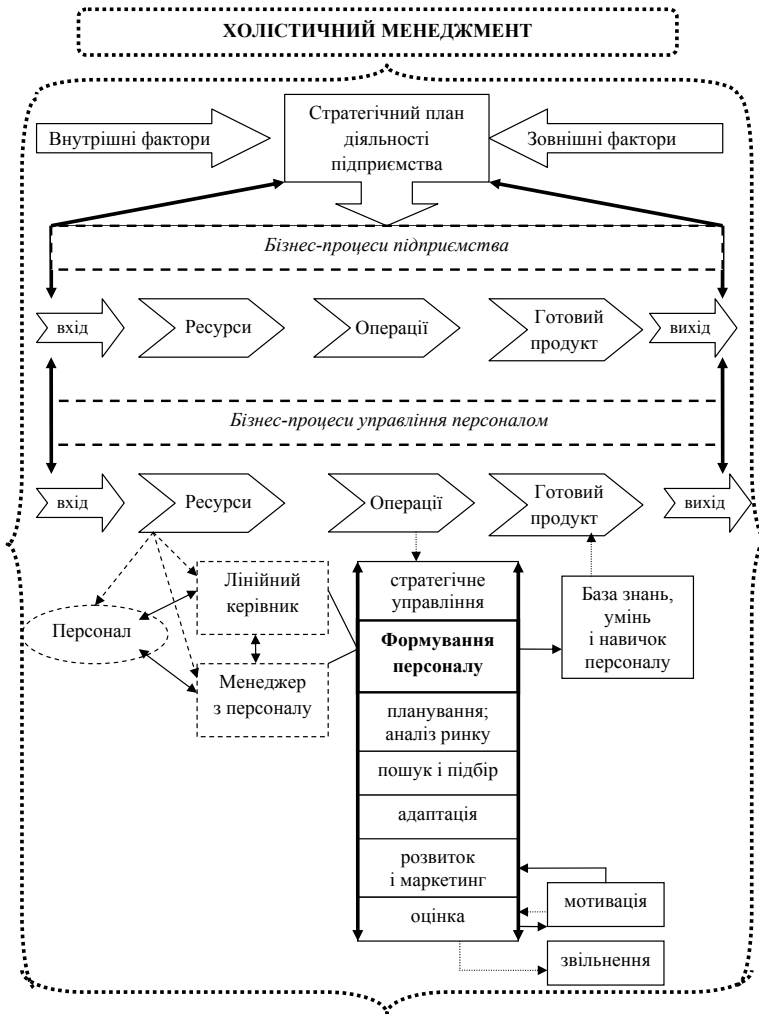


Рис. 1.8. Модель формування оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холистичного менеджменту

У розрізі побудованої моделі формування персоналу варто підкреслити те, що при утвердженні тенденції інтегрування напрямів у системі управління підприємством сутність формування персоналу

слід розглядати також як інтеграцією функцій управління персоналом (стратегічне управління, планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація, розвиток і маркетинг персоналу, оцінка, мотивація і звільнення персоналу) в єдиний оптимізаційний процес на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і працівників. Застосування засад холістичного менеджменту свідчить про важливість ролі персоналу на усіх етапах виробничого процесу на підприємствах.

Вважаємо, що впровадження такого оптимізаційного процесу сприятиме розгляду людини у різних часових проєкціях: минуле, сучасне та майбутнє, а також виявити приховані здібності, адже вона включає в себе усі функції управління персоналом, які дають можливість безпосередньо охарактеризувати рівень інтелектуального, ціннісного, фізичного та психологічного розвитку кожного працівника (аспекти індивідуальності).

Таким чином, “формування персоналу підприємства” слід розглядати як оптимізаційний процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на нього.

Крім того, слід зазначити, що при розробці програми формування персоналу на підприємстві необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, визначити стратегічні цілі та роль персоналу в оптимізації процесу їхнього досягнення, розробити перелік компетенцій, які необхідні для виконання функціональних обов’язків, а також перелік якостей, які слід розвивати у персоналі у контексті розвитку таланту на засадах здібнісного підходу. У розрізі даного питання важливим є узгодження переліку показників технологій формування персоналу, яким можна присвоїти критерій оптимізації. Усе це свідчить про необхідність проведення ретельного аналізу технологій, які використовуються на підприємствах у системі управління персоналом, і виокремлення групи технологій формування персоналу, які були б оптимізаційно орієнтованими.

*«Завдання організації не в тому, щоб розвивати людей,
а в тому, щоб дати їм змогу розвиватися, працюючи в компанії»*

Том Томісон

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ ПІДХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Факторний аналіз рівня забезпеченості персоналом підприємств харчової галузі

У ринкових умовах посилюється участь працівника у виробничих процесах, оскільки забезпеченість персоналом відповідної кваліфікації та рівнем професійної підготовки надає підприємству харчової галузі можливість суттєво підвищити якість продукції та зайняти передові позиції на ринку. Ефективна робота підприємства значно залежить від персоналу і визначається рівнем його професіоналізму, освіченості і компетентності, висококваліфікованим менеджментом. Персонал є внутрішнім рушійним ресурсом, завдяки якому здійснюється досягнення поставлених стратегічних цілей організації. Окрім того, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів.

Аналізуючи фінансові показники діяльності хлібопекарських підприємств Івано-Франківської області (табл. 2.1), слід виділити ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат” – лідера за показником

чистого доходу від реалізації продукції, розмір якого у 2015 році склав 105843 тис. грн. Наступними за обсягами виробництва є міні хлібкомбінат ТОВ “ЛІГОС” та ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”, чистий дохід яких склав, відповідно, 26380 тис.грн. та 23814 тис. грн. Найменшим за обсягами виробництва та реалізації продукції є ТОВ “Колос”, чистий дохід якого у 2015 році склав 2632,2 тис. грн. Збитковими, за показником чистого прибутку/збитку виявились підприємства ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” та ТОВ “Колос”, що пов’язано з реалізацією проектів модернізації основних фондів.

З метою дослідження системи забезпечення персоналом підприємств харчової галузі проведемо аналіз відповідних показників, зокрема: середньої кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонду оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, середньооблікової кількості штатних працівників, фонду робочого часу, фонду оплати праці штатних працівників, середньої заробітної плати (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності підприємств
харчової галузі за 2015 рік**

Показники	ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”	Міні хлібкомбінат ТОВ “ЛІГОС”	ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”	ТОВ “Залізнична пекарня”	ТОВ “Колос”	ПП “Коломийський хлібокомбінат”	ТОВ “Івано-Франківський хлібокомбінат”
Чистий прибуток/збиток	2389	302	-3500	338	-881,2	515	-1538
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105843	26380	23814	12511	2632,2	20316	121952
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72053	12454	23613	9443	2625,9	15739	86220
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	115754	31546	23686	14326	3161,6	23535	35732

Отож, на ПАТ “Івано-Франківський хлібкомбінат” зайнято 500 осіб, фонд оплати праці яких складає 16016,2 тис. грн. Наступним за кількістю зайнятих є міні хлібкомбінат ТОВ “ЛІГОС”, на якому середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості складає 291 особа та відповідно, фонд оплати праці становить 4352,7. В трійку лідерів за кількістю працівників входить ПП “Коломийський хлібкомбінат” з 180-ма працівниками, витрати на виплату заробітної плати яких становлять 3771,6 тис.грн. Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості на ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” складає 104 осіб, з фондом оплати праці 2047,1 тис.грн., на ТОВ “Залізнична пекарня” відповідно – 89 осіб (ФОП – 3408,3 тис.грн.), на ТОВ “Колос” – 51 особа (790 тис.грн.).

Таблиця 2.2

Кількість працівників і фонд оплати праці на підприємствах у 2015 році

Показники	ПАТ “Івано-Франківський хлібкомбінат”	Міні хлібкомбінат ТОВ “ЛІГОС”	ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”	ТОВ “Залізнична пекарня”	ТОВ “Колос”	ПП “Коломийський хлібкомбінат”	ТОВ Івано-Франківський хлібкомбінат”
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	500	291	104	89	51	180	57
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	16016,2	4352,7	2047,1	3408,3	790	3771,6	990
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	2248,6	337,7	216,9	457	64,4	430,7	76,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	512	321	113	99	58	192	55
Фонд робочого часу, людино-годин	983141	580323	207372	177440	100916	354528	100916
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	15796,1	4341,2	2047,1	3368,1	790	3746,6	990
Середня заробітна плата, грн	2570,98	1441,56	1579,35	2914,8	135,06	1642,16	1235,06

Джерело: складено на основі внутрішніх документів підприємств

Незважаючи на нижчі фінансові показники діяльності лідерами за розміром середньої заробітної плати є ТОВ «Залізнична пекарня» – 2914,8 грн., ПАТ «Івано-Франківський хлібкомбінат» – 2570,98 грн., ПП «Коломийський хлібкомбінат» – 1642,16 грн.

В 2015 році, фонд оплати праці штатних працівників на ТОВ «Агрокомпанія «Копійка» склав 681,9 тис.грн, на ПП «Коломийський хлібокомбінат» – 4794,2 тис.грн.

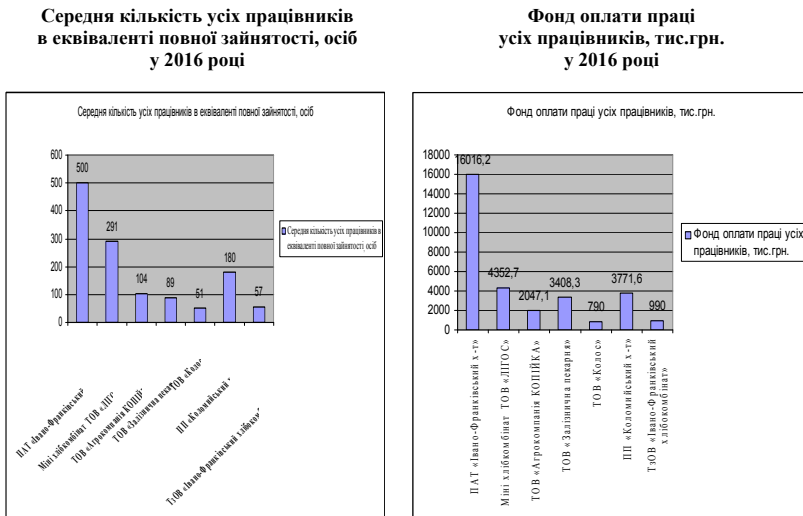


Рис. 2.1. Співвідношення динаміки забезпеченості персоналом і рівнем оплати праці на підприємствах харчової галузі

Джерело: сформовано на основі внутрішньої документації підприємств

Мотивація праці на вітчизняних підприємствах харчової галузі є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, а водночас і конкурентоспроможності компаній на ринку.

На основі дослідження принципів управління персоналом на підприємствах харчової галузі Івано-Франківської області здійснено аналіз ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств (Додаток А).

У сучасній ринковій економіці продуктивність праці є одним із найважливіших показників оцінки діяльності підприємства. Комплексна оцінка продуктивності праці працівників харчової галузі відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень конкурентоспроможності персоналу. В якості вихідних абсолютних показників для здійснення аналізу обрано наступні: обсяг реалізації продукції, середньооблікову чисельність працівників, фонд оплати праці, вартість основних засобів, вартість зносу основних засобів. Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності більший одиниці, то конкурентоспроможність персоналу на підприємстві за досліджуваний період зросла (Додаток Б).

Оскільки досліджувані підприємства належать до однієї галузі, зокрема харчової галузі, тому порівняти рівень їх конкурентоспроможності персоналу можливо. Зокрема, на підприємствах ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”, Міні хлібокомбінат ТОВ “ЛПГОС”, ТОВ “Залізнична пекарня” та ПП “Коломийський хлібокомбінат” рівень конкурентоспроможності персоналу за досліджуваний період (2008-2016 рр.) зріс, про що свідчить зростання обсягів реалізації продукції, чистого доходу та фонду оплати праці. Проте, на підприємствах ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” та ТОВ “Колос” за останні роки спостерігається зниження конкурентоспроможності персоналу, на що необхідно звернути особливу увагу.

Крім того, з метою дослідження впливу факторів системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі на фінансові показники діяльності підприємств харчової галузі проведемо факторний аналіз. Зокрема, стохастичний факторний аналіз, який надає цілий комплекс методів дослідження взаємозалежностей результуючого показника (або декількох результуючих показників) від одного чи декількох незалежних факторів.

На відміну від кореляційного аналізу, який тільки відповідає на питання, чи існує зв'язок між аналізованими явищами, регресійний аналіз встановлює аналітичний вираз цієї залежності. Тому в роботі буде використано факторний аналіз на основі одновимірних регресійних лінійних та нелінійних моделей такого вигляду:

$$\begin{aligned}
 Y &= b_0 + b_1 \cdot x, \\
 Y &= b_0 + b_1 \cdot x + b_2 \cdot x^2,
 \end{aligned}
 \tag{2.1}$$

де, Y – фінансовий показник діяльності підприємства (дохід, чистий дохід, собівартість, прибуток), x – фактор впливу на показники, зокрема середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонд оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, фонд робочого часу, середня заробітна плата.

Для визначення тісноти зв'язку між показниками та факторами, що знаходяться у стохастичній залежності, використаємо коефіцієнт дугової еластичності:

$$E^D = \left(\frac{\Delta x}{\Delta Y} \cdot \frac{\bar{Y}}{\bar{x}} \right) = \frac{x_2 - x_1}{(x_1 + x_2)/2} \cdot \frac{Y_2 - Y_1}{(Y_1 + Y_2)/2},
 \tag{2.2}$$

де Δx , ΔY – абсолютні відхилення взаємозалежних показників; \bar{x} , \bar{Y} – середні значення цих показників на основі двох точок кривої залежності.

Основні етапи проведення аналізу системи кадрового забезпечення підприємств харчової галузі наведено на рис. 2.2.

Отже, для підприємства ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат” було досліджено кореляційне поле взаємозв'язків факторів і показників та висунуто гіпотезу, що для таких факторів як: середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, необхідно використати нелінійну залежність, а для факторів: фонд оплати праці усіх працівників, фонд робочого часу та середня заробітна плата – лінійну.

Отримані аналітичні залежності фінансових показників діяльності підприємства ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат” від середньої кількості усіх працівників у вигляді регресійних рівнянь та їх графічне представлення наведено на рис. 2.3. Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,91, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”.

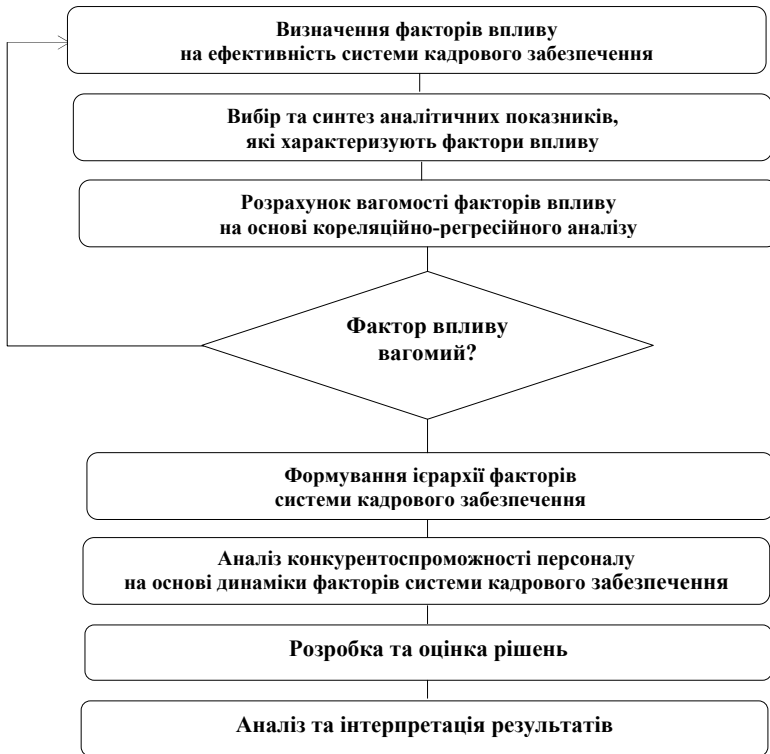


Рис. 2.2. Етапи аналізу системи кадрового забезпечення

Одержані результати демонструють, що оптимальний показник середньої кількості працівників підприємства знаходиться в межах 475-490 осіб.

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників аналітична залежність доходу демонструє збільшення доходу на 15,26 тис. грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. (рис. 2.4) Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн., слід очікувати збільшення чистого доходу на 13,57 тис. грн. Також, збільшення фонду оплати праці на одну тисячу грн. призведе до збільшення собівартості на 9,25 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 370 грн.

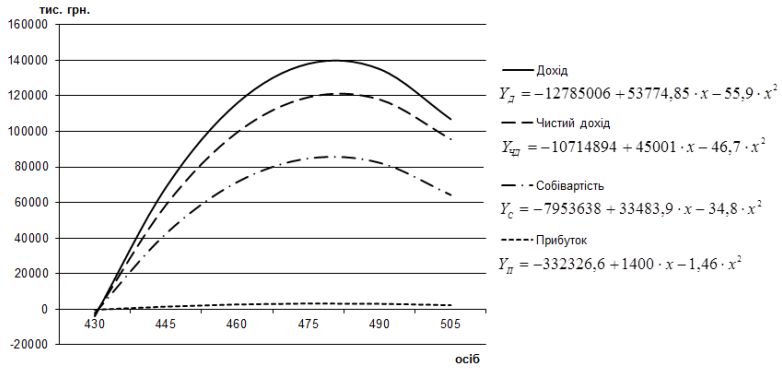


Рис. 2.3. Результати оцінки впливу показника середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”

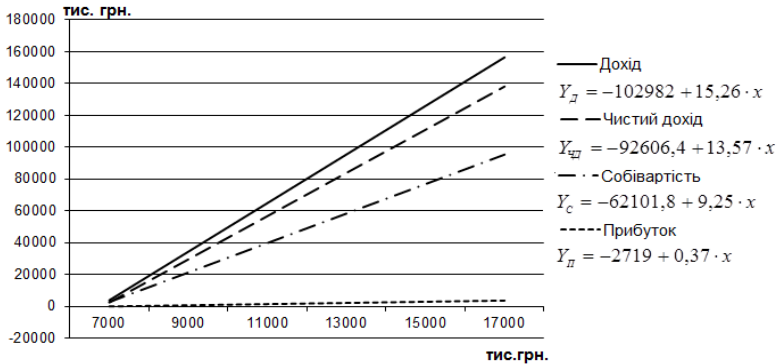


Рис. 2.4. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”

Для всіх рівнянь регресії одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,75, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат” (рис. 2.5).

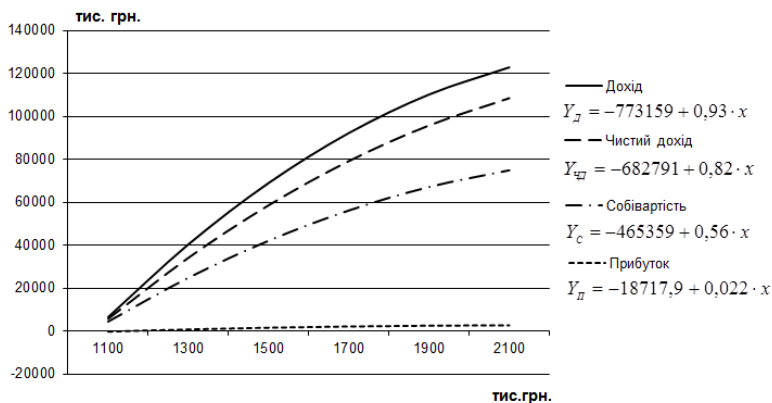


Рис. 2.5. Результати дослідження впливу величини суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”

Для фактору фонду робочого часу, за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність доходу демонструє збільшення доходу на 930 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 820 грн. Збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до підвищення собівартості на 560 грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 22 грн. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,75, що свідчить про вагомий ступінь впливу (рис. 2.6).

Для фактору середня заробітна плата одержано такі результати. Рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу на 16,8 тис. грн. при збільшенні середньої заробітної плати. Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні середньої заробітної плати, слід очікувати збільшення чистого доходу на 9,57 тис. грн. та підвищення собівартості на 6,2 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 2,67 тис. грн.

Для міні-хлібокомбінату ТОВ “ЛІГОС” дослідження кореляційного поля взаємозв’язків факторів і показників виявило нелінійні залежності для усіх факторів, крім середньої заробітної плати.

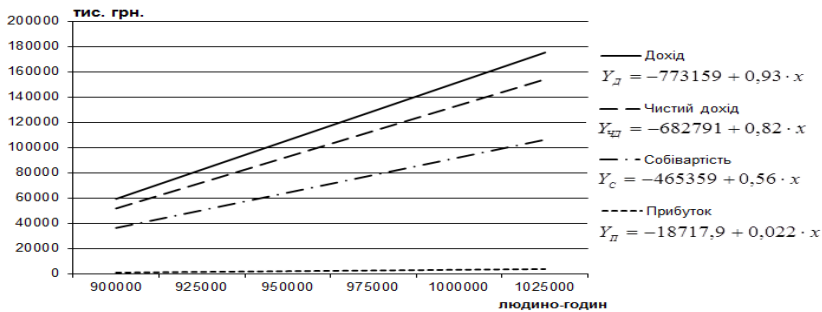


Рис. 2.6. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу, за який нарахована заробітна плата, на фінансові показники діяльності ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”

На основі проведеного аналізу одержали аналітичні залежності у вигляді регресійних рівнянь (рис. 2.7). Для всіх моделей залежності доходу від фактору середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,8, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності міні-хлібокомбінату ТОВ “ЛІГОС”.

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників ТОВ “ЛІГОС” всі моделі мають коефіцієнт детермінованості більше 0,9, що свідчить про високий ступінь впливу фактора (рис. 2.8).

Аналітична залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ “ЛІГОС”, для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,85, свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ “ЛІГОС” (рис. 2.9).

Дослідження впливу середньої заробітної плати на фінансові показники демонструє збільшення доходу на 31,5 тис. грн. при збільшенні заробітної плати. (рис 2.10). Відповідно, залежність чистого доходу показує, що слід очікувати збільшення чистого доходу на 26,35 тис. грн. Також, збільшення середньої заробітної плати

призведе до підвищення собівартості на 12,58 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складе 310 грн.

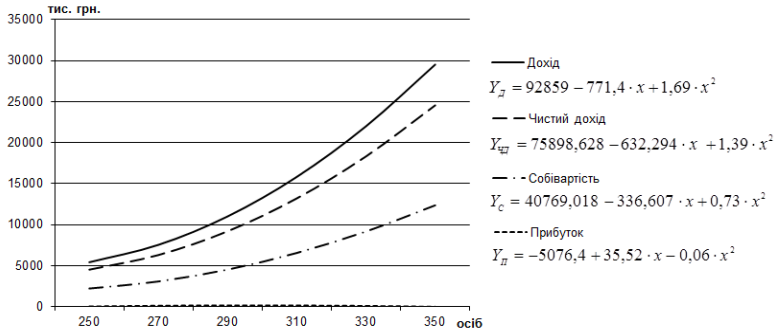


Рис. 2.7. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ "ЛІГОС"

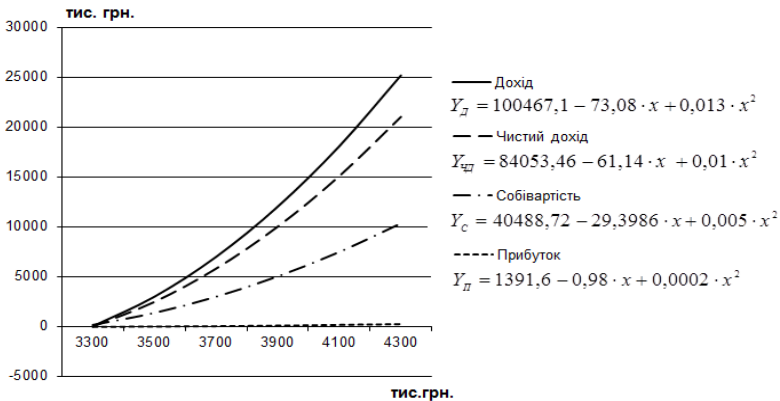


Рис. 2.8. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ "ЛІГОС"

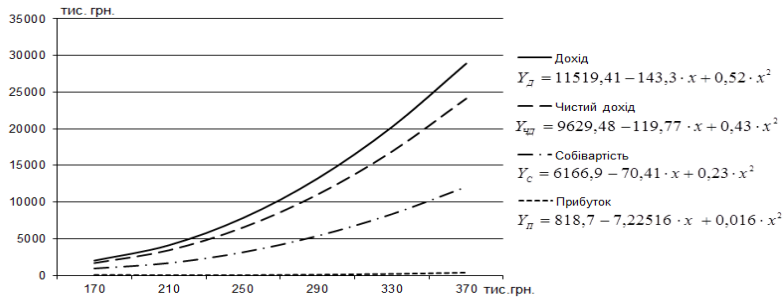


Рис. 2.9. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ "ЛІГОС"

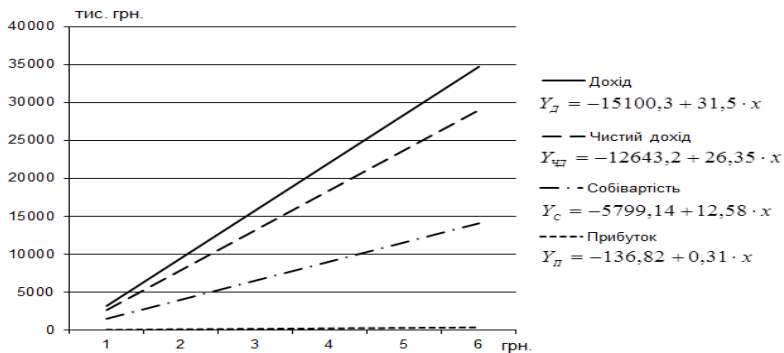


Рис. 2.10. Результати дослідження впливу середньої заробітної плати на фінансові показники діяльності міні-хлібкомбінату ТОВ "ЛІГОС"

Також для підприємства ТОВ "Агрокомпанія КОПІЙКА" було досліджено кореляційне поле взаємозв'язків факторів і показників та висунуто гіпотезу, що для таких факторів як: середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, суми податку з доходів фізичних осіб та середня заробітна плата, необхідно використати нелінійну залежність, а для факторів: фонд оплати праці усіх працівників та фонд робочого часу – лінійну.

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,91, що свідчить про високий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” (рис. 2.11).

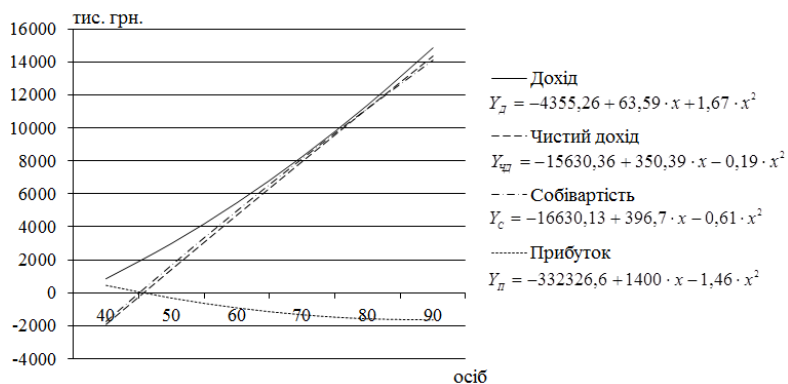


Рис. 2.11. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”

Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників рівняння регресії доходу демонструє збільшення доходу на 16,87 тис. грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, яке показує, що при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. слід очікувати збільшення чистого доходу на 16,46 тис. грн. та підвищення собівартості на 15,45 тис. грн. Для показника прибутку ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” рівняння – демонструє зниження на 980 грн. при збільшення фонду оплати на 1 тис. грн. (рис. 2.12).

Залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” описується рівнянням з коефіцієнтом детермінованості 0,96 (рис 2.13). Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням при $R^2 = 0,99$. Отримані коефіцієнти детермінованості свідчать про високий ступінь впливу факторів на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”.

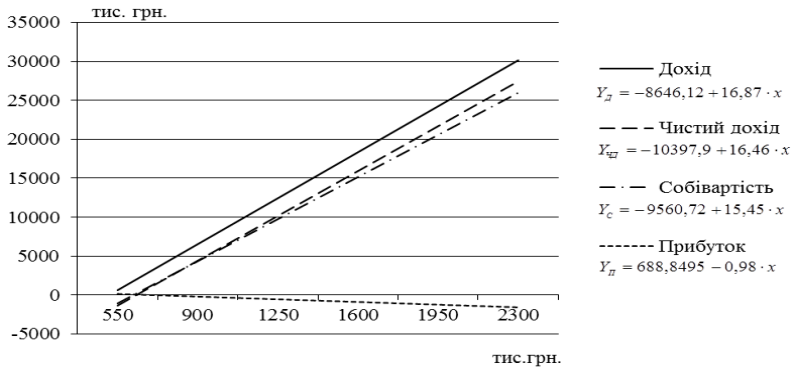


Рис. 2.12. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”

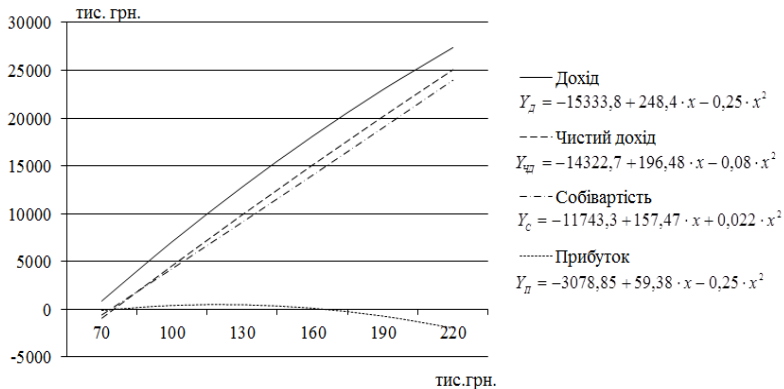


Рис. 2.13. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”

Для фактору фонд робочого часу ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”, за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність доходу має вигляд, що демонструє збільшення доходу на 170 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 160 грн. та підвищення

собівартості на 150 грн. Для показника прибутку збитки складають 6 грн. при збільшенні фонду на 1 людино-годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,90, що свідчить про високий ступінь впливу.

Графічне представлення залежності фінансових показників діяльності підприємства ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” від величини фонду робочого часу наведено на рис. 2.14.

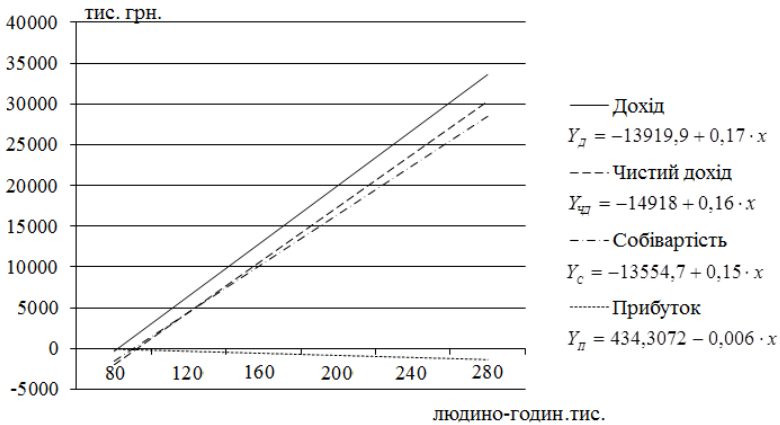


Рис. 2.14. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу на фінансові показники діяльності ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”

Для фактору середня заробітна плата рівняння регресії для показника доходу має нелінійний вигляд при коефіцієнті детермінованості – 0,87. Відповідно, для залежності чистого доходу та собівартості від фонду робочого часу одержано $R^2=0,93$ для обох рівнянь. Для показника прибутку ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА” – 0,98.

Проведемо аналогічний аналіз для підприємства ТОВ “Залізнична пекарня”. Дослідження кореляційного поля показало нелінійність взаємозв’язків факторів і показників для всіх факторів, крім середньої кількості усіх працівників та фонду робочого часу.

Рівняння регресії для показника доходу (рис 2.15) демонструє збільшення доходу на 109,76 тис. грн. при збільшенні середньої

кількості усіх працівників. Відповідно, залежність чистого доходу показує, що при збільшенні середньої кількості усіх працівників, слід очікувати збільшення чистого доходу на 91,5 тис. грн. Також, збільшення середньої кількості усіх працівників призведе до підвищення собівартості на 70,5 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 1780 грн.

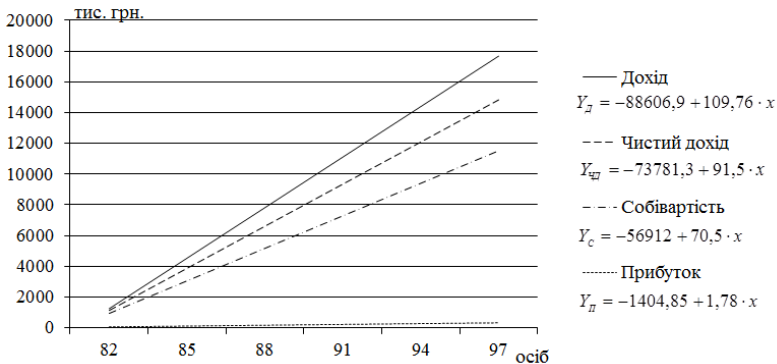


Рис. 2.15. Результати дослідження впливу середньої кількості працівників на фінансові показники діяльності ТОВ "Залізнична пекарня"

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,80, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ "Залізнична пекарня".

Аналітичні залежності доходу від фактора величина фонду оплати праці усіх працівників ТОВ "Залізнична пекарня" наведено на рис. 2.16. Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості 0,6 та більше, що свідчить про середній ступінь впливу фактора на даному підприємстві.

Залежність доходу від фактору сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ТОВ "Залізнична пекарня" (рис 2.17) описується рівнянням, з коефіцієнтом детермінованості 0,9. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, при $R^2=0,88$ і для прибутку $-R^2=0,78$. Отримані коефіцієнти детермінованості свідчать про високий ступінь впливу фак-

торів на досліджувані фінансові показники діяльності ТОВ “Залізнична пекарня”.

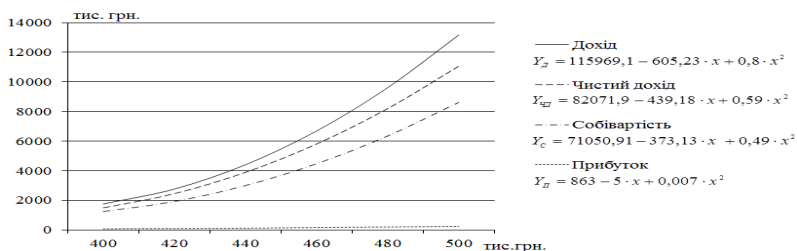


Рис. 2.16. Результати дослідження впливу величини фонду оплати праці усіх працівників на фінансові показники діяльності ТОВ “Залізнична пекарня”

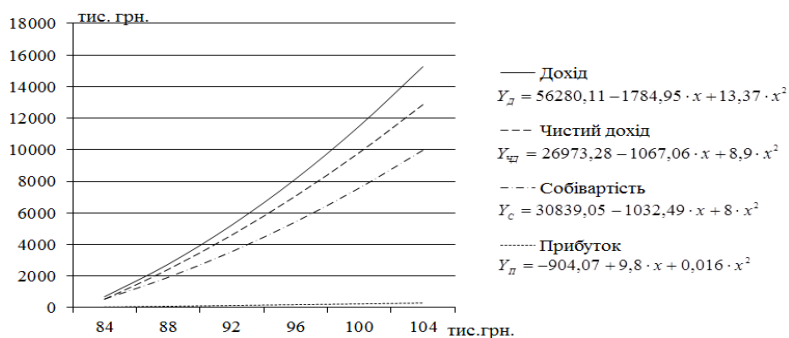


Рис. 2.17. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ “Залізнична пекарня”

Для фактору фонд робочого часу ТОВ “Залізнична пекарня”, за який нарахована заробітна плата (рис 2.18), можна спостерігати збільшення доходу на 560 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, залежності чистого доходу та собівартості показують, що при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину, слід очікувати збільшення чистого доходу на 470 грн. і підвищення собівартості на 360 грн.

Для показника прибутку приріст складає 9 грн. на 1 людину-годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,82, що свідчить про вагомий ступінь впливу.

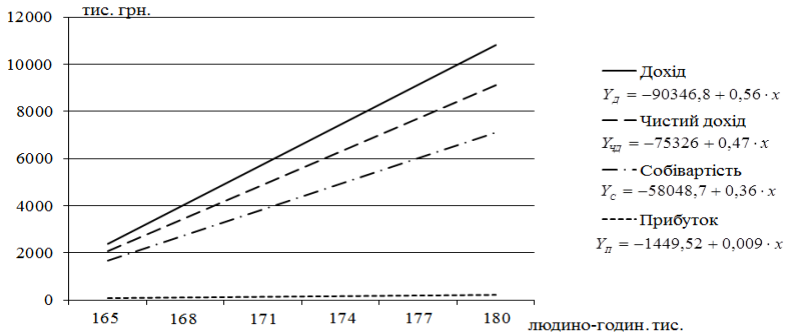


Рис. 2.18. Результати дослідження впливу величини фонду робочого часу на фінансові показники діяльності ТОВ “Залізнична пекарня”

Для фактора середня заробітна плата при розрахунку регресійних рівнянь одержано результати, що наведено на рис. 2.19. Для всіх рівнянь отримали середній рівень впливу при коефіцієнті детермінованості – 0,55.

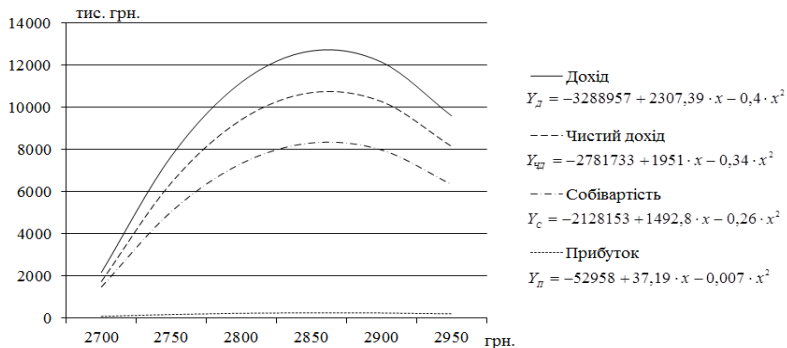


Рис. 2.19. Результати дослідження впливу суми податку з доходів фізичних осіб на фінансові показники діяльності ТОВ “Залізнична пекарня”

Для ПП “Коломийський хлібокомбінат” слід відзначити лінійний характер залежності основних фінансових показників від факторів забезпечення персоналом. У табл. 2.3 наведено результати регресійного аналізу кореляції основних фінансових показників з факторами системи забезпечення персоналом.

Таблиця 2.3

**Результати регресійного аналізу
для ПП “Коломийський хлібокомбінат”**

Фактор	Фінансовий показник	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації, R ²
Середня кількість усіх працівників	Дохід	$Y_d = -17628 + 238,45 \cdot x$	0,88
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -18326 + 224,3 \cdot x$	0,94
	Собівартість	$Y_c = -56912 + 70,5 \cdot x$	0,94
	Прибуток	$Y_{п} = -14297,4 + 174,9 \cdot x$	0,77
Величина фонду оплати праці усіх працівників	Дохід	$Y_d = -3389,75 + 7,6 \cdot x$	0,85
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -4990,71 + 7,2 \cdot x$	0,91
	Собівартість	$Y_c = -3905,39 + 5,6 \cdot x$	0,92
	Прибуток	$Y_{п} = -101,768 + 0,187 \cdot x$	0,73
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці	Дохід	$Y_d = -909,3 + 62,76 \cdot x$	0,8
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -2616,63 + 59,1 \cdot x$	0,85
	Собівартість	$Y_c = -2056,24 + 46,12 \cdot x$	0,85
	Прибуток	$Y_{п} = -27,9 + 1,5 \cdot x$	0,62
Фонд робочого часу	Дохід	$Y_d = -18015,5 + 0,12 \cdot x$	0,89
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -18698,9 + 0,11 \cdot x$	0,94
	Собівартість	$Y_c = -14591,4 + 0,089 \cdot x$	0,95
	Прибуток	$Y_{п} = -472,5 + 0,003 \cdot x$	0,78
Середня заробітна плата	Дохід	$Y_d = -14077,2 + 22,98 \cdot x$	0,82
	Чистий дохід	$Y_{чд} = -15484,2 + 22 \cdot x$	0,91
	Собівартість	$Y_c = -12080,1 + 17,2 \cdot x$	0,91
	Прибуток	$Y_{п} = -393,572 + 0,59 \cdot x$	0,76

Зокрема, рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу на 238,45 тис. грн. при збільшенні середньої кількості усіх працівників. Відповідно, слід очікувати збільшення чистого доходу на 224,3 тис. грн. Отже, збільшення середньої кількості усіх працівників призведе до підвищення собівартості на 70,5 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріст складає 174,9 тис. грн.

Для всіх моделей одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,75, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності ПП “Коломийський хлібокомбінат”. Для фактору величина фонду оплати праці усіх працівників рівняння регресії доходу демонструє збільшення доходу на 7600 грн. при збільшенні фонду оплати праці на одну тисячу грн. Відповідно, це призведе до збільшення чистого доходу на 7200 грн. Збільшення фонду оплати праці на одну тисячу грн. призведе до підвищення собівартості на 5600 грн. Для показника прибутку ПП “Коломийський хлібокомбінат” рівняння демонструє приріст на 187 грн. при збільшенні фонду оплати на 1 тис. грн.

Для всіх рівнянь залежності фінансових показників, крім прибутку, від суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці ПП “Коломийський хлібокомбінат” одержано коефіцієнт детермінованості більше 0,8, що свідчить про вагомий ступінь впливу фактора на досліджувані фінансові показники діяльності. Аналіз показав, що збільшення суми податку з доходів фізичних осіб на одиницю корелюється із збільшенням доходу на 62,76 тис. грн., чистого доходу – на 59100 грн., собівартості – на 46120 грн. та прибутку – на 1500 грн.

Для фактору фонд робочого часу ПП “Коломийський хлібокомбінат”, за який нарахована заробітна плата, аналітична залежність демонструє збільшення доходу на 120 грн. при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, яке показує, що при збільшенні фонду робочого часу на одну людино-годину, слід очікувати збільшення чистого доходу на 110 грн. Збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до підвищення собівартості на 89 грн. Для показника прибутку приріст складає 3 грн. при збільшенні фонду на 1 людино-

годину. Для всіх рівнянь одержано коефіцієнт детермінованості в межах вище 0,75, що свідчить про високий ступінь впливу.

Для фактора середньої заробітної плати на ПП “Коломийський хлібокомбінат” при розрахунку регресійних рівнянь одержано такі результати. Рівняння регресії для показника доходу демонструє збільшення доходу близько 23 тис. грн. при збільшенні середньої заробітної плати на 1 грн. Відповідно, залежність чистого доходу описується рівнянням, яке показує, що при збільшенні середньої заробітної плати, слід очікувати збільшення чистого доходу на 22 тис. грн. Також, збільшення середньої заробітної плати призведе до підвищення собівартості на 17,2 тис. грн. Для показника прибутку очікуваний приріс складає 590 грн. У таблиці 2.4 наведено зведений аналіз взаємозв'язків показників фінансової діяльності та факторів системи забезпечення персоналом підприємств, який здійснювався на основі коефіцієнту еластичності.

Таблиця 2.4

Аналіз взаємозв'язків показників фінансової діяльності та факторів системи забезпечення персоналом підприємств на основі коефіцієнта еластичності

Фактор впливу	Коефіцієнт еластичності по показниках фінансової діяльності, ED			
	Дохід	Чистий дохід	Собівартість	Прибуток
1	2	3	4	5
ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”				
середня кількість усіх працівників	0,18	0,18	0,19	0,18
фонд оплати праці усіх працівників	0,44	0,43	0,44	0,39
суми податку з доходів фізичних осіб	0,43	0,42	0,43	0,42
фонд робочого часу	0,13	0,13	0,13	0,12
середня заробітна плата	0,26	0,25	0,26	0,21
Міні хлібокомбінат ТОВ “ЛІГОС”				
середня кількість усіх працівників	0,19	0,19	0,18	1,51
фонд оплати праці усіх працівників	0,1	0,1	0,10	0,07
суми податку з доходів фізичних осіб	0,29	0,29	0,28	0,14
фонд робочого часу	3,05	5,20	0,15	4,33
середня заробітна плата	0,46	0,45	0,47	0,5

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”				
середня кількість усіх працівників	0,38	0,3	0,32	0,41
фонд оплати праці усіх працівників	0,64	0,56	0,56	0,51
суми податку з доходів фізичних осіб	0,6	0,49	0,48	0,15
фонд робочого часу	0,54	0,49	0,5	0,62
середня заробітна плата	0,17	0,14	0,14	0,17
ТОВ “Залізнична пекарня”				
середня кількість усіх працівників	0,1	0,1	0,1	0,12
фонд оплати праці усіх працівників	0,11	0,11	0,11	0,17
суми податку з доходів фізичних осіб	0,1	0,1	0,1	0,13
фонд робочого часу	0,07	0,07	0,07	0,09
середня заробітна плата	0,05	0,05	0,05	0,06
ПП “Коломийський хлібокомбінат”				
середня кількість усіх працівників	0,43	0,37	0,37	0,40
фонд оплати праці усіх працівників	0,79	0,68	0,67	0,75
суми податку з доходів фізичних осіб	0,85	0,53	0,53	0,8
фонд робочого часу	0,14	0,05	0,05	0,1
середня заробітна плата	0,78	0,75	0,75	0,76
ТОВ “Колос”				
середня кількість усіх працівників	0,67	0,12	0,11	0,14
фонд оплати праці усіх працівників	2,61	0,57	0,56	0,68
суми податку з доходів фізичних осіб	4,04	0,90	0,88	1,04
фонд робочого часу	0,63	0,11	0,10	0,13
середня заробітна плата	2,94	0,52	0,50	0,64
Середнє значення по регіону				
середня кількість усіх працівників	0,32	0,21	0,21	0,46
фонд оплати праці усіх працівників	0,42	0,37	0,38	0,38
суми податку з доходів фізичних осіб	0,45	0,37	0,37	0,33
фонд робочого часу	0,79	1,19	0,18	1,05
середня заробітна плата	0,34	0,33	0,34	0,34

Для побудови ієрархії факторів за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі Івано-Франківської обл. використаємо інтегрований показник еластичності продуктивності праці персоналу.

Даний показник обчислимо як середнє значення еластичності фінансових показників відносно факторів.

Відповідно, за даними таблиці 2.4 одержали такі інтегровані показники еластичності для середньої кількості усіх працівників – $E_i^D=0,3$, фонду оплати праці усіх працівників – $E_i^D=0,39$, суми податку з доходів фізичних осіб – $E_i^D=0,38$, фонду робочого часу – $E_i^D=0,8$, середньої заробітної плати – $E_i^D=0,34$.

Ієрархію факторів системи забезпечення персоналом за ступенем впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі наведено на рис 2.20.

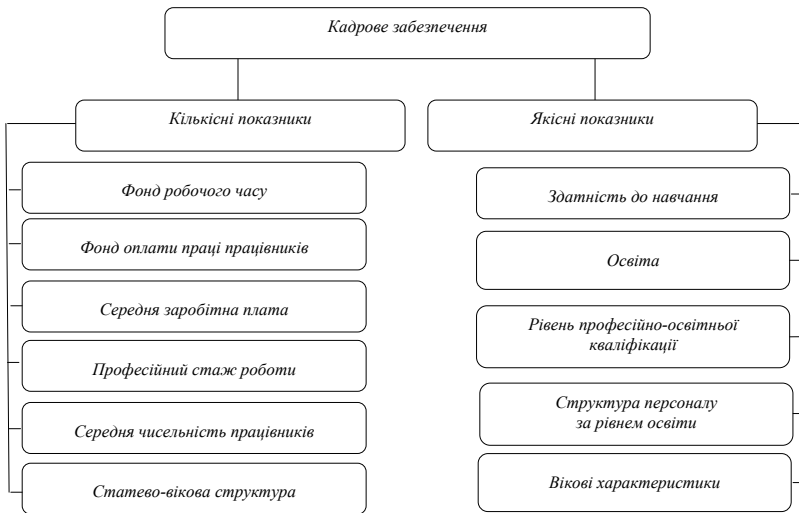


Рис. 2.20. Ієрархія факторів системи кадрового забезпечення

Як бачимо, найбільший вплив на конкурентоспроможність має правильне використання фонду робочого часу, наступними за ступенем впливу показниками системи кадрового забезпечення є

фонд оплати праці та сума податку з доходів фізичних осіб. Останнім – є статево-вікова структура.

Якісні показники, що найбільше впливають на систему забезпечення персоналом розташовані в наступній ієрархічній послідовності. Здатність до навчання, на нашу думку, є особливим і одним із найвагоміших факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємства у системі забезпечення персоналом, а найменш впливовим є фактор вікових характеристик.

2.2. Практика організації управління професійним навчанням персоналу на підприємствах харчової галузі

Зважаючи на стрімке зростання та ускладнення технологічних процесів у всіх галузях народного господарства особливої актуальності набуває увага роботодавців до системного моніторингу та удосконаленні кваліфікації працівників. Ідея, згідно з якою на ринку конкурують не продукти, а системи виробництва, є не новою. Економісти давно зрозуміли, що головну роль в конкуренції відіграє ефективність виробничої системи. Проте, на думку провідних науковців, відсутня усвідомленість значення особливостей конкурентних переваг – того, що унікальність стає визначальним аспектом стратегічної переваги [1, с. 250]. Ця виключність полягає у непересічному осмисленні найціннішого ресурсу, яким володіє підприємство – а саме працівників.

Помітні рисами, які відрізняють тих чи тих компаній, знаходимо у тому, як вони ставляться до своїх ресурсів, класифікують їх та ранжують за ступенем важливості у конструюванні тактики та стратегії поведінки на ринку. Цінним вважається припущення, що успіх підприємств визначається нерівним розподілом та володінням певною сукупністю ресурсів. Проте такий ресурс, як працівники, притаманний будь-якій компанії, а відмінності в досягненні їхніх комерційних, фінансових досягненнях визначається саме вмінням підтримувати на належному рівні фізіологічні, моти-

ваційні, соціальні потреби і, безумовно, кваліфікаційні стандарти персоналу підприємства. Відомий північноамериканський економіст, один з теоретиків ресурсної концепції конкурентних переваг Р. М. Грант наголошує на ідеї про те, що ресурси і здібності є основою довгострокової стратегії фірми, яка базується на двох передумовах: по-перше, ресурси і можливості задають головний напрямок стратегії фірми і, по-друге, ресурси і здібності є її основним джерелом прибутку [2, с. 49].

У світі, як наголошує Р. М. Грант, де вподобання клієнтів непостійні, самі клієнти міняються, а технології для задоволення їхніх потреб невпинно еволюціонують, орієнтація на зовнішнє середовище фірми не забезпечує надійного фундаменту для формування довгострокової стратегії. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, власні ресурси і здібності фірми можуть бути більш стабільною основою для її самоідентифікації [2, с. 50].

Інший американський дослідник ресурсної концепції конкурентних переваг Дж. Барней вважає, що ресурси включають в себе всі активи, можливості, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформацію, знання тощо, які контролюються фірмою і дозволяють їй започаткувати і реалізувати стратегії, підвищують її ефективність і дієвість. Автор поділяє множину різноманітних організаційних ресурсів на три підгрупи [3, с. 101]:

– фізичні капітальні ресурси включають в себе матеріальні технології, обладнання, які використовуються у виробничому процесі на фірмі, заводі, їх географічне розташування, доступ до сировини;

– людські капітальні ресурси охоплюють навчання, досвід, судження, інтелект, відносини і розуміння окремих керівників і працівників у фірмі;

– організаційні капітальні ресурси, які містять формальну структуру звітності фірми, її формальне і неформальне планування, контроль і координацію систем, а також неформальні відносини як між групами всередині фірми, так і між фірмою та своїм середовищем.

Співвідношення у використанні матеріальних і не матеріальних ресурсів у сучасному цивілізованому світі все більше схиляється в сторону посилення саме людського чинника, визнання працівника, як найбільш цінного і незамінного елемента виробничого процесу. Тому провідні компанії світу, окрім посилення виробничих потужностей високотехнологічними засобами, пильну увагу звертають на людський фактор, з розумінням ставляться до необхідності передачі знань, за сприяння яких підвищується продуктивність праці.

З метою дослідження ефективності управління професійним навчанням робітничого персоналу в харчовій промисловості в 2015 році нами було ініційовано соціологічне опитування, яким було охоплено 6 підприємств Івано-Франківської області. Вибірка дослідження стосується ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат”, Міні хлібкомбінат ТОВ “ЛІГОС”, ТОВ “Агрокомпанія КОПІЙКА”, ТОВ “Залізнична пекарня”, ТОВ “Колос”, ПП “Коломийський хлібокомбінат”, генеральна сукупність становить 1215 респондентів. Вибіркова сукупність – 100 респондентів. Дані соціологічні дослідження проводилися в 2015 році.

За результатами проведеного дослідження було з’ясовано, що 56% опитаних працівників вважають, що їхні роботодавці зацікавлені у підвищенні професійних знань та вмінь персоналу на підприємстві, 39% респондентів вагаються дати однозначну оцінку щодо ініціативності керівництва у фаховому зростанні робітничих кадрів, 5% опитаних працівників заперечили сам факт наявності таких ініціатив. Натомість нами зафіксовано недосконалість управління освітою на підприємствах хлібопекарської галузі. 69% опитаних працівників зазначили, що рівень розвитку управління професійним навчанням робітничого персоналу є посереднім, 13% респондентів були більш категоричними, які визнали його вкрай низьким. Лише 18% опитаних високо оцінили зусилля роботодавців у вирішенні питань професійного навчання працівників. Такі суперечливі відповіді респондентів знаходять своє пояснення у декларативності ініціатив роботодавців. Адже кількість робітничого персоналу, які прийняли участь у заходах

з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації на своїх підприємствах є критично низькою. Тільки 35% опитаних працівників були до них залучені.

З поміж усіх підприємств, охоплених дослідженням, найбільша кількість працівників, яка взяла участь у заходах з підвищення кваліфікації зафіксована на ПП “Коломийський хлібокомбінат” (60%), персонал ПП “Колос” фактично вилучений з системи заходів, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації, оскільки лише один працівник цього підприємства підтвердив свою участь у цих заходах.

Зазначимо, що якість навчальних програм, спрямованих на передачу актуальних відомостей і знань, нової інформації для реалізації трудових завдань вимагають перегляду і модернізації. Лише для 10% із загалу тих, хто брав участь у зазначених заходах, практично вся інформація була новою. 67% учасників начальних програм вказали на часткову новизну отриманої інформації і 23% опитаних працівників зазначили, що більшість відомостей для них були мало інформативними, але в процесі навчання їхні знання отримали більш системну конфігурацію. Структурованість наявних знань є важливою умовою для якісного виконання виробничих завдань. Проте, за нашим переконанням, головною метою підготовки персоналу на підприємствах є усунення прогалин у знаннях і вміннях, які виникають в результаті ускладнення технологічних процесів.

На думку опитаних працівників, з поміж методів навчання, які найбільш ефективно сприяють набуттю знань, навичок і умінь, найбільшу вагу мають такі, як робота з документами (нормативно-правовими актами, організаційно-розпорядчими документами, договорами), групова робота та вирішення конфліктних ситуацій, вирішення конкретних завдань (case-study), робота із залученими експертами-практиками та тренінги. Не знаходять підтримку у робітничому середовищі рольові, оргдіяльнісні ігри, моделювання ситуацій реальної виробничої діяльності, робота над проектами, лекції, теоретичні роз'яснення.

Умовами і змістом праці задоволені відповідно 69% і 73% опитаних працівників харчової галузі. Проте нами були зафіксовані досить песимістичні настрої персоналу за такими характеристиками, як задоволеність заробітною платою, системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання (рис. 2.21).

Встановлена певна неузгодженість у відповідях респондентів, яка підтверджується такими фактами. На запитання щодо наявності прозорої системи кар'єрного просування 71% опитаних працівників дали ствердну відповідь. Проте системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання повністю задоволені відповідно лише 2% працівників. Вірогідно, що кар'єрне просування бачиться працівниками як мобільність щаблями соціальної ієрархії лише лінійних менеджерів та керівників вищих ланок управління.

Оцінюючи отримані дані зроблено висновок, що на більшості підприємствах хлібопекарської галузі існують суттєві розбіжності у потребах працівників у професійному зростанні та прагненнями роботодавців здійснювати дієві кроки в організації професійного навчання персоналу. Такі тенденції суперечать сучасним викликам, які стоять перед підприємствами, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку праці. Новітні тренди в організаційній політиці полягають у розробці такої атмосфери на підприємстві, в якій кожен працівник є носієм та джерелом сукупності знань, важливих як для кваліфікованого виконання виробничих завдань, так для і генерації нових рішень для посилення конкурентних переваг організації. Така здатність працівників формується у системі організаційного навчання, під час якого люди в організації самі прагнуть набути комплекс знань, сприймають їх як потенційно корисні, розвивають і розповсюджують їх всередині організації [210, с. 56]. З огляду на це, організаційне навчання можливе у ситуації злагодженої комунікації між учасниками виробничого процесу, створені відповідних каналів трансляції знань.

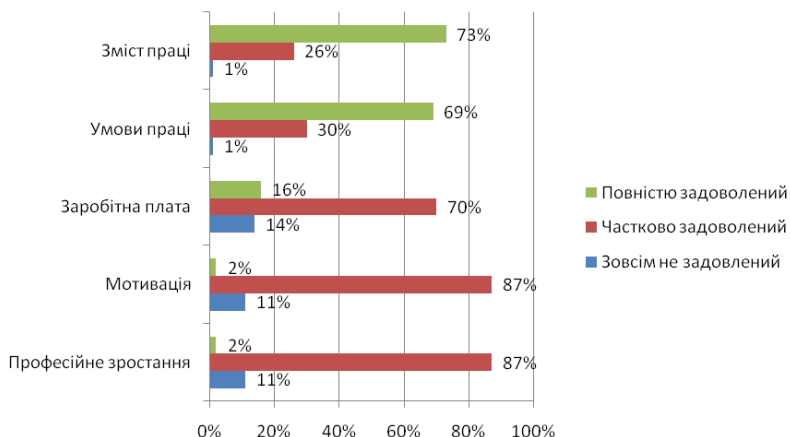


Рис. 2.21. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності характеристиками професійної діяльності

Натомість, оцінюючи систему управління професійною підготовкою на підприємствах, більшість працівників вказали на часткове забезпечення ключових потреб у досягненні високих стандартів трудової діяльності. Навчання для ліквідації невідповідності між вимогами посади та можливостями її кваліфікованого виконання, на думку 73% респондентів, реалізується лише частково. Схожа тенденція спостерігається також в оцінці інших завдань системи управління професійно підготовкою на підприємстві. Так, на часткове забезпечення отримання робітничим персоналом базових знань, умінь і навичок у відповідності до завдань та специфіки роботи підприємства вказали 62% респондентів. Навчання з метою підвищення загального рівня кваліфікації, за новими напрямками діяльності підприємства, засвоєння нових прийомів та трудових операцій на думку більшості робітників вимагає покращання. У загальній картині задоволеності цими параметрами виокремлюються підприємства, робітники яких більше за інших позитивно відгукуються на заходи керівництва з підвищення кваліфікаційних стандартів персоналу. Так, частка задоволених є більшою серед працівників ТОВ “Залізнична пекарня” та ПП “Коломийський хлі-

бокомбінат”. Кількість незадоволених превалює на таких підприємствах, як ТОВ “Агрокомпанія Копійка” та ТОВ “Колос”.

Актуалізують питання ефективного управління професійним навчанням на підприємствах хлібопекарської галузі такі вимоги, як актуальність знань робітничого персоналу. З’ясовано, що 47% респондентів закінчили навчальні заклади більш ніж 5 років тому, 53% працівників, на ринку праці знаходяться тривалий час після закінчення навчальних установ (6 і більше років). З урахуванням динамічних змін, які відбуваються в хлібопекарській галузі, підвищенні технологізації та комп’ютеризації виробничих процесів зростає необхідність у постійному моніторингу професійних знань працівників та передачі знань, необхідних для виконання поставлених завдань. Для кожної з цих груп притаманні специфічні характеристики, які зумовлюють необхідність продовження професійного навчання на підприємстві. Головною рисою сучасної економіки є орієнтація на компетентних фахівців, знання яких відповідають вимогам ринку праці. За останні десятиліття кардинально змінилася система генерації й передачі знань, а їх обсяг багаторазово зріс. Щорічно оновлюється близько 5% теоретичних і 20% професійних знань. Одиниця виміру старіння знань фахівця, прийнята у США – період “напіврозпаду” компетентності, тобто зниження її на 50% унаслідок появи нової інформації, показує, що за багатьма професіями цей період настає менш ніж через 5 років [5]. З огляду на зазначені обставини, нематеріальні ресурси, такі як кваліфікація та освіта працівників, становлять головний стратегічний потенціал підприємства, цільова мета якого утримувати конкурентні переваги на ринку товарів та послуг. Диверсифікація менеджментом організації матеріальних і нематеріальних інвестицій виступає передумовою конструювання такого внутрішнього середовища, яке важко відтворити конкурентам, створивши тим самим унікальну мережу взаємодії із зовнішнім довкіллям. Адже концентрація зусиль лише на одному з ресурсів, як показує практика, копіювання стратегій інших організацій чи схем управління посилюють ризикогенні тенденції в діяльності будь-якої фірми. Залучення нових технологічних ідей у поєднанні з випереджаючим навчанням робітничого персоналу становлять підґрунтя комерційного успіху.

Нами зафіксовано неузгодженості в економічних ознаках, які виявляються у порушенні рівноваги між кваліфікаціями працівників і посадами, які вони обіймають. Оцінюючи рівень відповідності між зазначеними параметрами, 47% респондентів вказали на їх взаємоузгодження. Критично оцінюючи власний рівень професійної придатності, 28% опитаних зазначили, що їхня кваліфікація нижча від поточної посади, кожен третій робітник визнав, що його кваліфікація вища від посади, на якій він перебуває. Детальний аналіз відповідей респондентів у розрізі окремих підприємств показав суттєві розбіжності. Нами виокремлено три групи організацій, в яких відповідність освітньо-кваліфікаційних характеристик працівника їхнім посадам має свої особливості. Групу підприємств з найбільшою кількістю працівників, які вказали на взаємоузгодження кваліфікації їхнім посадам очолює ПАТ “Івано-Франківський хлібокомбінат” – 72%. У цю групу також увійшли ТОВ “Залізнична пекарня” (60%) та міні хлібокомбінат ТОВ “Лігос” (53%). 60% працівники ТОВ “Колос” зазначили, що їхня кваліфікація вища від поточної посади, 53% працівників ТОВ “Агрокомпанія “Копійка” і така ж кількість робітничого персоналу ТОВ “Колос” вказали, що їхня кваліфікація нижча від посади, яку вони зараз обіймають. Як було продемонстровано у табл. 2.4 саме на цих двох підприємствах спостерігається зниження конкурентоспроможності. Відповідно, можливі пояснення знаходимо саме у пасивності зазначених підприємств у здійсненні рішучих заходів, спрямованих на посилення професійних компетенцій працівників, їхнього залучення у систему професійної підготовки.

У контексті наведених міркувань особливу увагу необхідно звернути на вирівнювання дисбалансу між рівнем кваліфікації працівників хлібопекарської галузі та посадовим обов’язковими, які висуваються до їх виконавців. Невідповідність між вказаними характеристиками викликає зниження якості виконання трудових операцій, а системне нехтування підготовкою персоналу на підприємствах може призводити до навмисного саботування посадових інструкцій. За умов наявності високотехнологічного устаткування та відсутності відповідного персоналу, який компетентний в його обслуговуванні, підприємство стає уразливим зі сторони ін-

ших суб'єктів господарювання, внутрішня політика яких спрямована на підвищення професійних знань персоналу.

Прагнення сучасних працівників до мобільності, активного опанування новими видами діяльності, зумовлюють їхню пошукову активність, що, у свою чергу, змушує підприємства удосконалювати внутрішньо-організаційні стратегії стабілізації плинності кадрів, заохочення перспективних фахівців надати перевагу саме їхньому підприємству.

Встановлено, що найбільш чисельною групою є працівники, стаж роботи яких на чинному підприємстві становить 2–5 років (43%), менше одного року відпрацювали на своїх підприємствах 23% опитаних робітників. Група “ветеранів” виробництва, які працюють на одному місці роботи більше 10 років, становить 12%. 21% опитаних працюють на підприємстві від 6 до 10 років. Помітно, що найбільш чисельну групу становлять працівники зі стажем роботи на поточному місці до 5 років включно – 67%, 33% мають стаж роботи 6 і більше років (рис. 2.22).

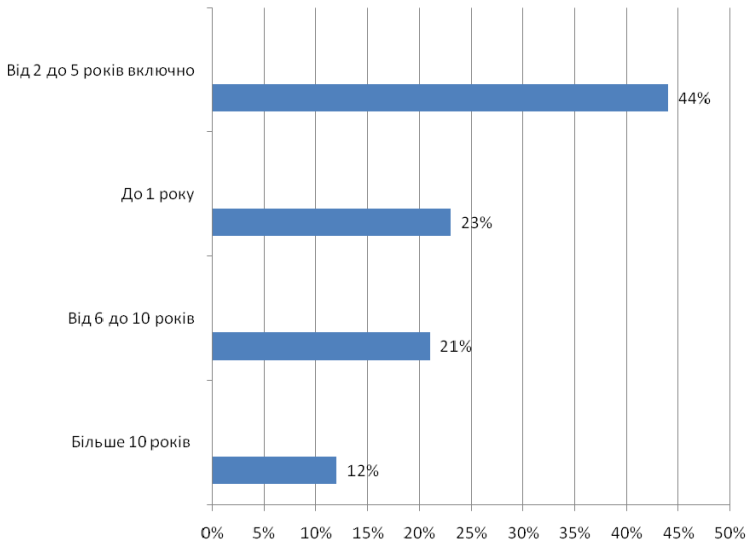


Рис. 2.22. Розподіл працівників підприємств хлібопекарської галузі за безперервним стажем на поточному місці роботи

Можна констатувати, що плинність персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі починає зростати із досягненням робітниками 5-річного стажу перебування на поточному місці роботи. Для уточнення висунутих припущень ми здійснили кореляційні співставлення між такими показниками, як стаж роботи та відповідність заробітної плати рівню кваліфікації і задоволеність професійним навчанням на підприємстві. Встановлено, що найбільше незадоволених відповідністю між кваліфікацією і заробітною платою спостерігається у групі працівників зі стажем роботи від 2 до 5 років. 65% опитаних вказали, що їхня кваліфікація жодним чином не узгоджується з їхньою заробітною платою. Частка незадоволених зазначеними параметрами є однаковою для початківців та робітників, які працюють на своїх підприємствах від 6 до 10 років. Кількість працівників, які негативно оцінюють співвідношення між наявною кваліфікацією та винагородою за свою працю у групі зі стажем більше 10 років становить лише 7% (рис. 2.23).

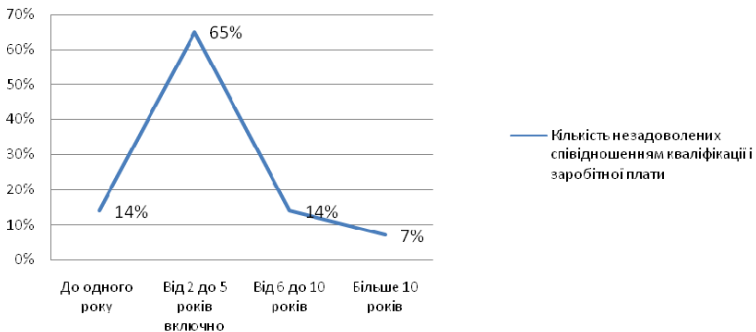


Рис. 2.23. Розподіл відповідей респондентів за критеріями стажу роботи та кількістю незадоволених співвідношенням кваліфікації і заробітної плати

Схожа ситуація спостерігається у відповідях респондентів, щодо оцінки рівня розвитку професійним навчанням робітничого персоналу на своїх підприємствах. Частка працівників, невдоволених діяльністю працевластувачів у системі підвищення кваліфікації, є вищою у групі робітників зі стажем 2–5 (64%) (рис. 2.24).

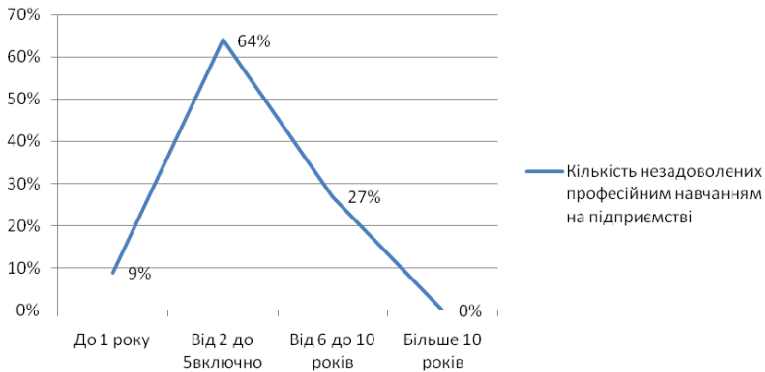


Рис 2.24. Розподіл відповідей респондентів за критеріями стажу роботи та кількістю незадоволених професійним навчанням на підприємстві

Відповідно, саме на групу працівників зі стажем роботи 2-5 років необхідно спрямувати особливу увагу і залучати їх до програм професійного навчання. Відсутність мотиваційних рухів у форматі підвищення кваліфікації, відповідного супроводу з метою адаптації до виконання виробничих завдань становлять причини плінності персоналу саме у цьому прошарку робітників.

Таким чином, на основі проведеного соціологічного дослідження встановлено:

– більшість працівників хлібопекарської галузі не задоволені системою мотивації до виконання службових обов'язків та можливостями професійного зростання, що сигналізує про неповне використання нематеріальних ресурсів у вказаній галузі;

– зафіксовано дисбаланс між рівнем кваліфікації та очікуваним розміром заробітної плати, який реально відображає професійні здобутки робітників хлібопекарської галузі;

– система професійного навчання на підприємствах хлібопекарської галузі охоплює незначну кількість працівників та не узгоджується з поточними економічними і соціальними трендами, демотивує персонал якісно виконувати професійні обов'язки;

– у структурі підприємств хлібопекарської галузі спостерігаються відмінності у підходах до управління професійним навчанням робітничого персоналу, ініціативністю залучення персоналу до заходів з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації.

– групою ризику потенційно готових поповнити статистику плинності персоналу є працівники зі стажем роботи 2-5 років, які мають становити об'єкт посиленої уваги зі сторони роботодавців, активізації участі у внутрішньо-організаційних заходах, спрямованих на нарощування професійного потенціалу. Ті, які перетнули межу 5-річного стажу роботи фактично є сірим прошарком, ефективність роботи яких залежить суто від суб'єктивних уподобань;

– розробляючи засади управління підготовкою персоналу необхідно орієнтуватись на стаж роботи працівників та термін перебування робітників на ринку праці після закінчення навчального закладу.

Як наслідок, в умовах реалізації реформи децентралізації пропонуємо виокремити такі компонентами організації розвитку професійної кар'єри на підприємствах в об'єднаних територіальних громадах України [41]:

1. Провести збір інформації щодо діяльності професійно-технічних закладів освіти та ресурсних центрів, в яких надаються освітні послуги:

- напрями підготовки фахівців;
- компетентності майстрів, викладачів;
- навчальні плани і програми;
- матеріально-технічне забезпечення навчальних офісів;
- працевлаштування випускників за відповідними спеціальностями в регіоні.

2. Визначити пріоритетні напрями економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону (“ніші” регіону).

3. Узгодити перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців, із попитом робочої сили на підприємствах регіону, передбачити можливі ризики (короткострокове планування: два-три роки).

4. Сформувати рейтинг надавачів освітніх послуг з підготовки робітничих кадрів як в межах об'єднаної територіальної громади, регіону, так і за їхніми межами.

5. Визначити площадки (місця) надання освітніх послуг з підготовки робітничих кадрів, для комунікації у форматі “заклади освіти – суспільство – органи місцевого самоврядування – підприємства” у межах об'єднаної територіальної громади.

6. Розробити програму реформування організаційної структури управління професійно-технічних закладів освіти (впровадження інноваційних підходів до менеджменту, розвиток лідерства, оголошення конкурсів на заміщення посад).

7. Формування конкурентного освітнього середовища з підготовки робітничих кадрів: створення бренду підприємства як надійного роботодавця; бренду закладу професійно-технічної освіти як якісного надавача освітніх послуг.

8. Відкриття навчальних лабораторій-прототипів підприємств, для яких здійснюється підготовка фахівців, тренінгових центрів з метою розвитку практичних навичок учнів у професійно-навчальних закладах або працівників на підприємстві.

9. Організація майстер-класів успішних робітників у професійно-технічних закладах, на підприємствах.

10. Оголошення конкурсів із преміями для талановитих робітників.

11. Надання стипендій від підприємств для талановитих учнів, майстрів, викладачів.

12. Створення профорієнтаційного інтернет-порталу із можливістю онлайн або оффлайн навчання.

13. Організація програм стажувань, тренінгів, майстер-класів на підприємствах з підвищення компетентності майстрів і викладачів.

14. Розробка програм стажувань на підприємствах, введення іменних стипендій для учнів.

15. Розробка цільових навчальних програм під запит роботодавця.

16. Узгодити джерела фінансування послуг із підготовки робітничих кадрів за форматом “заклади освіти – суспільство – органи місцевого самоврядування – підприємства», розробити кошторис підготовки робітничих кадрів.

17. Сформувати критерії оцінювання ефективності реформування освітніх послуг із підготовки робітничих кадрів у системі об'єднаних територіальних громад.

18. Організувати навчальні сесії з підготовки проектних заявок на отримання грантів для представників формату “заклади освіти – суспільство – органи місцевого самоврядування – підприємства”.

19. Створення Центру підготовки робітничих кадрів для об'єднаної територіальної громади.

20. Популяризація внутрішньофірмового навчання робітничих кадрів.

2.3. Екологоорієнтованість персоналу у стратегії управління підприємствами з виробництва біопалива в умовах сталого розвитку

Утвердження засад сталого розвитку у соціально-економічному середовищі супроводжується інституційними змінами, формуванням системного мислення у населення щодо збереження природного середовища. Водночас трансформаційні процеси відстежуються в організаційно-економічній структурі управління підприємствами у напрямі формування нових корпоративних цінностей, в основі яких закладені гармонізація внутрішніх відносин із зовнішнім середовищем, популяризація екологічної та енергетичної безпеки.

У даному контексті зростає роль діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива, реалізація продукції якого направлена саме на утвердження засад сталого розвитку. З огляду на це підвищення рівня функціонування такого підприємства стає можливим при застосуванні принципу гнучкості до стратегії управління.

Крім того, варто відзначити, що ефективність запуску і забезпечення умов для діяльності як підприємства з виробництва твердого біопалива, так і будь-якого підприємства інших видів економічної діяльності визначається його рентабельністю, можливістю отримувати як дохід, так і прибуток. Як наслідок, це зумовлює

необхідність трансформації моделі стратегії управління підприємством на засадах збалансованого розвитку, впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом, розкриття стратегічного потенціалу виробленого товару, зокрема біопалива.

Сьогодні Україна має одну із найбільш розвинену біопаливну галузь на території Співдружності Незалежних Держав, проте, на відміну Європейського Союзу, значно поступається у відношенні повноцінного використання свого ресурсного потенціалу. Перспективним біопаливним напрямом варто розглядати використання біомаси як джерела теплової та електричної енергії. Переобладнання котельень на біомасу і тверде біопаливо, будівництво ТЕС і ТЕЦ на біомасі – це ті напрями, розвиток яких сьогодні набирає обертів [173; 177; 208; 223].

Відповідно, основними завданнями результативного управління бізнес-процесами в організаційній сфері на підприємствах альтернативної енергетики є проектування структури бізнес-процесів (виділення центрів відповідальності та формування моделі їх взаємодії), консолідування підрозділів з метою контролю часу за здійсненням інтеграцій у системі управління бізнес-процесами, підбір та адаптація програмних та технічних засобів для здійснення результативного управління бізнес-процесами [117, с. 8]. З огляду на це при проведенні трансформації моделі стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива слід враховувати оптимізаційні виклики у системі управління персоналом. Зокрема, на всіх рівнях управління принципам децентралізації, варіативності, свободи, самонавчання має належити пріоритетне значення. Це передбачає формування у працівників готовності приймати рішення і нести відповідальність за їх наслідки, делегувати свої повноваження [30, с. 79].

Враховуючи широкоспекторність цілей підприємства, вважаємо, що якість трансформації існуючої моделі управління підприємством з виробництва твердого біопалива залежить від ранжування пріоритетів. Під пріоритетами пропонуємо розуміти стратегії управління, які діють на підприємстві. Важливе значення має визначення рівня їхньої узгодженості із корпоративною стратегією управління.

З огляду на це вважаємо, що на підприємстві слід розробити групу критеріїв, за якими будуть ранжуватись пріоритети (стратегії, які діють на підприємстві). Для підприємства з виробництва твердого біопалива в основу відбору таких критеріїв варто покласти бізнес-процеси підприємства з постачання сировини (біомаси), виробництва, збереження і збуту продукції (твердого біопалива). При цьому слід враховувати тенденції розвитку ринку біопалива (співвідношення попиту і пропозиції на біопаливо) на регіональному, національному і міжнародному рівнях.

Сьогодні виробництво твердого біопалива (пелет) може здійснюватись стаціонарним і мобільним способами. Відповідно до цього, на нашу думку, стратегія управління підприємством має передбачати зростання інвестицій у розвиток виробничих потужностей шляхом налагодження співпраці з підприємствами-постачальниками сировини (біомаси), наприклад, сільськогосподарськими підприємствами у регіоні (створення регіональних кластерів підприємств з виробництва альтернативних джерел енергії), проведення сертифікації технологій виробництва, готової продукції.

Концепція сталого розвитку передбачає гармонізацію розвитку усіх сфер суспільного життя з метою збереження навколишнього середовища, формування стійких екосистем. Важливе значення при трансформації моделі стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива має врахування розробки алгоритму співпраці усіх суб'єктів ринку біоенергетики (виробників біомаси, виробників біопалива, споживачів біопалива).

Це свідчить про те, що підприємству з виробництва твердого біопалива в умовах формування ринку біопалива, а, отже, і конкурентного середовища, при трансформації моделі стратегії управління підприємством слід звертати увагу на зміцнення стратегічного потенціалу, тобто на розвиток своїх динамічних здібностей (здатностей підприємства оперативно реагувати на чинники впливу) і ключових компетенцій (компетенцій, які вирізняють підприємство на ринку), екологічної свідомості персоналу. У розрізі визначення динамічних здібностей і ключових компетенцій під-

приємства з виробництва твердого біопалива в залежності від форми утворення можемо поділити на дві групи, а саме:

– підприємства, які використовують сировину від зовнішніх постачальників, наприклад від сільськогосподарських, деревопереробних підприємств;

– підприємства (наприклад, сільськогосподарські підприємства), які відходи (агросировину) від основного виробничого процесу (біомасу) піддають вторинній переробці для виготовлення біопалива як внутрішнього альтернативного джерела енергії або для продажу на ринку біоенергетики.

Відповідно науковці [197] звертають увагу на перспективи розвитку сектору біоенергетики регіону шляхом формування стратегії управління біоресурсним потенціалом підприємств агропромислового комплексу, створення технологічної біоенергетичної платформи як інструменту реалізації розробленої в межах загальної стратегії розвитку галузі. На основі поєднання сильних та слабких сторін сільськогосподарських підприємств, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища Д. Токарчук [212] пропонує такі стратегії розвитку біовиробництва на сільськогосподарських підприємствах (стратегії, що знаходяться на перетині можливостей зовнішнього середовища – сильних сторін підприємства):

– вибір оптимальної організаційної форми біовиробництва для використання усіх можливостей державної підтримки;

– використання можливостей фінансової та науково-технічної підтримки міжнародних фінансових організацій для повнішого використання потенціалу та організації біовиробництва.

Щодо організації виробництва біопалива сільськогосподарськими підприємствами, то це може бути: диверсифікація діяльності і налагодження виробництва біопалива в межах підприємства; вирощування сировини для виробництва біопалива з подальшою реалізацією переробним підприємствам; участь у біопаливному кластері [212].

Треба відзначити, що динамічне зростання населення та інтенсивний розвиток сільського господарства, які спостерігалися з минулих десятиліть, збільшили навантаження на природне середовище. Внаслідок змін, що відбуваються, суспільство має поси-

лювати екологічну відповідальність, у тому числі зростає цінність здорового харчування, розвитку підприємств харчової галузі з виробництва органічних продуктів харчування.

Сталий розвиток, як концепція розвитку економіки та суспільства, дещо коригує прийняття управлінських рішень на підприємствах усіх галузей, які працюють з ресурсами, що не може не відобразитись на трактуванні стратегії управління підприємством, а також на побудові алгоритму її реалізації. У зв'язку з цим виникає потреба у трансформації моделі стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива, результатом якої має стати зростання рівня енергоефективності та екологічної безпеки шляхом впровадження інновацій (виробництво біопалива). При проведенні такої трансформації важливо дотримуватись цілісного підходу до організаційно-економічних компонентів підприємства (організаційна структура управління, ресурсне забезпечення, науково-технічний розвиток, корпоративна культура та ін.).

Як наслідок, вважаємо, що на підприємстві варто відібрати відповідну форму (стиль) стратегічного управління. В інституційно-економічному розрізі ускладнюють процес проведення такого вибору на підприємстві з виробництва твердого біопалива відсутність стандартів на тверде біопаливо, логістичної інфраструктури для функціонування повноцінного ринку твердого біопалива (проблеми із забезпеченням агросировиною), гарантованого забезпечення виробників твердого біопалива необхідною (плановою) кількістю сировини, кваліфікованих кадрів та навчальних програм з підготовки спеціалістів в галузі твердого біопалива, а також низька інвестиційна привабливість і технологічна спроможність існуючих підприємств-виробників твердого біопалива [82, с. 5; 201; 204].

Резюмуючи вище зазначене, слід наголосити на тому, що формування ринку біопалива у контексті становлення суспільства сталого розвитку свідчить про трансформаційні процеси у стратегічних напрямках розвитку підприємства з виробництва твердого біопалива на засадах формування регіональних біоенергетичних кластерів.

На рис. 2.25 побудовано модель трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива, де представлено пріоритетність розвитку екологоорієнтованості персоналу.

В основі трансформації закладено цілісний підхід до процесів на підприємстві, що сприятиме інтеграції цілей стратегій, які діють на підприємстві, у корпоративну стратегію підприємства з інноваційного розвитку – стратегію управління сталим розвитком.

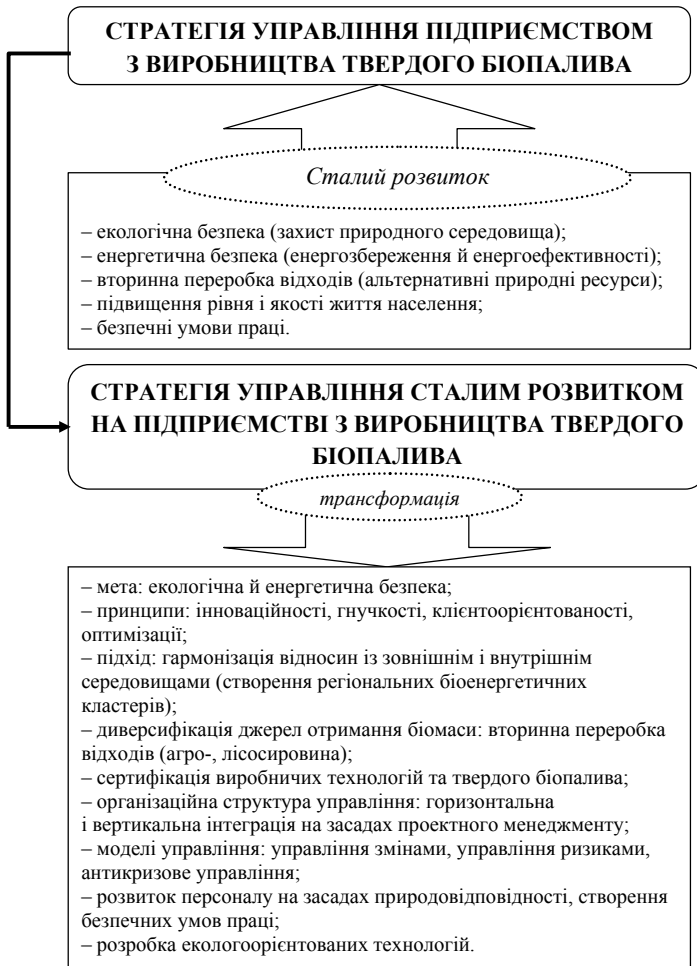


Рис. 2.25. Екологоорієнтованість персоналу у трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива в умовах сталого розвитку

Механізм трансформації стратегії управління підприємством з виробництва біопалива включає такі компоненти: принципи, методи, форми управління, фактори впливу, організаційні зміни в системі управління, формування корпоративної культури.

У розрізі даних на рис. 2.25 компонентами формування корпоративної стратегії підприємства – стратегії управління сталим розвитком на підприємстві з виробництва твердого біопалива є: діагностика зовнішніх і внутрішніх чинників впливу; розвиток ключових компетенцій шляхом удосконалення технологічного процесу виробництва біопалива; застосування принципу гнучкості на основі розвитку динамічних здібностей (диверсифікація джерел отримання біомаси); розвиток персоналу на засадах популяризації екологоорієнтованих цінностей (захист природного середовища); горизонтальна і вертикальна інтеграція функціональних напрямів діяльності підприємства; проектна модель управління підприємством на засадах управління змінами, управління ризиками, антикризового управління (короткострокова пролонгація стратегічних цілей).

З огляду на це, вважаємо, що відмінність запропонованого застосування цілісного підходу до стратегії управління підприємством при проведенні такої трансформації стратегії управління підприємствами з виробництва біопалива полягає насамперед у врахуванні ціннісних орієнтацій сталого розвитку територій, зокрема пов'язаних із зміною клімату: екологічна безпека (захист природного середовища); енергетична безпека (енергозбереження й енергоефективності); вторинна переробка відходів (альтернативні природні ресурси); підвищення рівня і якості життя населення; безпечні умови праці. До того ж впровадження стратегії управління сталим розвитком на підприємствах з виробництва біопалива сприятиме системному розумінню актуальності впровадження інновацій у систему управління з виробництва біопалива, формуванню інвестиційного середовища підприємства на засадах енергоефективності та екологічної безпеки і, як наслідок, утвердженню конкурентоспроможності підприємства з виробництва біопалива у бізнес-середовищі шляхом використання екологоорієнтованих технологій, врахування диверсифікації джерел отримання біомаси

і збуту готової продукції (пелет), проведення їхньої сертифікації, а також розвитку екологічних цінностей серед працівників.

Крім того, підсумовуючи вищесказане, варто відзначити, що сталий розвиток і впровадження концептуальних засад зеленої економіки передбачає екологізацію усіх сфер життя, у тому числі здійснення підприємницької діяльності, а також використання відновлюваних ресурсів, зокрема біопалива, споживання безпечних продуктів харчування. Такі тенденції свідчать про тісний взаємозв'язок розвитку підприємств сільськогосподарської, харчової та біоенергетичної галузей і, як наслідок, уніфікацію формування ціннісних орієнтацій на підприємствах цих галузей щодо забезпечення неперервного розвитку персоналу.

«Найбільш захопливі відкриття XXI століття стануться не завдяки технологіям, а завдяки розширенню розуміння того, що означає бути людиною»
Джон Нейсбітт

РОЗДІЛ 3

ІМПЕРАТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Зміна ціннісних орієнтацій до ролі людини на підприємствах: перехід від людських ресурсів до людського капіталу

Забезпечення інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг підприємства у бізнес-середовищі потребують удосконалення технологій використання наявних ресурсів. Діджиталізація бізнес-процесів свідчить про зростання ролі інтелектуальної праці, здобуття і розвиток нових знань і навичок працівників та, як наслідок, про зміну ціннісних орієнтацій щодо розвитку людських ресурсів підприємств у напрямі їхньої капіталізації.

Загалом знання, які має в своєму розпорядженні підприємство, діляться на реально доступні і потенційно доступні, у тому числі “сліпі плями” в знаннях (відсутність у своєму розпорядженні відповідного знання і поінформованості про нього). Відповідно впровадження на підприємствах системи менеджменту знань сприяє організації обміну знаннями всередині команди, пошуку інформації про раніше невідомі галузі знань і їхню локалізацію, впровадження засобів авто-

матизації, таких як навігація, бази знань, фільтри видобування даних (data mining) для організації обміну знаннями [209, с. 20-21].

Конкурентною перевагою будь-якого підприємства на ринку є його здатність оперативно реагувати на потенційні виклики і збереження унікальності у своїй “ніші” на ринку. З розвитком цифрових технологій і утвердження тренду ведення бізнесу у віртуальному середовищі (наприклад, у соціальних мережах) роль людини на підприємстві зазнає змін шляхом зміщення пріоритетів від фізичної праці до інтелектуальної праці і, як наслідок, зростання цінності розвитку персоналу.

Такі закономірності функціонування сучасних підприємств зумовлюють здійснювати пошук та механізмів впровадження технологій формування персоналу. Зокрема, Й. Ситник розглядає інтелектуалізацію системи менеджменту як процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний і командний інтелект, трансфер знань та інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем, технології та управлінська спрямованість до змін [192, с. 87]. Така тенденція трансформації системи управління персоналом підприємств свідчить про важливість інвестицій у розвиток людських ресурсів і, як наслідок, актуальність формування людського капіталу.

У свою чергу, відповідно до результатів дослідження, проведеним Міжнародним кардовим порталом HeadHunter Україна, на ринку праці зростає потреба у “м’яких” навичках працівників, серед яких виокремлено креативність, бажання вчитися, стійкість до стресів, багатозадачність, вміння працювати в команді [241]. Враховуючи це, а також особливості інноваційного середовища функціонування системи управління персоналом потребує деталізації вивчення структури людських ресурсів підприємства шляхом розгляду їх як явних і прихованих знань, умінь, навичок, інтересів, здібностей, досвіду, емоційно-психологічного стану (емоційний інтелект) працівника, які інтегруються у його компетенції.

Загалом аналіз структури людських ресурсів [12; 70; 77; 106; 137; 151; 200; 245] сьогодні здійснюється крізь призму професійних, фізіологічних, психологічних критеріїв, проводиться класифікація персоналу, імплементуються нові підходи до організації процесу управління розвитком персоналу (сінтелектика, коучинг, емоційний інтелект, соціотип

тощо). З огляду на це, людський капітал правомірно розуміти як економічний актив, що формується в результаті інвестицій шляхом набуття знань та доцільної видозміни продуктивних спроможностей індивіда (трудового колективу, суспільства в цілому) та є формою представлення останніх під час трудової діяльності, яка забезпечує певний дохід учасникам інвестиційно-виробничого процесу [141, с. 173]. Водночас, доцільно відзначити, що однією із сучасних тенденцій дослідження формування персоналу, у контексті зростання цінності капіталізації людських ресурсів, є вивчення особливостей управління талантами, висококваліфікованими працівниками (HiPo – high potential).

У розрізі таких змін ціннісних орієнтацій щодо системи управління персоналом підприємств актуальним питанням є розгляд генеології структури людських ресурсів підприємств як об'єкта інвестицій і формування людського капіталу. У даному контексті фундаментальне значення при детермінації цієї структури має виокремлення здібностей персоналу як об'єкта для інвестування і, як наслідок, формування людського капіталу на підприємствах. Зокрема, останній чинник доречно враховувати при розробці гнучких профілів посад (карт компетенцій або карт здібностей), тобто під час формування персоналу.

Відповідно до цього пропонуємо деталізувати розгляд питання щодо імперативності застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу підприємства в результаті ідентифікації та розвитку здібностей персоналу на підприємстві.

Здібність – природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант; властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь [57, с. 454]; психічна властивість індивіда, яка є передумовою успішного виконання певних видів діяльності; розвивається у соціальному середовищі під впливом умов життя, на базі засвоєння суспільного досвіду, виховання і навчання [235, с. 62]; індивідуальна властивість особистості, що забезпечує успіх діяльності і легкість оволодіння нею [54, с. 71]; індивідуально-психологічна особливість людини, що виявляється в діяльності і є умовою її успішного виконання [169, с. 141].

Лексико-семантичний аналіз свідчить, що поняття “здібність” має психологічну природу походження і є предметом дослідження психоло-

гії. Поряд з цим варто зазначити, що сьогодні під соціально-економічною категорією “працівник” розуміють насамперед “людину” як біологічно-соціально-психологічну категорію, що обумовлює зосередження уваги на комплексному і всебічному дослідженні здібностей персоналу, а саме застосування здібнісного підходу до організації праці.

На рис. 3.1 зображено процес розвитку здібностей персоналу. Як видно з рисунку формування знань, умінь і навичок людини з відповідного виду діяльності здійснюється у соціальному середовищі і залежить від рівня розвиненості загальних і спеціальних здібностей. Даний аспект підкреслює генетичний зв’язок між здібностями і компетенціями персоналу.

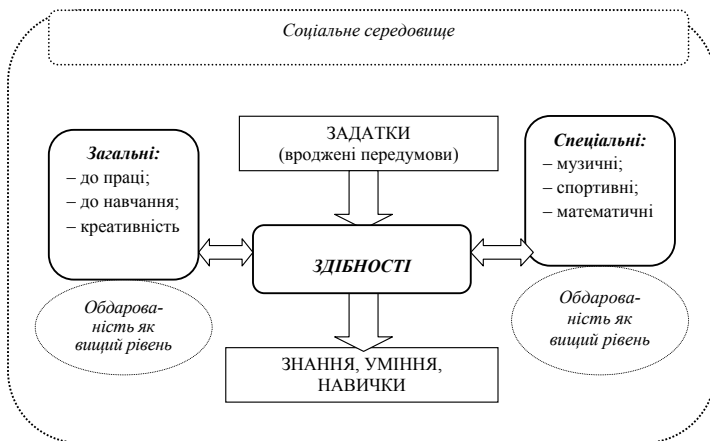


Рис. 3.1. Розвиток здібностей персоналу

Джерело: побудовано за [125; 169; 235]

Під час проведення дослідження встановлено, що у професійному середовищі управління персоналом при якісній характеристиці працівників у лексиконі зазвичай використовують такі поняття як “компетенція”, “компетентність”, “професійно-кваліфікаційний рівень”, “профіль посади”, “карти компетенцій”, “якість робочої сили”, “кваліфікація”, “професійно-кваліфікаційні вимоги”, “посадова інструкція”, “динамічні здібності”, “ключові компетенції”, “талант” та ін. (табл. 3.1). Такий широкий спектр категорій обумовлює деталізацію генеології структури людських ресурсів підприємств.

Таблиця 3.1

Основні категорії, які використовують фахівці при характеристиці якісних аспектів персоналу на підприємствах

Категорія	Характеристика
1	2
Компетенція	Сукупність знань, навичок і засобів спілкування в колективі, які можуть порівнюватися із розробленими нормативами, оцінюватися з позиції економічної ефективності та удосконалюватися в процесі навчання; коло питань, в яких людина добре проінформована, має знання та досвід.
Компетентність	Рівень загальної та професійної підготовки, що дозволяє адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.
Якість робочої сили	Сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці й включають у себе кваліфікацію та особисті якості працівника: стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність та ін.
Кваліфікація / професійно-кваліфікаційний рівень	Сукупність загальної і спеціальної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду для виконання у даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності, описують ступінь складності виконуваних робіт за професією.
Професійні знання	Визначаються рівнем розвитку людини, що базується на її розумових здібностях, досвіді, освіті, необхідних для виконання конкретного виробничого завдання.
Вправність (вміння, навички)	Визначаються фізичними даними людини, необхідними для виконання виробничого завдання.
Профорієнтованість	Здатність і стійкий інтерес людини до певного виду трудової діяльності, вміння обирати найдоцільнішу для себе професію із врахуванням своїх психофізіологічних характеристик, інтересів, здібностей, а також потреб ринку праці у працівниках відповідних професій.
Професійна придатність	Сукупність і структура психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення певного рівня ефективності в професійній праці.
Професія	Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Спеціальність або спеціалізація	Більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.
Посадова інструкція	Документ, який характеризує функціонально-правовий статус працівника в організаційній структурі підприємства (загальні вимоги до освіти, досвіду роботи, обов'язки, права, відповідальність при заміщенні відповідної посади).
Профіль посади	документ, який містить розширений перелік кількісних і якісних вимог (компетенцій) до кандидата для заміщення відповідної посади.
Талант	Сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії.

Джерело: узагальнено і систематизовано на основі [25; 167; 178; 195; 231].

На рис. 3.2 побудовано генеалогічну структуру людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств. Врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах дозволить системно розуміти питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

У контексті зазначеного пропонуємо трактувати поняття “здібності” у системі управління персоналом підприємств як різновид людських ресурсів (вроджені і набуті потенційні властивості працівника), що має психологічно-особистісний характер, з однієї сторони, а з іншої – як фундамент для формування інших людських ресурсів, які дозволяють виконувати відповідні види завдань на високому професійному рівні і є джерелом для створення інновацій на підприємстві в умовах оптимізаційного розвитку. Як наслідок, погоджуємось з твердженням Д. Мельничука про те, що висока затратність процесів, пов'язаних із забезпеченням необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня працюючих, аргументувала важливість та актуальність вивчення економічних закономірностей, які простежуються у сфері формування та використання людського капіталу [141, с. 57].

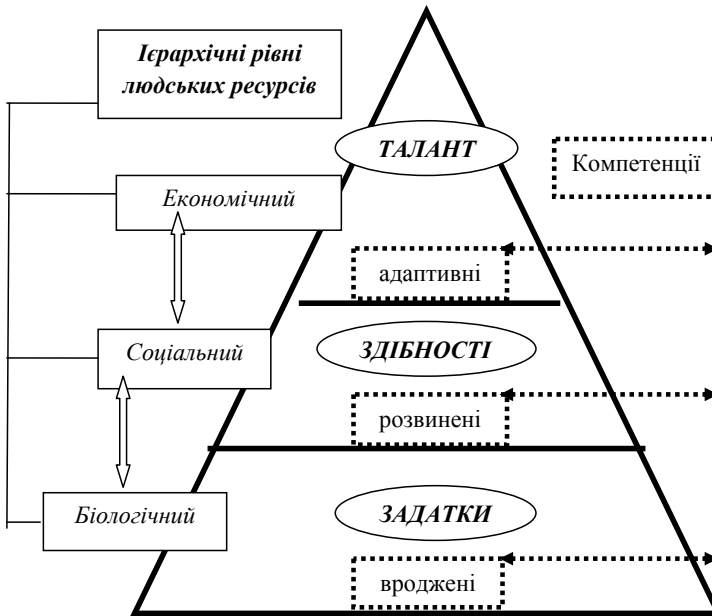


Рис. 3.2. Здібнісний підхід до формування персоналу підприємств

З огляду на це, ключовими пріоритетними завданнями для систем менеджменту у напрямі їхньої інтелектуалізації та вважаємо буде підґрунтям для переходу від розвитку людських ресурсів до формування людського капіталу має стати формування середовища інтелектуотворення, забезпечення широкої доступності до Інтернету та відкритих мереж баз даних, плекання традиції серед персоналу до творчого пошуку, інтелектуальної активності та ініціативності, формування механізму відкритості ментального простору, колегіальності, оперативності [192, с. 9]. Крім того, утвердження нових ціннісних орієнтацій щодо ролі людини на підприємстві обумовлює враховувати і тенденцію зміни поведінки на ринку праці економічного агента. Зокрема, співвідношення попиту і пропозиції робочої сили характеризує пануючі тенденції соціально-економічного розвитку. Як наслідок, важливе значення нале-

жить ефективному функціонуванню ринку праці, на якому безпосередньо відбувається обіг людського капіталу. Проте тенденція зростання частоти і глибини соціально-економічних, культурних і політичних криз стає основою для формування депресивних територій, а на них – депресивних ринків праці.

При функціонуванні ринкової економіки кон'юнктура різних його сегментів зазнає впливу численних соціально-економічних, культурних, політичних чинників (розмір заробітної плати, умови праці, рівень доходів населення, державна фіскальна політика, інноваційний характер розвитку економіки, рівень освіченості, тривалість життя населення та ін.). До того ж асиметричність (нерівномірність розподілу) інформації про тенденції розвитку ринку праці між роботодавцями і найманими працівниками створює умови для прийняття помилкових рішень щодо оформлення відносин, пов'язаних із зайнятістю.

Формування депресивних явищ на ринку праці доповнюється тим, що відповідно до теорії поведінкової економіки економічні агенти під час прийняття рішення можуть діяти ірраціонально, а, отже, поведінку найманих працівників і роботодавців складно передбачити. Крім того, прагнення найманого працівника знайти гідне робоче місце, а роботодавця – висококваліфікованого фахівця, вимагає залучення додаткових матеріальних і нематеріальних ресурсів, у тому числі часу. До того ж із розвитком інформаційних технологій відбувається трансформація соціально-трудових відносин у напрямі строковості (строк визначається часом роботи над проектом), локалізації (можливість працювати дистанційно та паралельно над виконанням кількох проектів).

На ринку праці усі ці чинники стають основою для таких явищ як міграція, неформальна (“тіньова”) зайнятість, приховане безробіття та, як наслідок, депресії, яка свідчить про недовіру (застарілість) механізмів регулювання зайнятості населення. У свою чергу, Т. Боєрі та П. Гарібалді у [249] розглядають “тіньову” зайнятість як ефективну альтернативу офіційному безробіттю на депресивних ринках праці.

Загалом зміна ціннісних орієнтацій щодо ролі людини на підприємстві у напрямі зростання ролі формування людського капі-

талу шляхом інвестицій у розвиток людських ресурсів обумовлює розробку нових підходів до організації системи управління підприємством загалом та управління персоналом зокрема, зосередження уваги на рівні використання технологій з розкриття здібностей працівників, формування гармонійного середовища розвитку кожного працівника шляхом застосування оптимізаційного підходу до формування персоналу підприємств.

3.2. Інноваційність використання технологій формування персоналу підприємств у досвіді діяльності підприємств

Сьогодні інноваційний розвиток підприємств визначається швидкістю оновлення корпоративних знань, рівнем розвитку динамічних здібностей, у тому числі діджиталізацією бізнес-процесів. Водночас погоджуємось з думкою Р. Зварича про те, що істотною ознакою нового “мережевого” суспільства є зняття чи послаблення соціального контролю та примусу, оскільки взаємодія у віртуальній реальності, ускладнює або взагалі унеможлиблює соціальний контроль, інформація перетворюється на комунікацію і, відповідно, на товар [102, с. 80-81]. Використання цифрових технологій у системі управління персоналом підприємств направлене на оптимізацію процесу управління персоналом, що в результаті сприятиме зниженню витрат, попередженню ризиків та підвищенню ефективності використання людського капіталу.

Засновник і виконавчий голова Всесвітнього економічного форуму К. Шваб охарактеризував Четверту промислову революцію як злиття технологій, які розмивають межі між фізичною, цифровою і біологічною сферами [271]. Водночас, як відзначають Н. Краус, О. Голобородько, К. Краус, загальною закономірністю проєктів цифрової економіки є орієнтація на конкретного споживача і всебічне використання інформації як рушійного ресурсу, врахування конкретних особливостей конкретного споживача в конкретному місці і світове використання технологій цифрових трансформацій реальних бізнес-процесів [120].

Такі процеси на макроекономічному рівні знаходять пряме віддзеркалення на зміні напрямів функціонування підприємств і визначення ролі людини у бізнес-процесах. Як наслідок актуальним питанням є трансформація системи управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. З огляду на це серед діджитал викликів у системі управління персоналом підприємств виокремлюємо такі:

- створення віртуальних відділів з управління персоналом, рекрутерів-ботів;
- зростання цінності розвитку “м’яких” навиків працівників (лідерство, емоційний інтелект, робота в команді, креативність та ін.);
- посилення уваги до питання кібербезпеки;
- інтеграція традиційних професій з професіями інформаційних технологій;
- релокація персоналу, дистанційна зайнятість, коворкінг;
- формування мультівікових команд фахівців поколінь X, Y і Z;
- впровадження управління проектами (Agile, Scrum та ін.);
- зростання загрози асоціалізації працівників, деформації трудової поведінки;
- розробка програм “Управління балансом між роботою і відпочинком”, “Управління талантами”, “Навчання упродовж життя”, впровадження HR-аналітики;
- перепрофілювання традиційних менеджерів з персоналу у коучів;
- формування ринку послуг з управління персоналом та ін.

Проведений аналіз рівня сумісності штучного інтелекту (ботів, чат-ботів) і людини, загрози зникнення окремих професій (наприклад, робота в колл центрах), діджиталізації напрямів управління персоналом (наприклад, рекрутинг) свідчать все ж таки про утвердження тенденції зростання у наступні роки цінності саме інтелектуальної праці. У даному контексті вважаємо трансформація системи управління персоналом підприємств та інноваційність використання технологій формування персоналу мають відбуватись на засадах інклюзивності економіки та сталого розвитку суспільства.

Адже поряд з позитивними наслідками інтеграції, взаємодії, співробітництва, глобалізація породжує гострі системні проблеми: зростання розриву між полюсами багатства та бідності; соціальна ціна інтеграції країн, що розвиваються; трудоворесурсну кризу і масові звільнення у розвинених країнах; глобальна деградація довкілля; невизначеність у стратегічному вимірі негативних наслідків науково та інформаційно-технологічної революції; поширення міжнародного тероризму; витіснення і знищення локальних культур; криза демократії. Саме на розв'язання цих створених або посиленних процесами глобалізації проблем спрямований альтерглобалізм, як рух чи соціально-економічне явище [102, с. 76-77]. До прикладу, забезпечення сталості розвитку суспільства, зокрема підвищення рівня екологічної та транспортної безпеки, передбачає популяризацію екологоорієнтованих транспортних засобів. Доцільно відзначити, що в останні роки відстежується позитивна динаміка використання населенням міст, а саме в Україні, таких видів транспорту як велосипеди, самокати, електромобілі та ін.

Необхідність зміни поведінки підприємств у напрямі сталого розвитку обумовлює зміну стратегії розвитку підприємства. У стратегії управління персоналом підприємств така зміна відображається в інноваційності використання технологій формування персоналу. Зокрема, впровадження в корпоративну культуру такого компонента як популяризація серед персоналу використання екологічних транспортних засобів передбачає врахування муніципальних принципів: цілісності і системності в управлінні транспортними потоками; диверсифікації екологоорієнтованих транспортних засобів; формування проактивності громадськості шляхом популяризації здорового способу життя, поширення соціальної реклами; екологічності, який передбачає впровадження платних доріг у зонах підвищеної транспортної чутливості, будівництво об'їзних доріг; інклюзивності та соціальної орієнтації – виділення велосипедних доріжок, зон паркування екологоорієнтованих транспортних засобів; гнучкості в організаційно-управлінській структурі муніципальної транспортної логістичної системи на засадах проєктного менеджменту; глобалізації – моніторинг іноземних тенденцій реформування системи муніципальної транспорт-

ної логістики; креативності та інноваційності – формування електронних краудсорсингових платформ як джерела залучення нових ідей та пропозицій від громадськості; смарт-спеціалізації – розробка і впровадження програмних продуктів (чат-ботів) з оптимізації дорожньо-транспортної системи; розвитку «зеленого» туризму – збільшення кількості зелених насаджень, створення заміської відпочинкової зони; формування міжгалузевого партнерства – налагодження співпраці органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями [147, с. 237-238].

Іншим важливим компонентом інноваційності використання технологій формування персоналу сучасних підприємств є дотримання принципів інклюзивності робочих місць і розвитку креативності персоналу. Реалізація творчого потенціалу, впровадження інновацій сьогодні розглядаються як чинники отримання доходу і прибутку від виробництва, збуту будь-яких товарів чи послуг. Відстеження інтеграції культурно-мистецьких секторів з іншими видами підприємницької діяльності зумовлює розвиток креативних індустрій. У свою чергу, глобалізаційні виклики у соціокультурному та економічному просторах, міжсекторальна інтеграція та розвиток штучного інтелекту формують плацдарм нового розуміння інклюзивності культурно-мистецького середовища, важливості взаємозв'язку людини і культури, зростання цінності розвитку потенціалу у митців, незалежно від особливостей психофізичного розвитку, у тому числі з інвалідністю.

З огляду на це впровадження принципів інклюзивності робочих місць і розвитку креативності персоналу вважаємо слід трактувати як створення на підприємствах спільного культурно-мистецького простору для пізнання культури, розкриття та реалізації креативних здібностей людей з інвалідністю разом з іншими членами суспільства. Цінністю трансформації системи управління персоналом підприємства на засадах впровадження такого принципу полягає у створенні рівних умов доступу до реалізації творчого потенціалу працівників, формування толерантного ставлення громадськості до трудової діяльності осіб з обмеженими можливостями.

Такі тенденції розвитку соціально-економічного середовища розглядаються як оптимізаційні виклики для підприємств та зумовлюють зміну підходів до організації праці. Особливостями інноваційного розвитку, що носять риси кількісно-якісних змін, можна віднести біфуркаційність як здатність породжувати новий якісний стан систем, адаптивність як здатність пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх перетворень, циклічність, що виражається в послідовній зміні станів системи та закономірність, що відображає загальну тенденцію будь-якої системи та суспільства в цілому до розвитку та оновлення на основі власного потенціалу [174, с. 13].

У свою чергу, слід відзначити, що інноваційність впровадження технологій формування персоналу підприємств зумовлює необхідність формування креативного працівника з критичним мисленням, удосконалення організаційної структури управління шляхом впровадження проектної діяльності, діджиталізації бізнес-процесів. Адже сучасний ефективний менеджер повинен бути гнучким у прийнятті рішень, застосовувати різні види спрямованості (спрямованість на взаємодію; особисту спрямованість; спрямованість на офіційну субординацію) [47, с. 14], вміти делегувати, дотримуватись індивідуального підходу при роботі з персоналом.

Сучасний креативний менеджер за допомогою методів управління впливає на процес досягнення визначених організацією цілей на всіх його етапах. Його діяльність стосується двох взаємопов'язаних напрямків: управління діяльністю та людьми. Згідно з напрямками діяльності в системі суспільного виробництва менеджер є: особистістю, керівником; дипломатом; лідером; вихователем; інноватором [47, с. 17]. Водночас при розгляді цього питання і в умовах трансформації системи управління персоналом підприємств слід виокремити класифікацію керівників (виробничий, адміністративний, креативний, комунікативний) за І. Адзісом [5] та його твердження щодо відсутності ідеального керівника, який би міг поєднати усі його різновидні характеристики.

Прагнення менеджерів підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій свідчить про необхідність використання новітніх підходів до організації праці. Як

наслідок, технології формування персоналу в останні роки на міжнародних компаніях систематично удосконалюються на засадах креативності, соціальної відповідальності, діджиталізації, клієнтоорієнтованості.

Розглянемо досвід інноваційності використання технологій формування персоналу на прикладі діяльності окремих підприємств [79; 121; 211]:

- у компанії Amazon з метою збільшити швидкість Prime-доставки з 2 до 1 дня працівники виконують замовлення клієнтів, а їхній прогрес відображається у вигляді відеогри на маленьких екранах, встановлених на робочих станціях. Участь у грі є добровільною, а працівник, який бере участь у грі, за виконані завдання його винагороджують балами та віртуальними значками протягом зміни;

- у компаніях Lyft та Uber використовують гейміфікацію для того, щоб водії залишались на дорогах довше. Для цього вони встановлюють певну “планку” на кшталт 60 поїздок на тиждень чи пропонують проїхати ще 20 миль, аби отримати винагороду;

- мережа супермаркетів Target використовує гру, щоб стимулювати касирів швидше сканувати товари, а Delta Air Lines – для навчання продавців більш швидкому бронюванню квитків;

- компанія Asana, яка створила додаток для управління проектами, пропонує своїм працівникам суму в 10 тисяч доларів. Ці гроші треба використати на облаштування робочого місця – щоб не заздрити сусіду, у якого кращий стіл чи комп’ютер, а Pinterest встановила працівникам столи, які можна підлаштовувати за висотою, натиснувши на кнопку;

- Eat Club – перша у світі компанія, яка компенсує не лише свою шкоду довкіллю, але й шкоду, яку спричиняють працівники поза межами офісу, у своєму повсякденному житті. Враховуючи складність встановлення таких цифр для кожної окремої людини організація спирається на середні для США показники. Вона стимулює працівників зменшувати шкідливий вплив на екологію та винагороджує їх за це – наприклад, коли людина замість власного автомобілю починає користуватися громадським транспортом;

– бренд одягу для спорту та відпочинку Lululemon у партнерстві з видавництвом Penguin Random House відкрив невелику бібліотеку у своєму магазині у Нью-Йорку. У цій бібліотеці можна знайти більше тисячі книжок – художніх і не тільки. Також тут проводяться спеціальні події, наприклад, публічні читання.

Така різноманітність використання технологій формування персоналу свідчить про розуміння важливості інноваційного розвитку на зарубіжних підприємствах. Водночас вважаємо, що ефективність використання таких інноваційних підходів в системі управління персоналом вітчизняних підприємств, зокрема в умовах впровадження реформи децентралізації, зросте при формуванні комунікаційної моделі “заклади освіти – суспільство – органи місцевого самоврядування – підприємства” в межах об’єднаної територіальної громади. До того ж зростання міграції робочої сили за кордон зумовила дефіцит кваліфікованих робітників на вітчизняному ринку праці. Це активізувало діяльність керівників виробничих підприємств у напрямі інвестування у людський капітал.

Резюмуючи розглянутий досвід інноваційності використання технологій формування персоналу на різних підприємствах, рівень теоретичного та практичного осмислення сутності трансформації системи управління персоналом в реалізації стратегічних цілей на підприємств слід звернути увагу на важливість деталізації розгляду питання різноманітності використання технологій формування персоналу підприємств.

3.3. Визначення оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

В останні десятиліття сенситивність швидкоплинності часу посилюється під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації суспільних процесів та обумовлює систематичні трансформації у бізнес-середовищі, зокрема міжгалузевого характеру. Підтвердження конкурентності підприємств реалізовується на засадах інноваційної клієнтоорієнтова-

ності – поєднання у товарі чи послугі креативності, комфортності, гнучкості, мобільності.

До того ж переорієнтація світової спільноти на втілення засад сталого розвитку є гармонійним доповнення світоглядних трансформацій. У відповідності до стратегічних пріоритетів сталого розвитку України, на думку Т. Білорус, велике значення має реформація продуктивних сил країни та досягнення на основі цього того рівня продуктивності суспільної праці, який забезпечить перетворення України в сучасну, високорозвинену державу [12, с. 8].

У свою чергу, втілення такого вектора оптимізаційного розвитку стає можливим при системному і комплексному реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, що передбачає проведення ретельного аналізу і селекції найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій. У даному контексті на практиці чітко простежується тенденція автоматизації окремих операційних процесів підприємств або безпосереднє ведення бізнесу у віртуальному середовищі. Усе це свідчить також про зміну підходів до ролі персоналу у реалізації бізнес-стратегії, а саме застосування оптимізаційного підходу до інноваційних технологій формування персоналу підприємств, орієнтованих на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб.

Загалом розвиток на інноваційних засадах, формування конкурентних переваг на ринку, задоволення запитів споживачів, а також впровадження та розробка оптимізаційних технологій використання наявних ресурсів – це одні із найпріоритетних стратегічних завдань сучасних підприємств як України, так і за кордоном. Водночас, перебудова організаційної структури, переформулювання принципів і перегляд методів досягнення цілей, а саме їхнього адаптування під міжнародні стандарти, є хвилюючими питаннями для вітчизняних топ-менеджерів.

Ускладнюють цей процес фактори політичного, економічного, соціально-культурного характеру. Зокрема, централізований і бюрократичний принципи прийняття рішень, високий ступінь

амортизованості виробничої техніки, дисбаланс на ринку праці, молодіжне безробіття, “тіньова” зайнятість, оплата праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів, “старіння” знань, умінь і навичок фахівців, стереотипність мислення населення щодо впровадження нових або удосконалення наявних підходів, високі податкові ставки, здійснення ротації персоналу тільки за віком або стажем роботи, політичні кризи та ін. Такі чинники функціонування сучасних підприємств свідчать про актуальність питання оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств.

У розрізі доведення доцільності застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу слід наголосити на такому аспекті, що на багатьох суб’єктах господарювання керівники, враховуючи перенасиченість ринку праці фахівцями різного профілю, розглядають статтю бюджету пов’язану із витратами на управління персоналом загалом і формування персоналу зокрема, як статтю, на якій можна економити кошти, або так званий різновид мінімізації витрат.

Натомість, процес оптимізації полягає не у прямому скороченні витрат на реалізацію певного проєкту, а навпаки – у проведенні аналізу наявних ресурсних потужностей, їхнє співставлення із викликами зовнішнього середовища і розробка відповідних програм зі впровадження технологій, спрямованих на досягнення найвищих результатів. Як наслідок головним завданням стратегічного управління як підприємством загалом, так і персоналом зокрема у розрізі оптимізаційного розвитку має стати виокремлення оптимізаційних технологій формування персоналу у системі управління персоналом (розробка інструментарію відбору, методичного підходу до оцінки їх ефективності), які б були економічно вигідними для усіх учасників бізнес-процесів.

Поняття “технологія” все частіше використовується у нашому лексиконі як у професійному, так і в побутовому житті. Найчастіше його застосовують у технічному контексті – “інформаційні технології”. Користується популярністю цей термін і в педагогічному середовищі – “освітні технології”, “педагогічні технології”, “тех-

нології навчання”. Не винятком стала і економічна галузь знань “Менеджмент”.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття “технологія” – це сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь; сукупність способів обробки чи переробки матеріалів, інформації, виготовлення виробів, проведення різних виробничих операцій, надання послуг [57, с. 1448].

В Економічному енциклопедичному словнику термін “технологія” тлумачиться як сукупність методів впливу знарядь праці на різноманітні властивості предметів праці, внаслідок якого людина активно взаємодіє з природою; методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур. Технологія щільно пов’язана з використовуваними засобами, матеріалами, устаткуванням, інструментами. Сукупність технологічних операцій – технологічний процес. Серед західних учених поширене визначення технології як знань, які допомагають облаштувати життя у певних умовах. За визначенням ООН “технологія” – це технологія в чистому вигляді (методи і техніка виробництва товарів і послуг) і втілена технологія (машини, устаткування, споруди, виробничі комплекси, а також виготовлена з їх допомогою продукція з високими техніко-економічними характеристиками) [88].

Пропонуємо з’ясувати відповідність між поняттями “технологія”, “метод” і “методика”. Для цього можемо звернутися до праць науковців з педагогіки [80; 236], де це питання входить до переліку численних досліджень. “Методика” – це сукупність різних методів. Натомість, “технологія” – логічна послідовність методів і прийомів – технологічний ряд дій, пов’язаних із використанням відповідних інструментів, методів і ресурсів для досягнення цілі; упорядкована система дій, виконання яких призводить до гарантованого досягнення цілей, а саме підвищення ефективності відповідного процесу [80; 236].

Як узагальнення вищепроведеного термінологічний аналізу можемо виокремити такі теоретичні аспекти взаємозв’язку понять “бізнес-процес”, “технологія”, “метод”, якими оперують менедже-

ри різних рівнів управління підприємства, і визначення місця технологій у системі управління підприємств:

- метод як компонент технології;
- технологія як компонент бізнес-процесу;
- система управління як сукупність взаємопов'язаних процесів.

У системі управління персоналом підприємств термін “технологія” також набув широкого застосування, особливо в умовах орієнтації підприємства на інноваційний розвиток – створення інноваційного продукту відповідно до попиту споживачів як конкурентної переваги у бізнес-середовищі. У науковій літературі [89; 92-93; 103; 132; 213] категорія “технологія управління персоналом” трактується у двох контекстах – удосконалення системи управління підприємством та удосконалення системи управління персоналом (персонал-технологія), а саме, як:

– сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і звільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності; різновид соціальних технологій, які спрямовані на досягнення суспільних цілей [103];

– послідовність певних етапів впливу керівної підсистеми на керовану, що передбачає деталізацію завдань кожного етапу та його ресурсне забезпечення для досягнення поставлених цілей і виконання завдань у сфері управління персоналом [93].

При цьому розрізняють поняття “кадрові технології” (найбільш раціональним способом розроблені і запропоновані для реалізації професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності) та “персонал-технології” (сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й вдосконалення “людського ресурсу” організації; розробляються для конкретної ситуації й реалізуються через консультативний процес; мають міждисциплінарний характер і забезпечуються командою фахівців) [103]. У даному контексті О. Третьяк пропонує для визначення технологій управління персоналом друге поняття – “персонал-технології” [213].

Враховуючи думки науковців, вважаємо, що трактування останнього поняття яскраво відображає засади концепції управління людськими ресурсами, свідчить про його стратегічне забарвлення при виборі векторів функціонування підприємства. До того ж це поняття є гармонійним концептуальним доповненням категорії “технології управління персоналом”, яка абсорбує у себе технології за усіма функціональними напрямками управління персоналом. З огляду на це, а також враховуючи, що одним із компонентів формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом є застосування зокрема холистичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників, вважаємо у даному дослідженні керуватись поняттям “технології”, яке є ширшим за своїм змістом, порівняно з поняттям “персонал-технології”, адже може включати адаптаційні аспекти використання технологій із інших напрямів діяльності підприємств (у тому числі галузевих).

Сьогодні в системі управління персоналом застосовується широкий спектр таких технологій, які спрямовані на удосконалення управління персоналом як бізнес-процесу у стратегії розвитку підприємства, а також на удосконалення окремих напрямів діяльності управління персоналом у стратегії управління персоналом. Це обумовлює необхідність проведення класифікації цих технологій. На рис. 3.3 запропоновано авторську класифікацію технологій управління персоналом.

У науковій літературі технології управління персоналом за головними завданнями розділяють на: технології діагностики (створення алгоритмічного діагностичного засобу, що дозволяє визначити, наскільки стан об’єкта, що діагностується відповідає необхідному рівню, який встановлюється за допомогою концептуальних схем або еталонних зразків); технології реалізації (алгоритмічна система засобів, що забезпечує доведення об’єкта до цього еталонного стану, підтримання реорганізаційних або розвиваючих процесів в організації) [103].

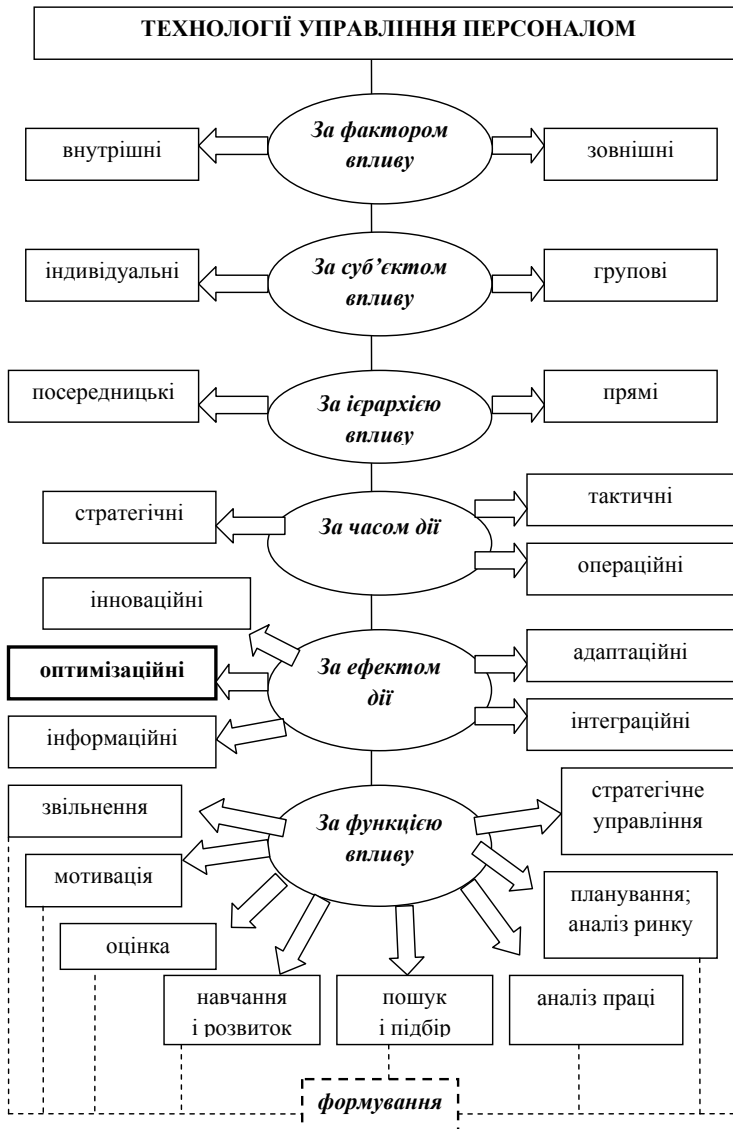


Рис. 3.3. Класифікація технологій управління персоналом підприємств

О. Третяк усі персонал-технології об'єднує у такі групи: персонал-технології позикової праці (аут-технології): лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчальні персонал-технології: коучинг; персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, “плетіння мереж” або прямий пошук; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу: реінжиніринг; персонал-технології стимулювання персоналу: внутрішній маркетинг; персонал-технології контролю праці персоналу: таємний покупець; інформаційні персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом. Науковець звертає увагу на виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами: адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [213, с. 392-395].

Є. Єльнікова пропонує розробку технології адаптивного управління персоналом. Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. В основу розробки технології адаптивного управління персоналом науковець поклала моніторинг персоналу організації та авторську концепцію трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви, в основу якої покладено принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє (залучення виконавців до організації управління через самоуправління; завдання керівника – пошук умов, що залучають людину до активної самоорганізації) [89].

Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників. Це обумовлює у системі управління персоналом формування такого спектру функцій як стратегічне управління персо-

налом, планування персоналу, пошук і підбір працівників, розміщення працівників, оцінка умов праці і показників ефективності праці, навчання і розвиток працівників, управління кар'єрою, мотивація працівників, звільнення працівників.

Кожна з функцій управління персоналом буде вважатись дієвою за умов застосування інноваційно орієнтованих технологій. Сьогодні менеджери на підприємствах для реалізації завдань з управління персоналом використовують у роботі такі технології:

- стратегічне управління персоналом – збалансована система показників, автоматизована інформаційна система управління персоналом, реінжиніринг, управління талантами;

- планування персоналу – бенчмаркінг, внутрішній маркетинг;

- пошук і підбір персоналу – класичний підбір (рекрутинг), полювання за головами (хедхантинг), поверхневий підбір (скрінінг), тимчасовий персонал, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг;

- навчання і розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство;

- оцінка персоналу – таємний клієнт, центр оцінки (асесмент центр);

- звільнення персоналу – аутплейсмент та ін.

У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень керуються застосуванням оптимізаційного підходу до системи управління підприємствами. Зокрема, під впливом глобалізації, утвердження засад економіки спільної участі посилюється інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, які направлені на удосконалення ефективності виробництва продукції чи надання послуг.

Вважаємо, що у рамках управління підприємством слід здійснити реінжиніринг системи управління персоналом, надати їй нових якісних і кількісних характеристик, в основу якого покласти принцип раціонального використання наявних людських ресурсів і побудови гармонійних відносин. Як наслідок впровадження тех-

нологій управління персоналом на підприємствах слід здійснювати на засадах оптимізації.

Сьогодні особливий інтерес на підприємствах становить впровадження автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через встановлення відповідного програмного забезпечення, мобільних додатків, створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-платформ), які адаптовані для стаціонарної і дистанційної роботи на персональному комп'ютері, а також інших цифрових носіях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій орієнтоване насамперед на оптимізацію функцій системи управління персоналом, створення сприятливого середовища для формування персоналу на шляху реалізації бізнес-стратегії.

Автоматизовані та віртуальні (онлайн) технології допомагають оптимізувати робочі місця, виявити відхилення у плануванні та досягненні результатів, мотивувати працівників до праці та саморозвитку. У рамках аутсорсингу для формування персоналу активно використовуються такі технології як уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг.

Сьогодні світовий науковий доробок зі технологій управління персоналом є численним і широкоспекторним. З метою прискорення процесу їхньої імплементації для фахівців-практиків актуальним питанням є систематизація інноваційних технологій за відповідними критеріями.

У табл. 2.2. узагальнено результати проведеного аналізу інноваційних технологій, які застосовуються у системі управління персоналом за критерієм “функція впливу”, тобто згідно з рис. 2.3 “формування персоналу”, а також стратифіковано за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. Плацдармом такої стратифікації є основні функції управління: аналіз, планування, організація, контроль. Досліджено, що у розрізі інноваційних тенденцій розвитку ринку праці, зокрема появи нових поколінь персоналу Y і Z, функція контролю у системі управління персоналом інтегрується у функцію аналізу.

При впровадженні технологій формування персоналу на підприємствах необхідно враховувати особливості менталітету населення і рівня соціально-економічного розвитку відповідної держави. Зокрема, для вітчизняних топ-менеджерів хвилюючими питаннями є загроза вивільнення (скорочення) значної кількості персоналу, перебудови організаційної структури, оновлення принципів і перегляд методів досягнення цілей, зокрема їхнього адаптування під міжнародні стандарти.

До того ж на шляху імплементації віртуальних технологій і формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку, слід звернути увагу на такі явища як асоціалізація, професійне вигорання, порушення балансу між роботою і життям (дозвіллям) працівників, адаптація учасників бойових дій до цивільного життя. Як наслідок на підприємствах важливо вибудовувати алгоритм впровадження інноваційних технологій, які спрямовані також на мінімізацію таких негативних соціально-психологічних явищ і формування відповідних корпоративних цінностей. У даному контексті доречно згадати про застосування аутплейсменту, дауншіфтингу, а також кар'єрного коучингу і гейміфікації у форматі особистих зустрічей (інтелектуальні і фізкультурно-оздоровчі батли, тренінги, екскурсії, сімейні барбек'ю тощо).

Сьогодні спектр інноваційних технологій формування персоналу є широким, про що свідчать дані зведені у табл. 3.2. Особливий інтерес в умовах економіки спільної участі є застосування віртуальних (ширінгових) технологій у контексті аутсорсингу – уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг. З огляду на такі закономірності інноваційного середовища функціонування підприємств актуальним питанням для менеджерів є вибір і впровадження таких технологій формування персоналу, які б сприяли зростанню показників ефективності підприємства.

Таблиця 3.2

**Аналіз і стратифікація інноваційних технологій
формування персоналу підприємств**

ТЕХНОЛОГІЯ	
Назва	Характеристика
1	2
Аналіз і планування	
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Оцінка результатів на основі причинно-наслідкових зв'язків між складовими управління.
Реінжиніринг (Reengineering)	Перебудова управління персоналом як бізнес-процесу підприємства для отримання істотних ефектів.
Вставити у нову рамку / Рефреймінг (Reframing)	Розгляд ситуації в іншому контексті, перегляд її змісту.
Консалтинг (Consulting)	Професійна допомога з боку фахівців-консультантів у сфері управління персоналом.
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Оцінка наявного персоналу, порівняння якісних характеристик персоналу підприємства з конкурентами, визначення напрямів використання і розвитку персоналу з метою досягнення рівня підприємства-еталону.
Таємний клієнт	Приховане спостереження за виконанням функціональних обов'язків персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта, що спрямоване на детермінування кваліфікаційного рівня виконання працівниками своїх обов'язків.
Центр оцінки / Асесмент-центр (Assessment center)	Оцінюються характеристики, які стійко проявляються у поведінці працівника, що дозволяє зробити висновок про те, як працівник буде демонструвати їх у майбутньому.
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Організація	
Уберизація	Виконання поставлених завдань за допомогою відповідних онлайн-платформ з метою мінімізації витрат.
Управління талантами	Діяльність, спрямована на створення у компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних у досягненні високих результатів у бізнесі.
Загальне управління якістю / TQM (Total Quality Management)	Спрямована на виконання встановлених планів і показників, отримання якісної виробленої продукції чи надання послуг через ефективну роботу підприємства, у тому числі розвиток персоналу та його залучення до удосконалення.
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення і цифрових технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процес.
Класичний підбір / Класичний рекрутинг (Selection Recruitment)	Підбір фахівців з урахуванням професійного досвіду, ділових та особистих якостей. Джерела пошуку: база резюме, засоби масової інформації, Інтернет, професійно-технічні навчальні заклади і заклади вищої освіти.
Поверхневий підбір / Скрінінг (Screening)	Підбір фахівців за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід роботи), в основному, за резюме.
Тимчасовий персонал (Temporary staffing)	Пошук фахівців на 1-3 місяці зайнятості. Джерела пошуку: база резюме, засоби масової інформації, Інтернет, професійно-технічні навчальні заклади і заклади вищої освіти.
Виконавчий пошук (Executive Search)	Пошук висококваліфікованого фахівця з досвідом роботи і спеціалізованими знаннями. Джерела пошуку: база резюме, знайомі, Інтернет, опитування фахівців відповідної галузі.
Лізинг персоналу (Staff Leasing)	Форма тимчасового або строкового залучення (оренди) персоналу “зі сторони”; правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від 3-х місяців до кількох років. В основному це практикується в тих випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Виведення персоналу за штат / Аутстафінг (Outstaffing)	Передача певного штату працівників підприємства рекрутинговому агентству, яке оформляє їх у свій штат. При цьому персонал продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої функції.
Зовнішнє джерело / Аутсорсинг (Outsourcing)	Передача підприємством однієї або кількох своїх функцій управління персоналом іншому підприємству.
Фріланс (Freelance)	Застосовують для виконання проектних завдань. Під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проектом або ж припинити свою діяльність. Фрілансер – фахівець, який заробляє гроші на умовах вільної зайнятості.
Краудсорсинг (Crowdsourcing)	Передача частини функцій підприємством людям ззовні (натовпу) / волонтерам. Організація діяльності відбувається через застосування інформаційних технологій.
Коворкінг (Co-working)	Працівники з різних підприємств виконують свої функціональні обов'язки на спільній території чи в одному офісі.
Нетворкінг (Networking)	Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.
Мотивація	
Полювання за головами / Хедхантинг (Headhunting)	Пошук висококваліфікованих фахівців на вакансії середньої і високої ланки. Мінімальна кількість джерел пошуку (безпосереднє встановлення контакту з конкретним кандидатом, в якому є зацікавлені).
Прямий пошук (“плетіння мереж”)	Для пошуку кандидатів (зазвичай висококваліфікованих) використовують особисті зв'язки, визначається підприємство, на якому може працювати необхідний працівник.
Коучинг	Взаємодія між керівником і підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Коуч допомагає реалізувати скритий потенціал людини працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Наставництво	Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.
Менторство	Професійна підготовка, за якої ментор, на відміну від наставника, спершу проводить із підопічним теоретичну підготовку, а після цього – практичну.
Ігрофікація / Гейміфікація (Gamification)	В основу процесу виконання завдань працівниками покладено модель гри (комп'ютерної гри), яка передбачає оперативний зворотній зв'язок, можливість внесення корективів для досягнення максимального результату. Спрямована на розвиток командного духу, прагнення до самовдосконалення.
Грейдинг (Grading)	Упорядкування посад і розподіл функціональних обов'язків на основі критерію вагомості.
Аутплейсмент (Outplacement)	Підприємство, в якому звільняється працівник, оплачує рекрутинговій агенції послуги за працевлаштування даного працівника.
Дауншіфтінг (Downshifting)	Перехід працівника з високооплачуваної роботи, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну роботу, хоча і з меншим рівнем заробітної плати.

Джерело: складено на основі [11; 92; 106; 110; 119; 131; 136; 146; 153; 156; 161-163; 167; 179; 187; 198-199; 209-210; 222; 233; 238-239; 261].

Це свідчить про доцільність застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу підприємств, сутність якого полягає у реалізації на підприємстві алгоритму таких дій, як:

- виокремлення зовнішніх і внутрішніх оптимізаційних чинників використання інноваційних технологій формування персоналу;
- застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами;
- впровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу.

Відзначимо, що при функціонуванні підприємств в умовах невизначеності, які обумовлені фінансовими та політичними кризами, тенденцією до зменшення запасів природних ресурсів, незважаючи на досить поширену думку, оптимізацію системи управління персоналом не слід розглядати тільки, як процес, спрямований на зменшення чисельності працівників шляхом його звільнення (скорочення штату працівників). Натомість вважаємо, що у рамках стратегії розвитку підприємства це повинен бути процес реінжинірингу системи управління персоналом, надання їй нових якісних і кількісних характеристик, в основу якого покладено принцип раціональності використання наявних людських ресурсів, а також розкриття прихованих здібностей працівників (формування персоналу).

У даному контексті застосування оптимізаційних технологій спрямоване на пошук і використання цих резервних переваг підприємства на ринку, носіями і творцями яких є безпосередньо працівники. До того ж ці технології мають стати інструментом мотивації та джерелом стимулювання діяльності працівників, інтеграції цілей підприємства, персоналу і суспільства в одну ціль (ефект холізму).

Таким чином, “оптимізаційні технології формування персоналу” – це технології, спрямовані на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє використання у реалізації бізнес-процесів підприємства. Відповідно до цього у наступними етапами дослідження трансформації системи управління персоналом підприємств буде проведення оцінки оптимізаційних процесів формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу підприємств, а також удосконалено механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

*«Найбільшу небезпеку в бурхливі часи становить не безлад, а дії за логікою вчорашного дня»
Пітер Друкер*

РОЗДІЛ 4

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Підходи до формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Помірно-континентальний тип клімату, переважання чорнозему і лісостепової зони стали сприятливою природно-кліматичною основою для розвитку сільського господарства в Україні. У сучасних умовах зростання частоти соціально-економічних і політичних криз на регіональному, національному і міжнародному рівнях визначення ступеня пріоритетності цього виду економічної діяльності набуває особливого значення. Імперативом конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на вітчизняному і міжнародному аграрних ринках є формування стійкої природної ресурсної бази та її раціональне використання на засадах сталого розвитку.

З огляду на це актуалізується також питання аналізу ефективності оптимізаційних процесів у сільському господарстві у напрямі підвищення рівня та якості життя населення. Адже, з одного боку, спосте-

рігається зростання попиту на продукцію і послуги галузі (зростання чисельності населення на планеті Земля; прискорення попиту на такі непродовольчі товари як земля, сільськогосподарські культури для виробництва біопалива), а з іншого – навпаки, зниження пропозиції (загроза зменшення запасів зерна і споживання; обмеження ріллі та постачання прісної води) [78; 158]. У розрізі даного аспекту особливе значення має також діагностика ролі персоналу та оптимізаційних процесів формування персоналу у господарській діяльності галузі.

Аналізування даних у табл. 4.1 свідчить про відкритість питання щодо утвердження стратегічного потенціалу сільського господарства у структурі економіки України, а також на світовому ринку (удосконалення техніко-технологічних процесів, підходів до системи управління, розширення ролі інтелектуалізації праці на підприємствах). Серед причин можна виокремити економічну кризу 2014 р. (падіння світових цін і зниження рентабельності сільгоспвиробництва до критичного рівня 1,5-3 %; припинення функціонування окремих підприємств; скорочення рівня фінансування галузі; девальвація гривні), анексія Криму і війна на сході України та ін. [149, с. 11].

Таблиця 4.1

Продукція сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту України, 2012-2016 роки

Назва показника	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		Середнє значення	
	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.*	%*
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах 2010 року)	1459,1	100,0	1522,7	100,0	1586,9	100,0	1988,5	100,0	2383,2	100,0	2235,1	100,0
Продукція сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту (у постійних цінах 2010 року)	223,3	15,3	252,9	16,6	251,4	15,8	239,4	12,0	254,0	10,7	305,3	13,7

* розраховано авторами

Джерело: сформовано на основі [217, с. 20; 218, с. 20]

Ціни на сільськогосподарську продукцію продовжували знижуватися протягом 2016-2017 рр., значні запаси протягом останнього періоду спостерігалися на ринках зерна і олії. Місцеві затримки з поставками сільськогосподарської продукції через довготривалі природні стихійні лиха (урагани, Ель-Ніньйо, Ла-Нінья), особливо в Південній Америці та Східній Азії, істотно не вплинули на глобальні ринки. Оскільки, сільське господарство є досить енергомістким сектором економіки, то зниження цін на сільськогосподарську продукцію насамперед зумовлене низькими цінами на енергоносії, (зниження цін на енергоносії на 10% забезпечує зниження цін на сільськогосподарську продукцію від 1,5 до 2%). Виробничі витрати на сільськогосподарські товари також знизилися, оскільки політика попиту на біопаливо зрівняла за вартістю конкуруючі сільськогосподарські культури та сільськогосподарські товари [102, с. 228-229].

У даному контексті цінним є врахування досвіду з розвитку сільського господарства у Європейському Союзі, а саме у країнах Вишеградської четвірки (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина) [229], які лежать в однорідних кліматичних поясах з Україною, у тому числі через посилення транскордонного співробітництва.

В останнє десятиріччя в Україні прийнято ряд нормативно-правових актів міжнародного значення, спрямованих на реформування сільського господарства, у тому числі на підвищення рівня зайнятості у галузі [107; 175; 215-216]. Зокрема, Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” серед переліку програм розвитку держави передбачає реформування сільського господарства через удосконалення продовольчої політики, подолання бідності та підвищення соціальних стандартів населення, зниження площі депресивних територій, у тому числі депресивних ринків праці, впровадження органічно та екологічно орієнтованого виробництва, розвитку енергозберігаючих технологій (біотехнологій) та ін. У науковому середовищі [128; 166; 232] серед чинників відродження цієї галузі на макроекономічному (урядовому) рівні розглядається створення сприятливого інвестиційного середовища.

При детермінуванні оптимізаційних процесів у сільському господарстві доцільно відзначити те, що у сучасному бізнес-середовищі показник результативності залежить від ступеня готовності вступати в конкурентну боротьбу за освоєння нового сегменту ринку. За таких умов в експертному середовищі [85, с. 8; 157, с. 29-30; 168, с. 153-157; 227, с.125-127; 243, с. 208, 213] при аналізі ефективності діяльності підприємств, у тому числі і сільськогосподарських підприємств, все частіше акцентується увага на перевагах функціонування корпорацій, регіональних кластерів на засадах горизонтальної та вертикальної інтеграції процесів виробництва.

У свою чергу, відповідно до засад сталого розвитку у вітчизняних і зарубіжних наукових працях [78; 158; 160; 255] звернено увагу на актуальність такого оптимізаційного процесу як виробництво органічної продукції та розвиток саме дрібного і середнього товарного виробництва (сімейних фермерських господарств), їхньої кооперації у крупнотоварні спеціалізовані виробництва. Це сприятиме захисту навколишнього середовища, зниженню рівня міграції сільського населення, створенню робочих місць з безпечними умовами праці.

Згідно з такими положеннями реформування сільського господарства в Україні слід проводити через поєднання системного і синергетичного принципів, у тому числі через впровадження оптимізаційних технологій з попередження можливих ризиків на усіх національних економічних та управлінських рівнях. Ключове значення має трансформація сільського господарства з галузі експортно сировинного виробництва в експортну галузь повного циклу виробництва сільськогосподарської продукції та послуг, функціональні вектори якої направлені на виготовлення кінцевих продуктів, зокрема на виробничі процеси – переробка, розподіл і збут.

Як наслідок такі оптимізаційні процеси у сільському господарстві свідчать також про необхідність застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу незалежно від виду суб'єкта господарювання. Роль людських ресурсів, особливо в умовах економіки спільної участі, автоматизації виробничих процесів, трансформується щодо реалізації бізнес-цілей крізь призму безпосередньої їхньої капіталізації.

В Україні історично ведення сільського господарства культувалось у сільській місцевості. Згідно з статистичними даними спостерігаємо динаміку зниження кількості сільського населення з 31,7 % станом на 1 січня 2010 р. до 31,1 % станом на 1 січня 2016 р. до всього постійного населення України (рис. 4.1) і, як наслідок, – сільських населених пунктів з 28397 станом на 1 січня 2014 р. до 28385 станом на 1 січня 2016 р. [202, с. 24; 217, с. 19]. Основною причиною такого соціального явища в останні десятиріччя стало скорочення кількості місць прикладання праці у сільській місцевості, що обумовило посилення міграційних процесів, зокрема молоді, у міста та за кордон.

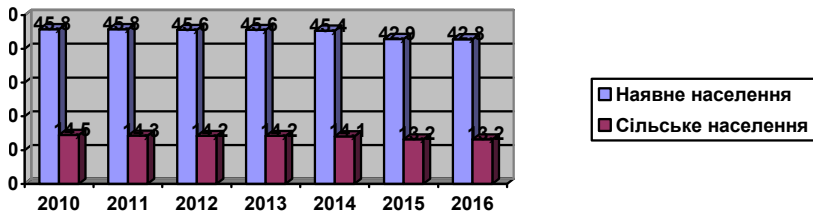


Рис. 4.1. Динаміка чисельності сільського населення і наявного населення України (млн. осіб)

Джерело: побудовано на основі [193, с. 29; 218, с. 23]

У Додатку В узагальнено результати аналізу тенденцій розвитку сільського господарства України за період 2010–2016 рр. У розрізі зведених показників [193] виокремлено збільшення удвічі випуску продукції (з 189405 млн.грн. у 2010 р. до 371189 млн.грн. у 2014 р.), ріст валової доданої вартості (з 107065 млн.грн. у 2011 р. до 156385 млн.грн. у 2014 р.), чистого поточного прибутку / змішаного доходу (з 80170 млн.грн. у 2011 р. до 114626 у 2014 р.). Проте відстежуємо зниження рівня рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств (з 17,5 % у 2010 р. до 8,3 % у 2013 р.) та зменшення кількості підприємств (з 49415 у 2012 р. до 45379 у 2015 р.), що обумовлює акцентування уваги на оптимізаційних процесах з мінімізації витрат діяльності і максимізації чистого прибутку підприємств.

Розглянемо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, а саме на утримання персоналу, на сільськогосподарських підприємствах України. Зокрема, згідно з даними Додатку В при стабільних показниках частки зайнятого населення, найманих працівників, збільшенні капітальних інвестицій, середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників по відношенню в цілому по країні і продуктивності праці у сільському, лісовому та рибному господарстві чітко прослідковується тенденція до зниження витрат на оплату праці (з 9,2 % у 2012 р. до 5,4 % у 2015 р.), відрахування на соціальні заходи (з 3,4 % у 2012 р. до 1,9 % у 2015 р.) на сільськогосподарських підприємствах. У свою чергу, кошти пере-направляються на матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції (з 68,7 % у 2012 р. до 73,7 % у 2015 р.), у тому числі на мінеральні добрива (з 16,6 % у 2012 р. до 19,2 % у 2015 р.) [193]. Усе це свідчить про орієнтацію керівників сільськогосподарських підприємств на пошук і розробку механізмів із пришвидчення і максимізації доходів на принципах, які суперечать засадам сталого розвитку, а також не сприяють формуванню персоналу.

Натомість, у науковому середовищі наголошується на заходах з розробки системи і визначення форм оплати праці, нагромадження коштів, спрямованих на оплату праці, зокрема: знижувати витрати матеріалів, енергії, палива, напівфабрикатів тощо; переходити на погодинну оплату праці; відновити нормування праці; використовувати сучасні мотиваційні та стимулюючі механізми високопродуктивної праці; збільшувати рентабельність виробництва через механізм зниження собівартості продукції; підвищувати продуктивність праці [170, с. 256].

Вищеокреслені особливості розвитку доводять транзитивний та оптимізаційний характер процесів у сільському господарстві та необхідність розроблення механізму впровадження стратегічного управління сільськогосподарських підприємств на засадах оптимізаційного розвитку. На нашу думку, стабілізація розвитку цього виду економічної діяльності можлива

за умови злагоджених дій, як на макро-, мезо-, так і на мікро-економічному рівні. Зокрема, вагоме значення належить трансформаційним заходам у системі управління підприємствами на засадах холізму (цілісності), враховуючи специфіку регіону (області, району).

Тернопільська область при сприятливих географічно-кліматичних умовах для розвитку рослинництва і тваринництва за показниками рівня економічного і соціального розвитку, у порівнянні із сусідніми областями, належить до числа депресивних регіонів України (табл. 4.2).

Депресивний характер економічного розвитку Тернопільської області обумовлює формування у ній депресивного ринку праці. Ситуація із забезпеченням сільськогосподарських підприємств якісною робочою силою ускладнюється несприятливими соціально-економічними і демографічними чинниками, які є характерними для сільської місцевості: урбанізація молодого населення, еміграція працездатного населення за кордон, падіння народжуваності, ріст смертності населення, дефіцит осіб з освітою сільськогосподарського профілю, військові дії у східному регіоні України, державний механізм отримання субсидій та ін.

Усі ці чинники ще більше загострюють депресивний характер як Тернопільської області загалом, так і ринку праці зокрема. На рис. 4.2 зображено взаємозв'язок між депресивним ринком праці та формуванням персоналу на підприємствах, що свідчить про аномальність кадрової політики на підприємствах, у тому числі на сільськогосподарських.

У Додатку Д проаналізовано основні показники умов і динаміки розвитку сільського господарства Тернопільської області за період 2010-2015 рр., які загалом відповідають вище охарактеризованим загальнонаціональним тенденціям розвитку сільського господарства.

Таблиця 4.2

**Економічні показники розвитку
західних регіонів України у 2014 році**

Показник	Область						Україна
	Тернопільська	Хмельницька	Львівська	Чернівецька	Рівненська	Івано-Франківська	
середньомісячна номінальна заробітної плата штатних працівників, грн	2527	2878	2961	2578	3033	2875	3480
частка валового регіонального продукту у загальному підсумку (Україна), %	1,4	2,0	4,6	0,9	1,8	2,4	–
капітальні інвестиції, млн.грн	2590	4078	9555	1687	2805	6837	219420
прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) станом на 1 січня, млн.дол. США	68,9	224,5	1701,4	80,2	313,4	813,8	57056,4

Джерело: сформовано на основі [203, с. 389-489]

У даному контексті вихід регіону з депресивного статусу, а перетворення сільського господарства на конкурентоспроможний вид господарської діяльності, передбачає застосування інноваційних моделей менеджменту на загальнодержавному, регіональному, локальному (підприємство) рівнях, а також формування команд креативних і мотивованих фахівців. Саме останні, на нашу думку, слід розглядати рушійною силою ефективного використання природних ресурсів.

З огляду на результати цих досліджень на кожному підприємстві варто концентрувати увагу на управлінні персоналом, впровадженні інноваційних технологій. Сьогодні науковцями і практиками, в умовах глобалізації економіки, віртуалізації, автоматизації бізнес-процесів, розвитку робототехніки (наприклад, розробка ботів), вже обговорюється питання доцільності і визначення формату інвестування у формування

персоналу сільськогосподарських підприємств і розгляду його як джерела інноваційного розвитку у найближчому майбутньому (5-10 років).

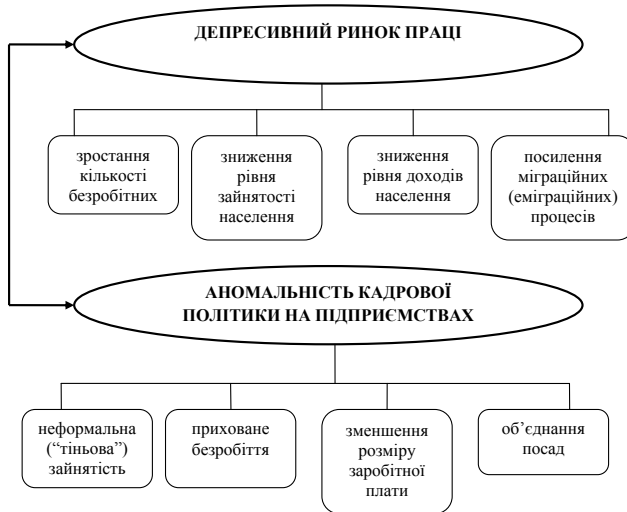


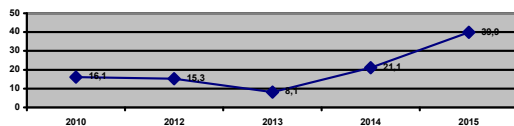
Рис. 4.2. Взаємозв'язок депресивного ринку праці та формування персоналу підприємств

Згідно з даними у Додатку Д рівень забезпечення робочою силою сільського господарства Тернопільської області характеризується такими рисами: середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася з 11883 осіб у 2010 р. до 10315 осіб у 2015 р.; прийнято працівників 59,3 % до середньооблікової кількості штатних працівників у 2015 р., а вибуло 58,6 % (показники свідчать про сезонний характер галузі); з 1897 год фонду робочого часу відпрацьовано 1760 год (92,8 %) у 2015 р.; укладено 67 колективних договорів, які охопили 3576 працівників (38,1 % до облікової кількості штатних працівників) у 2015 р.; середньомісячна номінальна заробітна плата є нижчою за заробітну плату в регіоні (зокрема, у 2015 р. на 67 грн.) [193; 203].

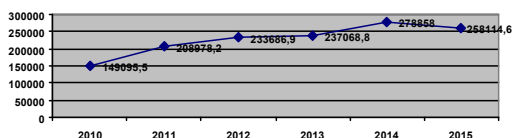
Відповідно до даних на рис. 4.3 загалом на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції сільського господарства зріс з 16,1 % у 2010 р. до 39,9 % у 2015 р., продуктивність праці за період 2010-

2015 рр. зросла на 109019,1 грн., кількість найманих працівників скоротилась з 13,7 тис. осіб у 2010 р. до 13,3 тис. осіб у 2014 р. [193; 203].

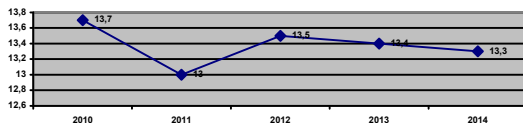
Також розглянемо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції через її візуалізацію графічним способом, а саме побудову гістограми (рис. 4.4). Згідно з даними рисунку у структурі витрат скоротилися витрати на оплату праці з 6,2 % у 2010 р. до 4,6 % у 2015 р. і на відрахування на соціальні заходи з 2,2 % у 2010 р. до 1,5 % у 2015 р., проте зросли витрати на оплату послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати з 24,7 % у 2010 р. до 29,5 % у 2015 р., а також орендна плата за майнові паї з 0,3 % у 2010 р. до 0,8 % у 2015 р. [193].



а) рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах (відсотків)



б) продуктивність праці на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року (гривень)



в) кількість найманих працівників (тисяч осіб)

Рис. 4.3. Динаміка розвитку сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

Джерело: побудовано на основі [193; 203]

Для проведення глибинного і всестороннього вивчення функціонування системи управління персоналом, зокрема формування пер-

соналу, сільськогосподарських підприємств Тернопільської області в умовах оптимізаційних процесів у сільському господарстві пропонуємо в основу емпіричного дослідження покласти засади холізму – цілісності розвитку досліджуваного виду економічної діяльності, соціально-економічного розвитку регіону та України. Зокрема, використовуємо аспекти технології бенчмаркінгу, сутність якої полягає у порівняльному аналізі ефективності функціонування досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами галузі (насамперед це стосується підприємств-корпорацій). До того ж застосування принципу диференційованого розвитку підприємств полягає у залученні до об'єкта вивчення сільськогосподарських підприємств не однорідних за площею сільськогосподарських угідь, локалізацією в області та валовою доданою вартістю, а саме вертикальних корпорацій, агрохолдингів та середніх товарних виробництв (фермерських господарств). Поєднання емпіричних (експертна оцінка, спостереження) і теоретичних (порівняння, індукція, дедукція) методів пізнання утворює актуальність відповідних об'єктів вивчення.

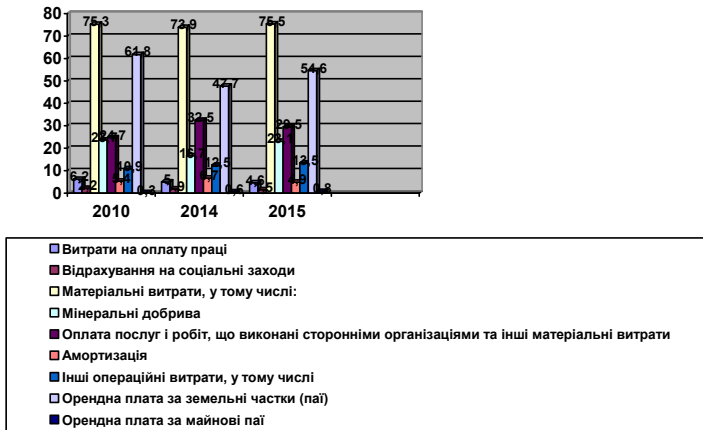


Рис. 4.4. Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Джерело: побудовано на основі [203, с. 251]

Основними критеріями формування вибірки сільськогосподарських підприємств Тернопільської області для проведення даного дослідження стали: площа сільськогосподарських угідь підприємств; всеукраїнські рейтинги найбільших підприємств України; відкритість діяльності для громадськості (наявність корпоративних web-сайтів, сторінок у соціальних мережах, оголошень про вакансії на сайтах з пошуку роботи і працівників, статей у місцевих і обласних газетах, участь у форумах); політика соціальної відповідальності (інвестування розвитку інфраструктури сільської місцевості); наявність в структурі відділів з управління персоналом; інтеграційні процеси в організаційно-управлінській структурі (кооперація); неоднорідна адміністративно-територіальна локація виробничих потужностей (аспект районування області); політика інноваційного розвитку та впровадження результатів науково-технічного прогресу; інвестиційна активність.

Зокрема, за результатами дослідження журналу “Аграрна Еліта України” [242] до 100 найкращих аграрних підприємств України у 2015 році увійшли такі підприємства Тернопільської області: Агрохолдинг “МРІЯ” (номінація “Диверсифікація виробництва”), Корпорація “Агропродсервіс” (номінація “Стабільний розвиток”), ТОВ “Бучачагрохлібпром” (номінація “Стабільний розвиток”), ТОВ “Україна” (номінація “Розвиток інфраструктури”). У свою чергу, при формуванні вибірки підприємств було враховано такий критерій як участь в корпоратизації процесів виробництва, який передбачає зміну підходів до формування організаційно-економічного механізму загалом і системи управління персоналом зокрема, а також зростання ролі участі персоналу у прийнятті управлінських рішень.

Узагальнюючи вищесказане, пропонуємо до вибірки сільськогосподарських підприємств включити сільськогосподарські підприємства-корпорації (Агрохолдинг “МРІЯ” [180] – Гусятинський район, ПАП “Агропродсервіс” [183] – Тернопільський район, ТОВ “Бучачагрохлібпром” [182] – Бучацький район), а також підприємства, які не є корпораціями, але займають лідерські позиції за показниками валової доданої вартості на районному рівні

(ТОВ “Україна” – Підволочиський район, ПП “Агрофірма “Медобори” – Тернопільський район).

Сільськогосподарські підприємства, як і підприємства інших видів економічної діяльності, сьогодні розглядаються у форматі відкритих соціально-економічних систем, на конкурентоспроможність яких впливають чинники зовнішнього (держава, ринок, природні катаклізми) і внутрішнього (корпоративна мета, організаційна структура управління, категоріальний асортимент ресурсів, технологій та цінностей) середовищ. Відповідно їхня здатність балансувати між цими чинниками трактується як оперативна реакція на ситуативні зміни або гнучка політика щодо управління ризиками, а принципи інноваційності та оптимізації є в основі системи управління підприємством.

У розрізі оцінки оптимізаційних процесів формування персоналу у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств важливо відзначити міркування Р. Чорного [232], у контексті обґрунтування положення теорії обмежених систем, про необхідність концентрації інвестиційних зусиль (обмеження – “вузькі місця”) на нарощування основного капіталу і трудозабезпеченості. Персонал, на думку науковця, може характеризуватися у ролі лімітуючого чинника через нормативні вимоги щодо обмеження використання людської праці за рахунок стандартизації, механізації чи автоматизації роботи, підвищення продуктивності праці чи рівня мотивації. Доцільним по даному фактору є інвестування в організацію праці та робочих місць [232, с. 159, 163].

У даному контексті можемо виокремити застосування на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах, наприклад, GPR-навігаторів, дронів, безпілотників, цифрове регулювання норм і часу обробітку ґрунту (зрошування посівних культур), годівлі тварин тощо. Такі оптимізаційні процеси свідчать про необхідність формування у працівників поряд із “твердими” навичками (техніки) також “м’яких” навичок (неперервність саморозвитку, креативність, гнучкість та ін.) і, як наслідок, створення гнучких профілів посад, удосконалення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Встановлено, що організація системи управління персоналом залежить від організаційної структури управління на сільськогосподарських підприємствах, їхніх розмірів, напрямів діяльності, обсягів виробництва тощо. При розгляді даного внутрішнього чинника вважаємо варто врахувати те, що збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі зумовлює зростання кількості та складності зв'язків у процесі прийняття управлінських рішень, унаслідок цього процес управління уповільнюється, що є тотожним погіршенню якості управління підприємством [73, с. 281]. У даному контексті горизонтальну та вертикальну інтеграцію елементів і рівнів можна розглядати як оптимізаційно орієнтований напрям управління як підприємством, так і управління персоналом.

Вивчення цих аспектів проведемо на базі внутрішньої документації (планової, обліково-звітної, необлікової) та інтерв'ю з керівниками сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що організаційна структура управління здебільшого є лінійно-функціональною (ПП “Агрофірма “Медобори”, ТОВ “Україна”, ТОВ “Бучачагрохлібпром”). Мережева (кластери) та матрична (проектна) структури характерні для Агрохолдингу “МРІЯ” і Корпорації “Агропродсервіс”.

У контексті оптимізаційних процесів у сільському господарстві вважаємо роль останніх має пріоритетне значення. Адже, це є органічні структури і, на відміну від лінійно-функціональної організаційної структури управління, мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками [73, с. 291]. Ці організаційні структури управління, на думку менеджерів досліджуваних підприємств, сприяють зростанню вмотивованості до праці, активної участі працівників у розвитку підприємств, розкриттю потенційних можливостей працівників.

Загалом, така неоднорідність організаційних структур обумовлена середовищем, в якому функціонують підприємства, і корпоративними цілями, можливостями. Тенденція зростання інфор-

матизації суспільства, диверсифікації бажань клієнтів обумовлює менеджерів сільськогосподарських підприємств все частіше звертати увагу на ресурсно-технологічний потенціал і необхідність переорієнтації діяльності на впровадження інновацій.

При цьому, незважаючи на динамічний процес впровадження у виробництво робототехніки, головним виробником (креатором) останніх на сьогодні, як відзначили менеджери сільськогосподарських підприємств під час інтерв'ю, все ж залишається людина, яка має здатність створювати, абсорбувати та трансформувати знання. За таких умов керівники сільськогосподарських підприємств опинились перед дилемою вибору стратегічного джерела отримання швидких і високих доходів: збільшувати інвестиції в такі основні засоби, як автоматизовану техніку, програмне забезпечення, мінеральні добрива, селекцію тощо, або інвестувати в людські ресурси – формування персоналу через використання інноваційних технологій. До того ж у розрізі сталого розвитку переорієнтація виробництва на випуск органічних продуктів, енергозберігаючих біотехнологій та екологізацію свідчить про зростання цінності у майбутньому саме людських ресурсів як капіталу та інтелектуалізації праці.

Загалом система управління персоналом підприємства передбачає комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності: планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація персоналу, аналіз праці, навчання персоналу, управління кар'єрою, оцінка персоналу, мотивація та ін. У результаті проведеного аналізу внутрішньої кадрової документації (посадові інструкції, плани роботи, програма кадрової політики, профілі посади, програми розвитку персоналу) досліджуваних сільськогосподарських підприємств встановлено, що управління персоналом як функція в системі управління підприємством належить до функціональних обов'язків відділу управління персоналом, який очолює заступник директора з кадрових питань (ПАП “Агропродсервіс”), департаменту по роботі з персоналом (Агрохолдинг “МРІЯ”), директора і головного бухгалтера (ПП “Агрофірма “Медобори”), відділу кадрів (ТОВ “Бучачагрохлібпром”, ТОВ “Україна”). В Агрохолдингу “МРІЯ” департа-

мент по роботі з персоналом у поєднанні з лінійними менеджерами несе відповідальність за забезпечення кваліфікованими працівниками (директор з персоналу удосконалює посадові інструкції).

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є аналіз і планування персоналу. Враховуючи те, що сільське господарство є сезонним, тому цим напрямам управління персоналом має належити вагоме місце. Зазвичай на підприємствах використовують систему нормативів відповідності якісної чисельності працівників і економічної результативності застосування технологій.

Для визначення рівня забезпечення персоналом проведемо оцінку якісної (стаж роботи, вік, стать, освіта) і кількісної (чисельність зайнятих і мобільності) структури персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Узагальнення результатів горизонтального і вертикального порівняльного аналізу персоналу свідчать про кореляцію цих категорій показників з особливостями функціонування сільськогосподарської галузі, а саме її сезонністю.

Як наслідок планова чисельність персоналу (у тому числі тимчасовий / сезонний виробничий персонал) значно переважає над штатною (в основному це є управлінський персонал і фахівці), а середньооблікові квартальні показники є стрибкоподібними (зростають у 2 і 3 кварталах і спадають у 4 і 1 кварталах). До того ж основними різновидами оформлення трудових відносин, окрім наказ про прийом на роботу (штатні працівники), є цивільно-правові договори (строковість) з повною і неповною зайнятістю, у тому числі із залученням сумісників. Загалом у структурі персоналу сільськогосподарських підприємствах в кількісному співвідношенні переважають робітники (у тому числі тимчасовий / сезонний виробничий персонал) понад 80 %.

Натомість, на рис. 4.5 чітко відстежується позитивна динаміка збільшення середньооблікової кількості штатних працівників на ПП “Агрофірма “Медобори”, ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” на 10-92 %. До того ж на двох останніх підприємствах прийом працівників проводився не тільки на заміщення вакантних посад, а й на новостворені робочі місця.

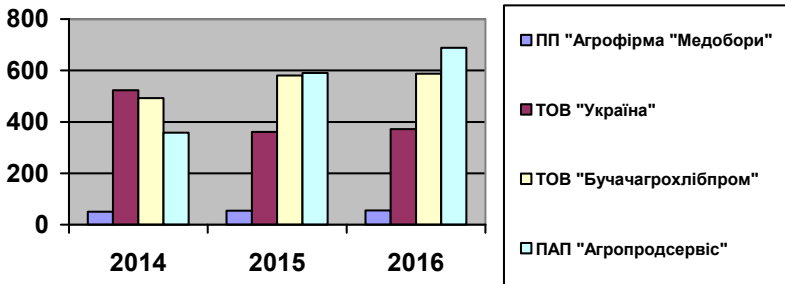


Рис. 4.5. Динаміка середньоблікової кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств за період з початку року, осіб

Джерело: побудовано на основі обліково-звітної документації досліджуваних підприємств

Така тенденція в останні роки стає все більш типовою для сільськогосподарських підприємств. Її поясненням є активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі України на національному та регіональному рівнях, зокрема можна виокремити такі чинники як збільшення Кабінетом Міністрів України бюджетних дотацій для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції, проведення реформи децентралізації, розвиток міжнародного співробітництва.

У розрізі розгляду даного аспекту, варто уточнити те, що в Агрохолдингу "МРІЯ" у досліджуваному часовому відрізку відбулося зменшення кількості персоналу у зв'язку з оголошенням технічного дефолту у 2014 р. з 4397 осіб (станом на січень 2014 р.) до 2341 особи (станом на червень 2016 р.) [266, с. 32; 219, с. 46]. З 2015-2016 роках на підприємстві запроваджуються заходи із стабілізації розвитку.

Аналізування якісної структури персоналу свідчить про диференційований підхід щодо дотримання політики гендерної рівності на підприємствах, що під час інтерв'ю з керівниками аргументувалось специфікою галузі (посади з використанням фізичної праці, роботи з великогабаритною технікою і багатотонажним транспортом). У віковому співвідношенні переважають працівники 35-55 років (основний і тимчасовий / сезонний виробничий персо-

нал). Віковий ценз управлінського персоналу становить 30-50 років. За стажем роботи можна виокремити такі групи працівників: 1-5 років; 5-10 років; від 10-15 років. Середній стаж роботи на підприємствах становить 3,5 років, що свідчить про стабільність умов праці. За рівнем освіти працівників проранжовано за такими групами: повна і базова вища освіта (управлінський персонал, фахівці); професійно-технічна та повна базова освіта (основний і допоміжний виробничий персонал).

При проведенні аналізу якісної і кількісної структури персоналу підприємств слід звернути увагу і на питання його мобільності (показники руху працівників: зовнішній і внутрішній оборот прийнятих і звільнених; коефіцієнт плинності), що є прямим віддзеркаленням ролі персоналу у системі управління підприємствами. За аналізований період основною причиною вибуття працівників на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах була плинність персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни ін.). Натомість у 2014 р. на ПП “Агрофірма “Медобори” причиною 8 % вибуття персоналу стали зміни в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників). Аналогічність останньої тенденції є характерною і для Агрохолдингу “МРІЯ”.

У табл. 4.3 розраховано коефіцієнти плинності (відношення кількості працівників, яких звільнено за звітний період за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням, крім звільнених за власним бажанням з поважних причин, до середньооблікової кількості штатних працівників), постійності персоналу (відношення кількості працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний рік до середньооблікової кількості штатних працівників за рік), загального обороту персоналу (відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників) [114, с. 132]. Згідно з цими даними можна відзначити, що на ПП “Агрофірма “Медобори” зафіксовано найнижчий рівень плинності персоналу 0,07 у 2015 р. і 100 % постійності персоналу у 2014 і 2016 рр. Натомість ТОВ “Бучачагрох-

лібпром” у 2015 р. характеризується найвищим рівнем плинності персоналу – 0,64 і коефіцієнтом загального обороту – 1,44. Проте у 2016 р. коефіцієнт плинності був 0,37. Крім того, варто звернути увагу і на високі коефіцієнти загального обороту персоналу у ПАП “Агропродсервіс” (0,83 у 2016 р.), ТОВ “Бучачагрохлібпром” (0,86 у 2016 р.) і ТОВ “Україна” (0,67 у 2015 р.). Усе це свідчить про актуальність удосконалення системи управління персоналом підприємств, зокрема із розробки моделі впровадження інноваційних технологій формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку, тобто формування стійкої інноваційної команди фахівців.

Для пошуку резервів підвищення ефективності використання персоналу і визначення їхнього впливу на результати діяльності сільськогосподарських підприємств проведемо діагностику матеріального та нематеріального мотиваційного середовища. Позитивним чинником є укладання і реєстрація колективних договорів ТОВ “Бучачагрохлібпром”, ТОВ “Україна”, ПП “Агрофірма “Медобори”.

Таблиця 4.3

Динаміка рівня забезпеченості персоналу досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Роки	Коефіцієнт плинності				Коефіцієнт постійності				Коефіцієнт загального обороту			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2014	0,36	0,61	0,22	0,15	1,44	0,86	1,0	0,95	0,71	1,24	0,29	0,46
2015	0,22	0,64	0,07	0,38	1,06	0,90	1,03	1,0	0,63	1,44	0,26	0,67
2016	0,31	0,37	0,09	0,23	1,11	1,02	1,0	0,75	0,83	0,86	0,16	0,45
Примітка: 1 – ПАП “Агропродсервіс”; 2 – ТОВ “Бучачагрохлібпром”; 3 – ПП “Агрофірма Медобори; 4 – ТОВ “Україна”.												

Джерело: розраховано на основі звітної документації підприємств

Розглянемо детальніше використання робочого часу штатних працівників на прикладі показників ПП “Агрофірма “Медобори” (рис. 4.6), яке характеризується позитивною динамікою здійснення господарської діяльності.

Як наслідок на даному етапі дослідження важливо детермінувати ризик наявності надурочних робіт, адже в сучасних умовах оптимізаційного розвитку, зокрема при оптимізації витрат підприємств, часто керівники практикують збільшувати фінансові результати діяльності саме за рахунок продовження тривалості робочого часу та мінімізації розміру заробітної плати. Згідно з даними рис. 4.6 на ПП “Агрофірма “Медобори” у 2014 р. відпрацьовано 91 % часу із запланованого фонду робочого часу, а у 2015 р. цей показник вже становив 93 %, що свідчить про відсутність на підприємстві надурочних робіт, провадження яких згідно із нормативно-правовими актами з питань праці і соціально-трудоких відносин накладають на роботодавця додаткові зобов’язання перед найманим працівником.

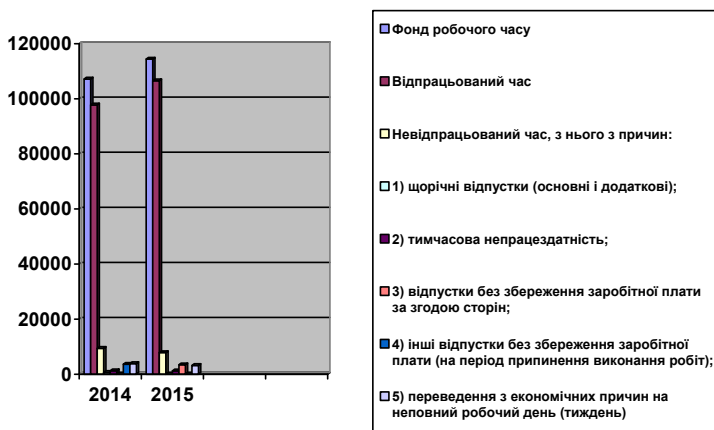


Рис. 4.6. Динаміка використання робочого часу штатних працівників ПП “Агрофірма “Медобори”

Джерело: побудовано на основі обліково-звітної документації підприємства

Водночас, попри високоефективні тенденції використання робочого часу, важливо звернути увагу все ж таки на причини втрати робочого часу. Серед них у 2014 р. домінують відпустка без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) і переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), а у 2015 р. – відпустка без збереження заробітної плати

за згодою сторін і знову ж переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень). Такі причини втрати робочого часу в черговий раз вказують на специфіку сезонного характеру ведення сільського господарства.

Іншою важливою складовою детермінування ролі персоналу у системі управління сільськогосподарських підприємств, а саме цінності людських ресурсів у корпоративній структурі ресурсів, є оцінка фонду заробітної плати. Варто відзначити, що на усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах відсутня заборгованість перед працівниками із виплати заробітної плати та допомоги по соціальному страхуванню.

Упродовж 2014-2016 рр. спостерігається позитивна динаміка щодо збільшення на 38-282 % фонду заробітної плати як усіх працівників, так і штатних працівників підприємств. Крім того, зростає фонд додаткової заробітної плати на 70-225 %, грошові кошти, з якого направляються на оплату за невідпрацьований час (усі підприємства), надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (ТОВ “Бучачагрохлібпром”, ПАП “Агропродсервіс”), заохочувальні та компенсаційні виплати, у тому числі матеріальна допомога (у 2014 р. ТОВ “Україна”).

Для розуміння причин відповідної динаміки забезпеченості персоналу досліджуваних підприємств (табл. 4.3) у табл. 4.4 розраховано середньорічну оплату праці одного штатного працівника (відношення суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників до середньооблікової кількості цих працівників за рік) і середньомісячну оплату праці за рік усіх працівників на підприємствах (відношення величини заробітної плати за рік до кількості місяців у році) [114, с. 152].

Згідно з цими даними можна констатувати про аномальність у кадровій політиці підприємств при загальному збільшенні фонду оплати праці і чисельності працівників, адже, до прикладу при найвищій динаміці зростання середньорічної заробітної плати одного працівника на ПАП “Агропродсервіс” (80,1 тис. грн. у 2016 р.) коефіцієнт загального обороту персоналу також є високим (0,83 у 2016 р.). Така ситуація обумовлена сезонним характером діяльності підприємства.

Таблиця 4.4

Динаміка рівня заробітної плати досліджуваних підприємств

Роки	Середньорічна оплата праці одного штатного працівника, тис. грн.				Середньомісячна оплата праці за рік усіх працівників, тис. грн.			
	1	2	3	4	1	2	3	4
2014	47,4	29,8	21,2	27,7	1205,2	1225,9	88,4	1414,4
2015	62,0	55,9	25,4	48,1	3051,7	2718,7	114,2	1447,9
2016	80,1	67,7	37,1	63,0	4608,9	3327,0	170,1	1951,5

Примітка: 1 – ПАП “Агропродсервіс”; 2 – ТОВ “Бучачагрохлібпром”; 3 – ПП “Агрофірма Медобори; 4 – ТОВ “Україна”.

Джерело: розраховано на основі звітної документації підприємств

Отже, диференційований підхід до організації системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах свідчить про оптимізаційні процеси формування персоналу та актуальність діагностики рівня використання технологій формування персоналу, а також розгляду питання доцільності оптимізаційно орієнтованого їх використання.

4.2. Діагностика рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарські підприємства, як і підприємства інших видів економічної діяльності, функціонують в умовах динамічних внутрішніх і зовнішніх змін і ризиків, які трансформуються у практику оптимізації чи диверсифікації процесів виробництва (реінжиніринг). Водночас сьогодні все частіше при діагностиці оптимізаційного середовища, тобто при визначенні чинників конкурентоспроможності підприємства, звертається увага на рівень інвестиційно-інноваційного розвитку та його вплив на кінцеві результати (прибуток).

Як один із таких чинників виокремлюємо персонал, тобто – людські ресурси, а оптимізаційне середовище (інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства, продуктивність праці, матеріальна мотивація, калькуляція собівартості продукції, фондоозброєність праці,

сезонність виробництва, рентабельність та ін.) як ключові умови необхідності використання технологій формування персоналу (з розкриття прихованих здібностей персоналу). У свою чергу, бажання якнайшвидшого отримання прибутку змушує менеджерів пам'ятати про обернений взаємозв'язок між цим же прибутком і ризиком.

Така дилема функціонування сільськогосподарських підприємств закладає фундамент для пошуку і впровадження інноваційних технологій у системі виробничих та управлінських процесів на оптимізаційних засадах. Зокрема, під впливом глобалізації суспільства посилюється інтерес керівників сільськогосподарських підприємств до автоматизації бізнес-процесів, які направлені на удосконалення виробництва продукції з метою збільшення її у кількісно-якісному вимірі.

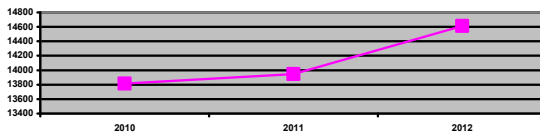
До прикладу, в останні роки спостерігається позитивна динаміка залучень внутрішніх інвестиційних ресурсів у необоротні активи. ПАП "Агропродсервіс" забезпечило будівництво елеватора вартістю 50 млн. грн., свинокомплексу (153,3 млн. грн.), ГК "Агрохолдинг Мрія" здійснило будівництво елеватора загальною потужністю 100 тис. тонн зерна вартістю 110 млн. грн., ТОВ "Україна" – будівництво елеватора місткістю 63 тис. тонн зерна і вартістю 75,1 млн. грн., ТОВ "Бучачагрохлібпром" – будівництво молочного комплексу потужністю 7,5 тис. тонн молока на рік вартістю 40 млн. грн. [232, с. 123-124].

Крім того, поряд з технологічною інтесифікацією бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах зростає частотність впровадження у практику засад енергоефективності та захисту навколишнього середовища. Зокрема, з метою покращення управління питаннями охорони навколишнього середовища, соціальної, охорони здоров'я та безпеки, пов'язаними з виробництвом операцій, в Агрохолдингу "МРІЯ" введено у дію систему екологічного управління, що включає екологічну політику та структуру системи управління, створено відділ охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я та безпеки, що дозволяє збалансувати та інтегрувати економічні, соціальні та екологічні інтереси підприємства і суспільства [265, с. 2, 8].

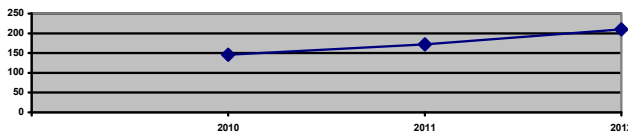
При діагностуванні таких характерних рис оптимізаційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств

відстежується також тенденція трансформації підходів і до нематеріальних ресурсів, зокрема до людських ресурсів. Л. Прокопець до основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відносить саме кваліфікацію та ефективність використання персоналу підприємства [168, с. 40].

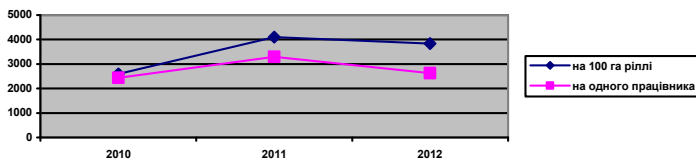
Заслуговує на увагу динаміка взаємозалежності між площею сільськогосподарських підприємств, середньообліковою чисельністю працівників і виробництвом зернових і зернобобових культур ТОВ “Україна”, відображена на рис. 4.7. Такі дані свідчать про те, що при формуванні робочих команд слід керуватись не тільки її кількісним складом, а й якісним. Відповідно до цього зростає потреба впровадження інноваційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах оптимізаційного розвитку.



а) площа сільськогосподарських угідь, всього, га



б) середньооблікова чисельність працівників у рослинництві, осіб



в) вироблено зернових і зернобобових культур, ц

**Рис. 4.7. Динаміка розвитку ТОВ “Україна”
упродовж 2010-2012 рр.**

Джерело: побудовано на основі [232, с. 34]

Встановлено, що на більшості сільськогосподарських підприємствах, досліджуваних нами (крім Агрохолдинг “МРІЯ”, ПАП “Агропродсервіс”), система управління персоналом не є докінця сформованою, напрями діяльності не є чітко структурованими, а стаття витрат на персонал, в умовах інтенсивної механізації, здебільшого трактується менеджерами як ефективна стаття економії коштів.

Здійснивши огляд численних вітчизняних досліджень з питань управління персоналом на підприємствах аграрного сектору економіки України [51; 53; 58; 67-68; 81; 137; 140; 164; 219; 224; 226; 230-231; 234], розуміємо, що ця тенденція є швидше загальнонаціональною закономірністю, ніж винятком. Головною причиною зазвичай є не-системний підхід до управління персоналом, зокрема применшення значення кожного працівника незалежно від форми трудових відносин, його потенціалу у досягненні кінцевого результату (прибутку) підприємством. Як наслідок, на нашу думку, це, з одного боку, слугує основою для утворення депресивних зовнішніх і внутрішніх ринків праці, а з іншого боку – актуалізує питання отримання менеджерами додаткових знань і навиків з доцільності формування персоналу і впровадження інноваційних технологій, наприклад коучингу.

Проаналізована динаміка співвідношення витрат і доходів від основних засобів, оборотних активів і прикладання праці свідчить про зростання частки витрат у статтях основних засобів. Як наслідок при вивченні оптимізаційного середовища, ефективності інвестування і рівня використання технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах доцільним є аналізування продуктивності праці (кореляційна взаємозалежність між витратами на працю і обсягом виробленої продукції; кількістю працівників і обсягом виробленої продукції), зокрема чинників, які впливають на її показники і, у свою чергу, на обсяг виробленої продукції і фінансові результати цих підприємств.

Загальна модель продуктивності праці (Y) матиме такий вигляд [155, с. 97-98]:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_n, u) \quad (4.1)$$

де: X_1, X_2, X_3, X_n – чинники впливу (фондомісткість продукції; коефіцієнт плінності персоналу; рівень втрати робочого часу;

обсяг виробленої продукції в порівняних цінах; середньооблікова кількість працівників основної діяльності; середньооблікова кількість робітників; загальна кількість днів, відпрацьованих робітниками; загальна кількість годин, відпрацьованих робітниками; середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником; середня тривалість робочого дня; середньорічний виробіток продукції на одного працівника; середньорічний виробіток продукції одним робітником; середньоденний виробіток продукції одним робітником; середньогодинний виробіток продукції одним робітником), u – стохастична складова (випадкові чинники) [155, с. 97-98].

Іншим критерієм оптимізаційного середовища є матеріальна мотивація. Загальна структура витрат на персонал складається з таких показників фонду оплати праці: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Під час проведення аналізу бухгалтерської звітності сільськогосподарських підприємств виявлено, що пріоритетом отримання високих доходів є фінансування системи механізації, натомість значення розвитку персоналу є применшеним у статті витрат. У даному контексті доцільно відзначити впровадження екологічної політики і політики соціальної відповідальності на ПАП “Агропродсервіс”, Агрохолдинг “МРІЯ”, що свідчить, про інноваційність системи управління персоналом і стратегічну роль працівників у системі управління підприємств.

На основі вивченого спільно з менеджерами досліджуваних сільськогосподарських підприємств питання кореляційного зв'язку між витратами на оплату праці та обсягом виробленої продукції отриманих показників зростає потреба у проведенні діагностики технологій формування персоналу, підвищення рівня використання людських ресурсів на сільськогосподарських підприємствах. Для цього використано перехресний підхід до методів вивчення цього питання.

Дане дослідження побудовано на основі поєднання двох видів діагностики – аналітичної (документація щодо якісної та кількісної структури персоналу, потенціалу працівників та ін.) та анкету-

вання щодо рівня використання технологій у системі управління персоналом (зокрема з розкриття потенціалу персоналу) на підприємствах безпосередньо лінійними, функціональними менеджерами і робітниками, які на них працюють.

У Додатку Ж представлено бланк анкети, який розроблено для опитування. Відповіді на запропоновані питання отримано очно (через особисті зустрічі з керівниками та працівниками підприємств), а також дистанційно (через електронне листування, телефон). В опитуванні взяло участь 8 лінійних і функціональних керівників, 16 службовців (адміністративно-обслуговуючий персонал) і 83 робітники, з яких:

- у сільській місцевості проживає 77,6 % осіб (усі робітники), у місті обласного рівня 9,3 % (усі керівники і 2 службовці), у місті районного рівня 13,1 % (14 службовців);

- повну вищу освіту (спеціаліст, магістр) має 22,4 % (усі керівники і службовці), а професійно-технічну – 77,6 % (усі робітники);

- загальний стаж роботи становить від 1 року до 35 років;

- стаж роботи на відповідному підприємстві становить від 1 року до 10 років.

Під час проведення цієї діагностики нам було важливо респондентам наголосити, що ми вкладаємо у сутність поняття “потенціал персоналу”. Провівши огляд окремих вітчизняних наукових досліджень [12; 51], в яких проаналізовано такі соціально-економічні категорії як “трудова потенція” і “кадрова потенція”, ми запропонували трактувати це поняття як сукупність професійних, особистих, фізіологічних і психологічних можливостей кожного працівника, а системно-холістичний підхід до їхнього виявлення та використання сприяє зростанню показників ефективності функціонування підприємства.

Пріоритетним завданням у проведенні емпіричних досліджень було з’ясування комплексу заходів (технологій), які використовують на підприємствах для розкриття потенційних можливостей працівників як інструмента для формування позитивного мотиваційного середовища. Найчастіше на підприємствах керівництво практикує діагностувати рівень потенціальних можливостей через бесіди і інтерв’ю (73 %), анкетування (20 %), тренінги

(19 %), розробку індивідуальних програм розвитку кар'єри (17 %), оголошення професійних конкурсів (13 %), які носять не системний, а ситуативний характер (рис. 4.8).

На підприємствах для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують такі технології (рис. 4.9) як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, грейдинг, аутплейсмент та ін.).

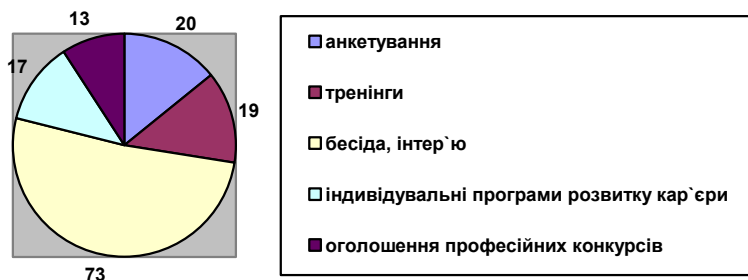


Рис. 4.8. Діагностика заходів з визначення рівня та розкриття потенційних можливостей персоналу, які використовують на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах, відсотки

Джерело: побудовано на основі проведеного анкетування

За результатами анкетного опитування, а також інтерв'ю з працівниками підприємств встановлено, що зазначені вище інноваційні технології використовують на таких підприємствах як Агрохолдинг "МРІЯ" і ПАП "Агропродсервіс". При цьому, на інших підприємства було відзначено про бажання впроваджувати такі технології, які сприяють формуванню персоналу. Респонденти звернули увагу на актуальність і корисність проведення політики соціальної відповідальності. Керівники підприємств наголосили про доцільність застосування технології аутплейсменту як інструмента формування позитивного бренду підприємства на ринку праці, а також автоматизації інформаційної системи і функцій управління персоналом.



Рис. 4.9. Результати відповіді респондентів на питання: “Які технології використовуються на підприємстві для формування висококваліфікованого та вмотивованого персоналу?”, відсотки від усіх досліджуваних підприємств
 Джерело: побудовано на основі проведеного анкетування

В Агрохолдингу “МРІЯ” реалізовується політика промислової безпеки та охорони здоров’я, яка орієнтована на забезпечення безпечних умов праці працівників, захист здоров’я обслуговуючого персоналу. Пріоритетними напрямками політики є підвищення рівня безпечних умов праці працівників (забезпечення робітників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту), зниження допустимих норм впливу на працюючих небезпечних та шкідливих факторів виробничого середовища, забез-

печення усунення джерел небезпеки (своєчасне виявлення ранніх ознак гострих і хронічних професійних захворювань, отруєнь, загальних та професійно-зумовлених захворювань; динамічне спостереження за станом здоров'я працівників в умовах дії шкідливих та небезпечних виробничих факторів і трудового процесу; відбір та ротация працівників компанії, діяльність яких пов'язана з впливом негативних факторів), уникнення негативного впливу на населення, що проживає в районі діяльності компанії, постійне вдосконалення менеджменту охорони здоров'я працівників компанії [148].

В окремих вітчизняних наукових працях [119] неодноразово наголошується, що вітчизняна система управління персоналом характеризується рядом чинників, які негативно впливають на конкурентоспроможність у бізнес-середовищі як сільськогосподарських підприємств, так і підприємств інших видів економічної діяльності: динамічні та складно прогнозовані зміни в економічних, правових, політичних, соціальних, культурних питаннях (зокрема, державна фіскальна політика) [119]. Ці заходи підштовхують керівників підприємств шукати оптимізаційні технології управління, які б були взаємовигідні для усіх учасників ринку. У світі, а також в Україні практикується звернення до мережі послуг аутсорсингу, зокрема з питань управління персоналом це може бути аутстафінг, лізинг персоналу або повноцінне функціонування позаштатного департаменту з управління персоналом (HR-консалтинг). Сьогодні в науковому обігу для практиків є численна кількість публікацій [72; 110; 146; 161] про лізинг і аутсорсинг персоналу, аутстафінг, кадровий консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент персоналу, ефективність ринку послуг з управління персоналом та ін.

У свою чергу, під час проведення анкетування респондентами було відзначено, що в умовах мінімізації витрат на персонал та прагнення максимізації прибутків на підприємствах все рідше вдаються до використання такої технології як аутсорсинг управління персоналом. На сільськогосподарських підприємствах до послуг аутсорсингу звертаються, в основному з питань сільськогосподарської механізації.

Аутстафінг практикується у формі співпраці з територіальними центрами зайнятості, в основному у зимові періоди (відбувається передача близько 70 % працівників). Упродовж останніх років спостерігається позитивна динаміка налагодження співпраці з професійно-технічними навчальними закладами і закладами вищої освіти як оптимізаційного (безоплатного) джерела залучення працівників.

Серед технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах все ж найчастіше практикується наставництво (на етапі адаптації працівника). При виборі цієї традиційної технології зазвичай керуються критерієм економності коштів.

Науковці відзначають, що трансформаційні процеси на ринку праці повинні спрямовувались на гнучку політику максимального збереження професійних кадрів через відмову від традиційних планових скорочень персоналу, а натомість впровадження неперервного навчання для працівників, перехід від традиційної ролі менеджера до наставництва [52, с. 172], а особливо коучингу [50; 151].

У розрізі даного питання, варто відзначити, що респонденти звертають увагу на необхідність впровадження технології коучингу, яка формує патерналістичні відносини на підприємстві, а також сприяє утвердженню довіри працівника до свого керівника. Ця технологія дає можливість провести всесторонню оцінку потенціалу кожного працівника: з позиції самого працівника (самооцінка), з позиції безпосереднього керівника, з позиції керівника вищої і нижньої ланок горизонтальної та вертикальної системи управління, з позиції незалежного експерта. До того ж технологія коучингу інтегрує в собі елементи розвитку і мотивації персоналу, що сприяє зниженню суми витрат на дані функції, а процес перенавчання і підвищення кваліфікації як керівника, так і технічного фахівця є безперервним.

Водночас менеджери сільськогосподарських підприємств наголосили на доцільності трансформації системи управління персоналом через проведення гнучкої кадрової політики (диференційований та індивідуальні підходи до кожного працівника, орієнтація на індивідуальні показники результативності, практика спостереження за якостями працівників, відкритість відносин працівників).

З огляду на це важливою складовою емпіричного етапу дослідження рівня використання технологій формування персоналу стало вивчення мотиваційного середовища працівників. Відповідно до рис. 4.10 основними мотиваторами роботи на сільськогосподарських підприємствах є близькість до місця проживання (84 %), забезпечення транспортом, безоплатними обідами (73 %) та офіційне працевлаштування (65 %).

Керівники під час інтерв'ю підкреслили, що важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є впровадження технологій з розвитку і мотивації персоналу, які б ґрунтувалися на інноваційних досягненнях у сфері розвитку цифрових інформаційних технологій. У даному контексті необхідно звертати увагу на працівників, які є креативними, цікавляться тенденціями розвитку як за своєю спеціальністю, так і суміжними. Важливе значення має впровадження технологій побудованих на індивідуальному підході до мотивації та розвитку персоналу (коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншіфтинг та ін.), розробці критеріїв і показників оцінки результатів роботи (виведення формули пакету заробітної плати), створення гуртків якості, преміювання за пропозиції впровадження інновацій.



Рис. 4.10. Відповідь респондентів на питання: “Що мотивує Вас працювати на даному підприємстві?”, відсотки

Джерело: побудовано на основі проведеного анкетування

Враховуючи вище окреслене бізнес-середовище, в якому функціонують сільськогосподарські підприємства, актуальним

питанням є оптимізація статей витрат на персонал (використання технологій формування персоналу) як чинник, який впливає на продуктивність праці. В останні десятиріччя серед численного переліку економічно-соціальних питань, які вивчаються науковцями, актуальним є управління витратами на персонал, розробка підходів до їхньої оптимізації [123]. Як наслідок заслуговує на увагу розгляд такої категорії як “критерій оптимізації у технологіях управління персоналом” – бази показників застосування цих технологій, які характеризують найкраще функціонування підприємства.

З огляду на це, а також враховуючи тенденції економіки спільної участі (відкритий інформаційний простір, глобалізаційна мобільність обміну ресурсами, інструментами і технологіями), ефективність функціонування сучасних підприємств визначається рівнем впровадження стратегії оптимізаційного розвитку. Сутність такої стратегії полягає в утвердженні конкурентних переваг підприємства через, з одного боку, мінімізацію витрат і максимізацію прибутку, а з іншого – гармонізацію цілей і можливостей підприємства та суспільства.

Водночас, проводячи аналіз кореляційного зв'язку між показниками продуктивності праці і витратами на технології формування персоналу, слід врахувати “закон граничної продуктивності” Дж.-Б. Кларка, який полягає у розподілі доходів на основі принципів граничного аналізу ціни факторів виробництва. Зокрема, один із таких факторів як праця може прирощуватись доти, доки вартість продукту, що виробляється цим фактором, не зрівняється з його ж ціною. Дія цього закону у практиці господарювання передбачає, що стимул збільшувати фактор виробництва вичерпує себе, коли ціна цього фактора починає перевищувати можливі доходи підприємця [130, с. 239-243].

Провівши огляд обліково-звітної кадрової та фінансової документації, зокрема статей, які характеризують бізнес-процеси на досліджуваних підприємствах, можемо виокремити такі статті витрат на персонал як оплата праці, премії, витрати на навчання, оплата транспорту та обідів. У розрізі проблематики дослідження важливо діагностувати статті витрат на технології формування

персоналу: витрати на пошук і підбір персоналу (у тому числі використання зовнішніх джерел залучення – рекрутингові агенції), витрати на навчання і підвищення кваліфікації, витрати на оцінку персоналу, витрати на мотивацію персоналу, витрати на звільнення персоналу.

Проведений спільно з менеджерами ПАП “Агропродсервіс” кореляційно-регресійний аналіз між обсягами виробництва (продуктивністю праці) і витратами на технології формування персоналу свідчить про прямо пропорційну кореляційну залежність цих показників, а саме із збільшенням витрат на інноваційні технології формування персоналу спостерігаємо зростання обсягів виробництва, що відповідно впливає на кінцеві фінансові результати підприємства, а також зниження рівня плинності персоналу.

Формування відповідного оптимізаційного середовища обумовлює акцентування уваги також на вивченні методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу. У результаті емпіричного дослідження діагностовано потребу у розробці оптимізаційних критеріїв їхнього відбору, систематизації (кластеризації) з метою розкриття прихованих здібностей працівників та удосконалення ефективності усіх бізнес-процесів на підприємстві. Для цього доречним є звернення до наукових напрацювань з економіко-математичного програмування [9; 55; 60; 75; 160; 165; 196].

Зокрема, множину критеріїв технологій формування персоналу підприємств можна представити у вигляді векторної цільової функції [160, с. 51]:

$$F(X) = \{f_1(X), \dots, f_k(X)\}, k = \overline{1, K} \quad (4.2)$$

Широкий спектр технологій, які сьогодні використовують на сільськогосподарських підприємствах, а також повторюваність критеріїв при характеристиці кожної з технологій свідчать про необхідність проведення групування та інтегрування цих показників та введення уніфікованого критерію оптимізації. Розрахунок такого критерію для підприємства загалом та кожної технології зокрема допоможе здійснити вибір оптимізаційних технологій, які

сприятимуть якнайкращому розкриттю прихованих здібностей працівників та реалізації стратегічних цілей підприємства.

У розрізі даного питання, можна взяти за основу задачу багаточільової оптимізації, яка записується як векторна задача математичного програмування [160, с. 51-52]:

$$F(X) = \{f_1(X), \dots, f_k(X)\} \max, k = \overline{1, K}, \quad (4.3)$$

$$g_i(X) \leq b_i, i = \overline{1, M}, \quad (4.4)$$

$$X \geq 0 \quad (4.5)$$

Загалом в економіко-математичному моделюванні процес приведення критеріїв до єдиного масштабу і безрозмірного вигляду називається нормуванням (способи: заміна абсолютних значень критеріїв їх безрозмірними величинами або відносними значеннями відхилень від оптимальних значень критеріїв) [160, с. 53-54].

Отримані результати діагностики рівня використання технологій формування персоналу, які використовують на сільськогосподарських підприємствах, свідчать про яскраво виражену тенденцію оптимізації витрат на заходи, пов'язані з управлінням персоналом. Як наслідок є необхідність розгляду аспекту оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу, а також розвитку структури людських ресурсів як основи для визначення диференційованих кар'єрних очікувань працівників через застосування здібнісного підходу до формування персоналу.

4.3. Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Проведений огляд сучасних тенденцій розвитку як економіки, так і управління персоналом підприємств, зокрема підходів до формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, в умовах оптимізаційного розвитку засвідчили про актуальність переосмислення ролі персоналу як ключового ресурсу підприємства. Насамперед

це пов'язано із розвитком цифрових технологій та автоматизацією багатьох бізнес-процесів (GPR-навігатори, дрони, безпілотники, регулятори сівозмін і внесень міндобрив, бот-консалтинг, ІС:Бухгалтерія та ін.).

Актуальним є розгляд питання застосування оптимізаційного підходу до використання технологій формування персоналу підприємств для досягнення бізнес-цілей, розробки оптимізаційної моделі організаційної структури управління, аналізу мотиваційного середовища працівників підприємств. У результаті емпіричного дослідження доведено про формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом, спрямованого на створення умов для гармонізації цілей підприємства, персоналу і суспільства. Під час інтерв'ю з менеджерами сільськогосподарських підприємств встановлено, що поряд із такими традиційними принципами як системності, креативності, координації тощо при впровадженні інноваційних технологій формування персоналу утверджується принцип оптимізації і, як наслідок, необхідність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств. Загалом принципами менеджменту персоналу сьогодні прийнято вважати об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів [143, с. 17].

З огляду на це сутність принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами полягає у проведенні відбору і впровадженні тих інноваційних технологій формування персоналу, які сприятимуть досягненню найвищих результатів господарської діяльності підприємств, розкриттю прихованих здібностей працівників. Таке трактування свідчить про важливість проведення відбору саме оптимізаційних технологій формування персоналу на підприємствах, в основі використання яких має бути закладено вирішення двох взаємопов'язаних завдань: максимізація прибутку від впровадження цих технологій, спрямованих на розкриття потенціалу працівників, і мінімізація витрат на формування персоналу.

До того ж у рамках реалізації стратегії оптимізаційного розвитку підприємства при впровадженні відібраних технологій форму-

вання персоналу має бути індивідуальний підхід, тобто орієнтація на активізацію зацікавленості працівників в утвердженні конкурентних позицій підприємства у бізнес-середовищі. Як наслідок філософська сутність принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами є глибинною і ґрунтується не тільки на заходах з мінімізації витрат на технології, а, насамперед, у розкритті прихованих здібностей працівників (формування бази людських ресурсів).

У контексті розгляду питання оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств варто відзначити, що індикатором якісних і кількісних ознак персоналу (структури людських ресурсів) на таких підприємствах, а також їхнім головним джерелом є галузевий ринок праці. Г. Гончар, досліджуючи організаційно-економічний механізм функціонування сільського ринку праці, розрізняє поняття “аграрний ринок праці” (співвідношення попиту і пропозиції на сільськогосподарську працю у великих і середніх сільськогосподарських підприємствах) і “сільський ринок праці” (галузевий ринок, на якому є попит і пропозиція робочої сили, що наділені як сільськогосподарським так і несільськогосподарським профілем та проживають у сільській місцевості) [66, с. 28].

Погоджуємось із думкою О. Малецької про те, що на сучасний стан, формування і використання персоналу на сільськогосподарських підприємствах важливий вплив має саме аграрна специфіка сільської території, природа соціально-економічних рис села, специфіка зайнятості та відтворення сільського населення [137, с. 6].

Натомість вважаємо, що у розрізі розгляду питання використання технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах оптимізаційного розвитку, доречно застосовувати поняття “аграрний ринок праці”, визначення якого, з однієї сторони, має яскраво виражену галузеву ознаку (робоча сила сільського господарства), а з іншої – при проведенні характеристики робочої сили не накладає обмеження на такий критерій як територія (охоплює робочу силу усіх населених пунктів України та інших держав).

Відповідно до рис. 4.11 у структурі персоналу досліджуваних сільськогосподарських підприємств понад 80 % становить населення сільської місцевості. До того ж за даними Тернопільського обласного центру зайнятості більшість замовлень на підбір персоналу від сільськогосподарських підприємств зорієнтовані на дану категорію населення. Така закономірність є не випадковою, а сформувалась історично, адже головним знаряддям праці на сільськогосподарських підприємствах є саме земля, а навиками роботи на ній найбільше володіє населення сільської місцевості.

Для більш глибокого і всебічного розуміння закономірностей формування структури людських ресурсів і важливості оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області також проведено аналіз рівня та можливостей підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців для роботи у даному виді економічної діяльності.

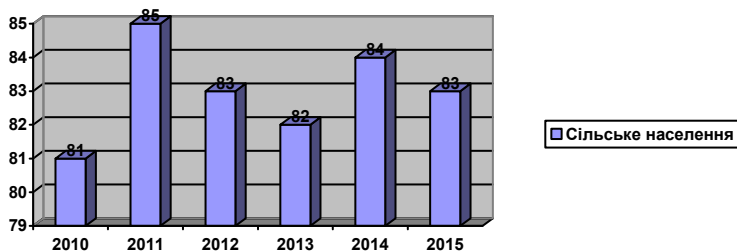


Рис. 4.11. Частка сільського населення у структурі персоналу сільськогосподарських підприємств, відсотки

Джерело: побудовано на основі кадрової документації досліджуваних підприємств

До прикладу, у Бучацькому коледжі Подільського державного аграрно-технічного університету у 2017 році здійснюється підготовка фахівців за такими спеціальностями: облік і оподаткування, агрономія, технологія виробництва та переробки продукції тваринництва, ветеринарна медицина, менеджмент, геодезія та землеустрій, будівництво та цивільна інженерія [181]. У свою чергу, у Тернопільському національному економічному університеті у 2017 році проводиться навчання за освітніми програмами ступеня

бакалавра (“Експертна оцінка землі та нерухомого майна”, “Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу”, “Менеджмент природокористування”, “Геодезія та землеустрій”) і ступеня магістра (“Прикладна економіка”, “Економіка довкілля і природних ресурсів”, “Експертна оцінка землі та нерухомого майна”, “Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу”, “Менеджмент природокористування та економіка довкілля”, “Менеджмент і правове забезпечення агропромислового виробництва”) [185].

Водночас сьогодні прикро визнавати, що з кожним наступним роком в Україні відстежується негативне соціально-економічне явище – “вимирання” і “старіння” сільських населених пунктів. Як наслідок молоде покоління, у тому числі під впливом урбанізації, інформатизації та глобалізації, стає все менш обізнаним із особливостями обробки землі, догляду за свійськими тваринами, тобто походженням сировини для виробництва продуктів харчування. До того ж це стає основою для утвердження у суспільстві такого стереотипного мислення та антиреклами аграрного сектору економіки України як непристизжності та безперспективності зайнятості на сільськогосподарських підприємствах.

На нашу думку, серед варіантів вирішення цієї гострої соціально-економічної проблеми, особливо сьогодні при зростанні динаміки еміграції населення України за кордон на роботу, поряд з створенням агрокластера в Тернопільській області, може бути збільшення кількості відповідної соціальної реклами у засобах масової інформації, зокрема соціальних мережах, транспорті (акція “Агро-туристичний автобус”, “Агро-туристичний тролейбус”). У рамках реформи децентралізації особливе значення має розробка відповідних регіональних і національних соціально-економічних програм органами місцевого самоврядування та державної влади з гармонійного функціонування аграрного ринку праці і ринку освітніх послуг.

Головними чинниками, які впливають на чисельність сільського населення, а саме рівень забезпечення робочою силою сільськогосподарських підприємств, є рівень зайнятості, доходів, народжуваності і смертності населення, розвиток інфраструктури на селі

(освіта, медицина, дороги, заклади харчування, культури, торгівлі), міграційні процеси. Усі ці чинники стають основою для формування мотиваційного середовища працівників на підприємствах.

У рамках анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, на базі якого проводиться дане дослідження, також вивчено зовнішні фактори, які, на думку респондентів, найбільше впливають на якісний і кількісний рівень забезпечення фахівцями сільськогосподарські підприємства. Зокрема, серед факторів було виокремлено такі, як політична та економічна нестабільність у державі (95 %), військові дії у східному регіоні України (91 %), міграція населення за кордон (94 %), розвиток цифрових технологій та можливість дистанційної зайнятості в інших сферах (65 %), зниження чисельності сільського населення (89 %), неprestижність здобуття аграрної освіти серед молоді (42 %).

Крім того, респонденти, які взяли участь у нашому анкетуванні, виокремили такі заходи, які сприяють утвердженню бренду підприємства як надійного роботодавця на ринку праці і реалізуються на сільськогосподарському підприємстві, на якому вони працюють: чітке формулювання завдань керівництвом та узгодження алгоритму їхнього вирішення із працівниками (89 %); виплата заробітної плати відповідно до термінів (93 %); наявність системи доплат (83 %); офіційне працевлаштування (86 %); можливість працювати на постійній (несезонній) основі (97 %); створення безпечних умов праці (97 %); виробництво якісної продукції (88 %); можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства (86 %); можливість кар'єрного росту (75 %); впровадження інноваційних технологій у виробничий процес (77 %).

Ефективним засобом щодо збільшення зайнятості на сільськогосподарських підприємствах, який можемо виокремити, є політика соціальної відповідальності (фінансування розвитку інфраструктури села – доріг, шкіл, закладів торгівлі, медицини і відпочинку та ін.). Варто відзначити, що таку політику активно практикують на ПАП “Агропродсервіс”, Агрохолдингу “МРІЯ” (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура, культура, створення нішевих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів).

Динамічний розвиток цифрових технологій обумовив в останні десятиліття фундаментальні зрушення як у підходах до організації системи управління підприємствами загалом, так і до системи управління персоналом зокрема. Відповідно і переорієнтація на інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств у бізнес-середовищі має супроводжуватись синергією поколінь персоналу X (прагнення стабільних умов праці, відчуття страху перед інноваціями і впровадженням інформаційних технологій), Y (орієнтація на інноваційність змін, самонавчання, обізнаність з цифровими технологіями, схильність до релокацій) і Z (невід’ємний зв’язок навчання, роботи і відпочинку з цифровими технологіями, короткостроковий характер роботи над проектами).

Проведений огляд нормативно-правових актів України з питань зайнятості населення та умов праці на підприємствах [96-100; 116] свідчить про застарілість і значну їхню зарегульованість. При формуванні персоналу сільськогосподарських підприємств важливо врахувати засади гнучкості сучасного ринку праці (гнучкість робочого часу, мобільність робочої сили, дистанційна форма трудових відносин, проєктний характер роботи та ін.). Як наслідок це посилює актуальність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств на засадах індивідуального підходу до кожного учасника, розвитку соціально-трудова відносин, а також формування ринку послуг з управління персоналом для сільськогосподарських підприємств на засадах оптимізаційного розвитку.

У рамках розгляду питання застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємством доцільним є впровадження у практику моделі організаційної структури – управління проєктами (методики: Scrum, Waterfall, Kanban, XP, Lean, Agile, HADI, Sprint та ін.). Така модель вважаємо, яка ґрунтується на вертикально-горизонтальній інтеграції напрямів діяльності, віртуальному середовищі, формуванні креативних команд, у яких члени працюють над виконанням гнучко-ситуативно-результативних бізнес-завдань, є актуальною для сільськогосподарських підприємств, на яких багато бізнес-про-

цесів мають сезонний характер. Зокрема, досліджено тенденцію впровадження елементів управління проєктами у ПАП “Агропрод-сервіс”.

У контексті оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, а саме формування команди фахівців із трьох поколінь XYZ (через “синергію поколінь” досягнення емерджентності), слід ідентифікувати сутність такого явища як інтенсивний прояв деформації трудової поведінки, яка безпосередньо впливає на результативні показники господарської діяльності підприємств. Поява таких різновидів цього явища як рестрикціонізм або мінімізація продуктивності праці, надлишкова інтенсивність праці, кар’єризм, ригідність або недостатня мобільність, страх перед самореалізацією, замкнутість особистості та ін. пояснюється неадаптованістю працівника – його невмінням пристосовуватись до навколишнього середовища, соціально-трудо-вих відносин із залученням своїх знань, умінь, досвіду для досягнення максимального ефекту в розвитку і благополуччі власної особи [52, с. 148-160].

Під час виконання емпіричної частини дослідження відзначено, що деформація трудової поведінки є характерною як для працівників покоління X при впровадженні інноваційних підходів в організації праці (робота з персональним комп’ютером, планшетами чи смартфонами; використання Інтернету, електронної пошти, соціальних мереж для інформаційно-комунікаційного зв’язку; вивчення іноземних мов; нарахування заробітної плати і кар’єрне зростання відповідно до індивідуальних показників результативності та ін.), так і для працівників поколіннями Y і Z при надмірній інтенсифікації праці і динамічному обміну інформацією в Інтернеті (соціальних мережах), що зазвичай супроводжується порушенням балансу між роботою і дозвіллям. Вважаємо, що таке інноваційне середовище системи управління персоналом посилює актуальність індивідуального підходу до працівників, зокрема врахування інтересів і потреб кожного з них, створення сприятливого мотиваційного середовища при дотриманні балансу між роботою і відпочинком, створенні екологічно орієнтованих умов праці. Усі

ці фактори свідчать про актуальність зростання інтересу менеджерів сільськогосподарських підприємств до використання інноваційних технологій (коучинг, краудсорсинг, дауншіфтинг, аутплейсмент, коворкінг, уберизація рекрутингу), які б сприяли розкриттю потенційних можливостей працівників і знижували рівень прояву деформації трудової поведінки.

У свою чергу, сучасні ризик-фактори функціонування підприємств з використанням інформаційних технологій обумовлюють менеджерів здійснювати також пошук інструментарію з оптимізації фінансових ресурсів (максимізація доходів і мінімізація видатків), а саме оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств:

$$f(X) = k_i x_i \rightarrow \max \quad (4.6)$$

$$f(Y) = c_j y_j \rightarrow \min \quad (4.7)$$

де $f(X)$ та $f(Y)$ – функції максимізації доходів X та мінімізація ресурсних витрат Y ; x_i та y_j – кількість чинників i та j ; k_i та c_j – коефіцієнти вагомості x_i та y_j у досягненні $f(X)$ та $f(Y)$.

Це є прикладним фактом необхідності розробки концептуальної моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу. Крім того, такі факти підтверджують наші теоретичні положення про те, що формування персоналу підприємств набуває холистичних (цілісних) рис і розглядається як оптимізаційний процес управління персоналом з розкриття потенціалу персоналу через гармонізацію цілей працівників, підприємства і суспільства від проходження відбору і прийому на роботу до звільнення і навіть у період після звільнення.

З огляду на вищесказане зростає необхідність розроблення інструментарію відбору оптимізаційних технологій формування персоналу, використання якого сприятиме реалізації бізнес-стратегії у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і наймамого працівника.

У свою чергу, звернімо увагу на результати відповіді на питання у нашій анкеті “Які якості працівників варто розвивати на

підприємстві?”, зокрема “Які якості Ви б хотіли вдосконалити?” (рис. 4.12). Отримані відповіді свідчать про пріоритетність розвитку особистісних якостей над професійними. До того ж під час інтерв’ю керівники підприємств неодноразово наголошували, що саме бажання працювати, розвиватись, вміння управляти часом, робота в команді, здатність працювати на результат, готовність нести відповідальність за виконання завдання найбільше цінуються у працівниках. Відповідно до цього оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу підприємств передбачає створення умов для отримання менеджерами додаткових знань, зокрема з психології особистості (управління конфліктами та емоціями, робота в команді, вміння публічних виступів тощо).

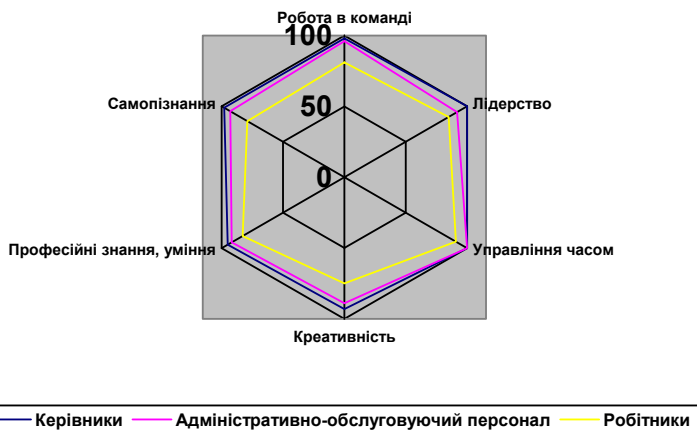


Рис. 4.12. Відповіді респондентів на питання “Які якості Ви б хотіли вдосконалити?”, осіб

Джерело: побудовано на основі проведеного анкетування

З огляду на це вважаємо, що у процесі планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема здійснюючи пошук ключових компетенцій лінійним і функціональним менеджерам підприємств доцільно сфокусувати свої зусилля на ретельному аналізі здібностей персоналу через використання оптимізаційних технологій формування персоналу.

Таку структуру людських ресурсів рекомендовано використовувати у роботі при розробці програм з створення позитивного мотиваційного середовища ПП “Агрофірма “Медобори”, ТОВ “Буча-чагрохлібпром” і Тернопільському обласному центру зайнятості.

Як наслідок виникає необхідність не тільки в перегляді інформаційних і технологічних потужностей, а й у зверненні уваги на необхідності творчого ядра – креативної команди фахівців. Це слугує основою трансформаційним процесам у системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах, зокрема переорієнтація на вирощуванні власних талановитих працівників через впровадження холістичної функції – формування персоналу.

За таких умов підрозділи сприяння працевлаштуванню студентів і випускників закладів вищої освіти мають потенціал стати плацдармом оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств. Зокрема, з метою формування лояльності до таких підрозділів доцільно реалізувати такі заходи: розробити клієнтоорієнтовані програми і затвердити загальноуніверситетські концепції сприяння працевлаштуванню молоді за участі представників структурних підрозділів закладів вищої освіти, органів студентського самоврядування, громадських і молодіжних організацій, центрів зайнятості населення, роботодавців, експертів з питань зайнятості молоді; активізувати участь роботодавців до участі у здійсненні навчального процесу, реалізації науково-дослідних проєктів студентів; розробити електронні ресурси з питань пошуку роботи (е-книги, е-курси тощо); створити тренінговий та профорієнтаційний клуби або центри; розробити маркетингову стратегію функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню у контексті бренд-менеджменту закладу вищої освіти.

До прикладу для підвищення рівня та якості професійного навчання, мотивації та адаптації молодих фахівців до сучасних умов соціально-економічного розвитку країни Тернопільський національний економічний університет розробляє та реалізовує клієнтоорієнтовані програми співпраці з роботодавцями. Враховуючи впровадження практики розширення вивчення точних наук і

технологічних дисциплін провідних країн світу (Німеччини, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки), одна з таких програм діє на факультеті комп'ютерних інформаційних технологій. Злагоджена взаємодія випускаючих кафедр з роботодавцями обумовило створення Тренінгового центру та впровадження основ моделі дуальної освіти (поєднання теорії і практики) – проведення спеціалістами провідних ІТ компаній України практичних курсів для студентів та науково-викладацького складу факультету, складовими яких є практичне навчання в аудиторії та стажування безпосередньо на робочому місці з можливістю працевлаштування. У рамках реалізації клієнтоорієнтованої програми на факультеті комп'ютерних інформаційних технологій головним завданням Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками університету стало розробка напрямів взаємодії між роботодавцями, студентами та випускниками, місцевими органами виконавчої влади, молодіжними та громадськими організаціями, структурними підрозділами університету.

Резюмуючи вище висвітлені положення, необхідно відзначити актуальність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств. З огляду на це важливе значення має удосконалення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств сільськогосподарської, харчової та біоенергетичної галузей.

ВИСНОВКИ

В останні десятиліття відстежується посилення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація суспільних процесів. На зміну традиційним соціально-трудовим відносинам, які ґрунтувалися на принципах ієрархічності та централізації, приходять інноваційні, спрямовані на оперативне реагування на зміни, а також розробку заходів щодо запобігання кризовим факторам. Такі оптимізаційні чинники функціонування підприємств свідчать про утвердження засад їх оптимізаційного розвитку, сутність якого полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства. Закладається основа для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, змістом якої є трансформація класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності.

Встановлення широкоспекторності напрямів управління персоналом, а також оптимізаційних чинників функціонування підприємств сільськогосподарської, харчової та біоенергетичної галузей підтверджує необхідність трактувати термін “формування персоналу підприємств” як оптимізаційний процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього.

Застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу передбачає удосконалення процесу їхнього використання через реалізацію на підприємстві комплексного алгоритму таких дій: виокремлення зовнішніх і внутрішніх оптимізаційних

чинників використання інноваційних технологій формування персоналу; застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами; впровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу. У результаті поняття “оптимізаційні технології формування персоналу підприємств” необхідно трактувати як технології, спрямовані на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє використання у реалізації бізнес-процесів підприємства.

Оцінка підходів до формування персоналу сільськогосподарських підприємств, розвитку професійної кар’єри персоналу на підприємствах харчової галузі, екологоорієнтованості персоналу у стратегії управління підприємствами з виробництва твердого біопалива підтверджує зростання рівня впровадження інноваційного цифрового обладнання. З огляду на це процес підвищення кваліфікаційного рівня персоналу розглядається як неперервний процес розвитку працівників на підприємствах. Доцільним також є впровадження технологій, побудованих на індивідуальному підході до мотивації та розвитку персоналу (коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншіфтінг та ін.), розробка критеріїв і показників оцінки результатів роботи (виведення формули пакета заробітної плати), створення гуртків якості, преміювання за пропозиції впровадження інновацій.

Проведений факторний аналіз якісних та структурних показників забезпечення персоналом на основі стохастичного підходу дозволив виділити основні системотворчі чинники, зокрема здатність та вмотивованість до навчання, що виражається через стаж, вік та паралельне здобуття вищої освіти. Виявлено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність має правильне використання фонду робочого часу. Наступними за ступенем впливу показниками системи кадрового забезпечення є фонд оплати праці та сума податку з доходів фізичних осіб, середня заробітна плата, професійний стаж роботи, середня чисельність працівників, останнім – статеві-вікова структура. Якісні показники, що найбільше впливають на систему кадрового забезпечення, розташовано в наступній ієрархічній послідовності: здатність до навчання є особливим і од-

ним із найвагоміших факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємства у системі кадрового забезпечення; фактор вікових характеристик є найменш впливовим.

Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу підприємств передбачає застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами. Сутність такого принципу полягає у проведенні відбору і впровадженні тих інноваційних технологій формування персоналу, які сприятимуть досягненню найвищих результатів господарської діяльності підприємств, розкриттю прихованих здібностей працівників.

Відстежується зміна ціннісних орієнтацій до ролі людини на підприємствах в результаті переходу від людських ресурсів до людського капіталу. Застосування здібнісного підходу до формування персоналу передбачає врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) підприємств, а також сприятиме системному розумінню питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, цілісній оцінці потреб і можливостей кожного працівника, порівнянню їх із бізнес-стратегією, проведенню ефективного відбору оптимізаційних технологій формування персоналу на підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашкіна Н. В. Принципи розвитку професійної освіти в Німеччині : монографія. К. : Вища школа, 1998. 207 с.
2. Абашкіна Н. В. Розвиток професійної освіти в Німеччині (кінець XIX – XX ст.) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». К., 1999. 38 с.
3. Аведян Л. Й. Управління людськими ресурсами на підприємстві : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.02 ; Харківський держ. екон. ун-т . Х., 2000. 19 с.
4. Автономова В. История экономических учений. М. : Инфра-М, 2003. 784 с.
5. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. С. Опацька. К. : Наш Формат, 2017. 288 с.
6. Амосов О. Ю. Підходи до управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_2_15.
7. Асиметричний рівень і динаміка соціально-демографічної нерівності регіонів в Україні й інших великих країнах СНД /Б. Язлюк// Зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2013. – Вип. 35. – Частина II. – С. 38–44 [Серія: Економічні науки.]
8. Базилевич В. Д., Ильин В. В. Философия экономики. История : монография. К. : Знання, М. : Рыбари, 2011. 927 с.
9. Барковський В. В., Барковська Н. В. Вища математика для економістів : Навч. посіб. 5-те вид. К. : Центр учбової літератури, 2010 448 с. URL: [http://flightcollege.com.ua/library/BBarkovsky_V.V.%5D_Visha_matematika_dlya_ekonomst1\(BookFi.org\).pdf](http://flightcollege.com.ua/library/BBarkovsky_V.V.%5D_Visha_matematika_dlya_ekonomst1(BookFi.org).pdf).
10. Беккер Г. Человеческое поведение. Экономический подход. М. : ГУ ВШЭ, 2003. С. 50–89. URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=4752>.
11. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.

12. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.

13. Білоус Л. Й. Основні аспекти виробництва продукції підприємствами харчової галузі [Електронний ресурс] / Л. Й. Білоус. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_2/74.pdf.

14. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві [Електронний ресурс] / Л. Й. Білоус // Економіка харчової галузі. – 2013. – № 3(19). – С. 37 – 42. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_10.

15. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів для підприємств харчової галузі: розвиток та перспективи / Л. Й. Білоус // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5 (43). – С. 166–172.

16. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій як стратегія розвитку національної харчової галузі / Л. Й. Білоус // Науковий огляд. – 2014. – № 1, т. 2.

17. Білоус Л. Й. Оплата праці персоналу підприємств харчової галузі за організаційно-правовими формами господарювання. / Л. Й. Білоус. // «Вісник матеріалів наукових праць ХПІ «Національний технічний університет». – 2012. – № 15. – С. 13–18.

18. Білоус Л. Й. Економічний аспект формування ринку праці в харчовій промисловості України / Л. Й. Білоус // Сталий розвиток економіки. – 2012 р. – № 3. – С. 34–40.

19. Білоус Л. Й. Зовнішньоекономічна орієнтованість продукції підприємств аграрного сектора і харчової галузі в умовах формування інтеграційних процесів / Л. Й. Білоус // Інноваційна економіка. – 2012 р. – № 4. – С. 87–90.

20. Білоус Л. Й. Видова структура виробництва та реалізації продукції підприємствами харчової галузі / Л. Й. Білоус / Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 77–93.

21. Білоус Л. Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України / Л. Й. Білоус // Науковий огляд – 2015. – № 1(11) – С. 5–24.

22. Білоус Л. Й. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів / Л. Й. Білоус // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 3(28) – С. 11–18.

23. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів / Л. Й. Білоус // “Інноваційні рішення в сучасній науці” – 2016. – № 8 (8), – С. 4–21.

24. Білоус Л. Й. Розвиток інвестування підприємств харчової галузі / Л. Й. Білоус // Збірник матеріалів Дев’ятої міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, – 2013 р.) 2013. – Ч. 1. – С. 1–7.

25. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. 2-ге вид., стер. К. : Знання-Прес, 2001. 313 с.

26. Борисяк О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємствах. *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15-16 вересня 2016 р.). Одеса : Атлант, 2016. С. 326-327.

27. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.

28. Борисяк О. Клієнторієнтованість: сучасний механізм дій вищого навчального закладу у підготовці фахівців. *Державна політика щодо проблем працевлаштування і роль вищих навчальних закладів у вирішенні питань надання першого робочого місця випускникам* : тези доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 22-25 вересня 2013 р.). Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2013. С. 28-31.

29. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. Т. 1. С. 51-56.

30. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.

31. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія: "Економіка"*. 2017. № 4 (77). С. 169-177.

32. Борисяк О. В. Оцінка оптимізаційного ефекту технологій формування персоналу підприємств. *Економіка та суспільство* : електрон. наук. фахове вид. 2017. № 12. С. 193-197. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>.

33. Борисяк О. В. Оптимізаційні процеси сільськогосподарських підприємств України : міжнародний аспект. *Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні : сучасний стан і перспективи розвитку* : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня 2017 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 25-26.

34. Борисяк О. Підрозділи сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 26-27 березня 2015 р.). Тернопіль : Астон, 2015. С. 84-85.

35. Борисяк О. В. Принципи оптимізації технологій формування персоналу в системі управління підприємствами. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2017. С. 298-299.

36. Борисяк О. Сутність ролі управління персоналом на підприємствах. *Міжнародний бізнес і туризм в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку* : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених (Тернопіль-Збараж, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 19-20.

37. Борисяк О. Теоретичні аспекти використання інноваційних технологій у системі управління персоналом підприємств. *Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму : сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль-Збараж, 10-11 травня 2018 р.)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 152-154.

38. Борисяк О. В. Формування персоналу в умовах оптимізації процесів підприємств. *Економіка, фінанси та управління : оцінка та перспективи розвитку : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 8 вересня 2017 р.)*. Полтава : ЦФЕНД, 2017. С. 27-29.

39. Борисяк О. В. Функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню у вищих навчальних закладах. *Наука молода : збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Вип. 23. С. 5-13.

40. Брич В. Я., Білоус Л. Й. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. 2015. №3 (28). С. 11-18.

41. Брич В. Я., Білоус Л. Й., Борисяк О. В. Науково-методичні рекомендації щодо підготовки робітничих кадрів в системі об'єднаних територіальних громад : науково-методичний посібник з питань проведення реформи децентралізації для об'єднаних територіальних громад Калуського району. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 103 с.

42. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60-65.

43. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

44. Брич В. Я., Галиш Н., Тибінь А. Організаційні підходи до стратегічного управління підприємством з виробництва деревних пелет в умовах циркулярної економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. Вип. 20. 272 с. С.17-23.

45. Брыч В. Я., Давлетбаева Н. Б. Гармонизированная система стратегического инновационного менеджмента в условиях глобализации: моногр. Тернополь: ТНЭУ, 2014. 212 с.

46. Брыч В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.

47. Брыч В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.

48. Брыч В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посібн. К. : Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.

49. Брыч В. Я., Нагара М. Б. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “*Економічна думка*”, 2016. Том 25. № 1. С. 7-13. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8350/1/3.pdf>.

50. Брыч В. Я., Нагара М.Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2009. № 6. С. 18-23.

51. Брыч В. Я., Сасенко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.

52. Брыч В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 375 с.

53. Брыч В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції. *Україна : аспекти праці*. 2009. № 1. С. 33-37.

54. Бродовська В. Й., Патрик І. П., Яблонко В. Я. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові : Словник. 2-е видання. К. : ВД “Професіонал”, 2005. 224 с.

55. Варіаційне числення та методи оптимізації / М.О. Перестюк та ін. К., 2010. 121 с. URL: http://mechmat.univ.kiev.ua/dload/pos/var_chisl.pdf.

56. Варламова З. Н. Сущность развития организаций. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2009. № 19(157). Вып. 21. С. 156–160. URL: <http://www.lib.csu.ru/vch/157/030.pdf>.

57. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.

58. Величко А. Є. Організаційно-економічні механізми формування соціально-трудових відносин в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу. К., 2010. 19 с.

59. Возьний, К. З. Юдаїзм і сучасні економічні доктрини / К. З. Возьний // Економічна теорія. – 2012. – № 2. – С. 29-42.

60. Возьний, К. З. Економічні ідеї християнства: витоки, розвиток, проблеми / К. З. Возьний // Економічна теорія.– 2010. – № 2. – С. 31-38.

61. Возьний, К. З. Економічна теорія: політична економія : підруч. / К. З. Возьний, С. І. Юрій, І. В. Буян [та ін.]. – К. : Кондор, 2009. – 604 с.

62. Галиш Н. Специфіка виробництва деревних пелет та її вплив на формування стратегії розвитку підприємства. Науковий журнал «Вісник Тернопільського національного економічного університету». Тернопіль. ТНЕУ. 2017. №4 (86). С. 96-104.

63. Галыш Н. А. Устойчивое развитие предприятий биотопливной отрасли: проблемы управления. Социально-экономическая модернизация Казахстана: проблемы и пути решения : тезисы докл. Республ. Науч.-практ. конф. (г. Караганда, 25–26 февраля 2012 г.). Ч. 2. Караганда : КарГТУ, 2013. С. 154–155.

64. Галиш Н. А. Формування виробничої стратегії на підприємствах з виробництва деревних пелет. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. Дванадцятій Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 26–27 березня 2015 р.). Тернопіль : Вектор, 2015. С. 232–233.

65. Герасимяк Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.

66. Гончар Г. П. Організаційно-економічний механізм функціонування ринку праці в аграрному секторі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Львів. нац. аграр. ун-т. Л., 2010. 242 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5026>.

67. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.

68. Гошко Т. Д. Формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інтенсивної трудової міграції сільського населення: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Львів. нац. аграр. ун-т. Л., 2011. 20 с.

69. Гребешкова О. А., Малярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства : способи виявлення та відстеження розвиненості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 321-326. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskie-sposobnosti-predpriyatiya-sposoby-vyyavleniya-i-otslezhivaniya-razvitosti>.

70. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с. – URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf.

71. Грішнова О., Козловський А. Інтелектуальний капітал України : інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. *Україна : аспекти праці*. 2014. № 1. С. 3-9.

72. Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 243 с.

73. Гуменник В. І., Копчак Ю. С, Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с.

74. Гуменюк Ю. П. Роль трудової міграції в системі глобального коливання продуктивності праці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 83-88. URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_12.pdf.

75. Гусак А. А. Пособие к решению задач по высшей математике. Изд. 3-е, стереотипии. Минск, Издательство БГУ, 1973. 532 с.

76. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. Львів, 2017. 528 с.

77. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 22 с.

78. Данько Ю. І. Системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2016. 402 с.

79. Дві сторони гейміфікації. URL: <http://open.kmbs.ua/two-faces-of-gamification>.

80. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посібн. К. : Академвидав, 2004. 352 с. URL: http://webuniver.at.ua/dichkivska_innovacijni_ped.tekhnologiji.pdf.

81. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 19. С. 9-15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2016/4.pdf.

82. Дорожня карта з розвитку ринку твердого біопалива України : у рамках проекту Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Розвиток та комерціалізація біоенергетичних технологій у муніципальному секторі в Україні». / Авт. Коломийченко М.В. Київ, 2016. 74 с. URL: http://bioenergy.in.ua/media/filer_public/b4/bd/b4bda440-5ab8-4c64-943a-a094da7a757f/dorozhnia_karta_z_rozvitku_rinku_tverdogo_biopaliva_ukrayini.pdf.

83. Друкер П. Эффективный управляющий URL: http://www.dolit.net/author/4670/ebook/13186/druker_piter/effektivnyiy_upravlyayuschiy.

84. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. с англ. М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. 272 с. URL: http://www.nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf.

85. Дусановський С. Аграрний сектор регіону в умовах різних форм господарювання: проблеми і перспективи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2013. Вип.18. С. 5-10.

86. Дяків О. П., Пилипчук М. В. Оцінка персоналу методом Assessment Center. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля* : Міжнародна науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи". № 14 (168). 2011. С. 100-103.

87. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. О. Москаленко та ін. ; за ред. Г. В. Назарової. К. : Знання, 2012. 573 с.

88. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/index.html>.

89. Сльникова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.uuo.edu.ua/docs/2/09uelmtp.pdf>.

90. Жежуха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5 (05). Частина 1. С. 84-88.

91. Жежуха В. Й., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI* : Науковий економічний журнал. 2018. № 1. С. 89-92.

92. Жежуха В. Й., Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7-11.

93. Жежуха В. Й. Формування технології управління персоналом у контексті економічного розвитку підприємств URL: http://www.confcontact.com/2013-kachestvo-economichnogo-rozvitku/8_zhezhuha.htm.

94. Зайцев Ю. Випереджувальний економічний розвиток як субстанціональна основа сучасності конкурентної економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 16-22.

95. Закон України “Про вищу освіту” № 1556-VII, 2014. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

96. Закон України “Про відпустки” : Постанова ВР № 505/96-ВР від 15.11.1996 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>.

97. Закон України “Про зайнятість населення” № 406-VII від 04.07.2013 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

98. Закон України “Про колективні договори і угоди” : Постанова ВР № 3357-XII від 01.07.1993 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

99. Закон України “Про оплату праці” : Постанова ВР № 144/95-ВР від 20.04.1995 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

100. Закон України “Про професійний розвиток працівників” № 5067-VI від 05.07.2012 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

101. Зарубіжний досвід електро- та теплопостачання на основі впровадження екологоефективних біопаливних технологій, Київ, 2017. URL: https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/Biopalyvni_tehnologiyi.pdf.

102. Зварич Р. Й. Економічні імперативи процесів альтерглобалізації : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2018. 480 с.

103. Иванкина Л. И., Негруль С. В. Управление персоналом : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. 189 с. – URL: tpu.ru/f/2048/upr_pers.doc.

104. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 47-54. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_14/V_V_IvanovaKnowledge_based_economy_and_knowledge_economy_adequacy_of_categories_usage.pdf.

105. Ільїн В. В. Фінансова цивілізація. К. : Книга, 2007. 528 с.
106. Имашева З. З., Карамышева Э. Ф. Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией. *Интернет-журнал "НАУКОВЕДЕНИЕ"*. 2015. Том 7. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>.
107. Інтеграція аграрних секторів України та ЄС в рамках Угоди про асоціацію. URL: http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual_UCAB_British.pdf.
108. Історія економіки та економічної думки : від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст. : навч. посіб. / В. В. Козюк та ін.; за ред. В. В. Козюка, Л. А. Родіонової. К. : Знання, 2011. 566 с.
109. Історія економіки та економічної думки : ХХ – початок ХХІ ст. : навч. посіб. / В. В. Козюка та ін.; за ред. В. В. Козюка, Л. А. Родіонової. К. : Знання, 2011. 582 с.
110. Карлін М. І., Борисюк О. В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. Вип.1 (15). С. 96-102.
111. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология*. М., 1999. С.494-505. URL: <http://megaobuchalka.ru/5/22121.html>.
112. Катякало В. С., Лукашевич В. В. Классика теории стратегического управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. Сер.8. Вып. 1. С. 70-82. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/239.pdf>.
113. Кашин А., Польщикова Є., Сахно Ю. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів : погляд випускників та роботодавців URL: <http://www.slideshare.net/bestuniverua/ss-27208268>.
114. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : Підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 487 с.
115. Кір'ян Т. Проблемні питання "капіталізації" людського ресурсу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2014. № 1. С. 10-15.
116. Кодекс законів про працю : Закон № 322-VIII від 10.12.1971 // База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

117. Климчук М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ, 2014. 23 с. URL: <http://rada.kpi.ua/files/avtoref%20klimchuk.pdf>.

118. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.

119. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 720. С. 30-37. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf.

120. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка : тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2018. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/997/862>.

121. Креативна мотивація. URL: <http://open.kmbs.ua/creative-perks>.

122. Кривий З., Борисяк О. Формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 р.). Тернопіль : ТОВ Пол-Інвест ЛТД, 2015. С. 70-72.

123. Криворучко А. С. Управління витратами на персонал як основа забезпечення ефективності діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2012. 20 с.

124. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Контор, 2003. 296 с.

125. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. К. : Знання, 2011. 415 с.

126. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 304 с.

127. Лалу Ф. Компанії майбутнього : перекл. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.

128. Левченко Н. В., Огліх В. В. Методи оцінювання інвестиційної привабливості сільського господарства регіонів України у контексті стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 285-293.

129. Левченко О. М. Професіональний потенціал : регуляторні механізми інноваційного розвитку : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 375 с.

130. Леоненко П. М., Юхименко П. І. Історія економічних учень : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 639 с.

131. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.

132. Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. 2009. № 3 (31). С.96-104. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09leaupp.pdf>.

133. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія / НАН України Інститут економіки промисловості / В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцера та ін. Донецьк, 2011. 308 с.

134. Людський потенціал : механізми збереження та розвитку : монографія / НАН України Інститут економіки промисловості / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. Донецьк, 2008. 468 с.

135. Людський розвиток в Україні : мінімізація соціальних ризиків : колективна науково-аналітична монографія / За ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. 496 с. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/Lud_rozvitok_2010.pdf.

136. Мажник Л. О. Методика оцінки технології управління персоналом підприємства. *БізнесІнформ*. 2011. № 1. С. 94-99. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/.pdf>.

137. Малецька О. І. Формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів : ЛНАУ, 2010. 20 с.

138. Мартиненко М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей. Вісник СумДУ. *Серія “Економіка”*. 2012. № 2. С. 50-57. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29838/1/Martynenko.pdf>.

139. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Пер. с англ. СПб. : Питер, 2006. 224 с. URL: http://www.e-reading.club/djvureader.php/114489/1/Martin_-_Upravlenie_proektami.html.

140. Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційного процесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Част. 3. С. 55-57.

141. Мельничук Д. П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/en/lib/20/category/96/view/191>.

142. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 298 с.

143. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с.

144. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії : монографія / за ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ. 306 с.

145. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної ефективності інноваційного розвитку підприємства та її безпеки / Б. Язлюк// - Науковий збірник Львівського національного університету ім. І.Франка Формування ринкової економіки в Україні С. 286-294

146. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.

147. Монастирський Г. Л., Борисяк О. В. Принципи трансформації системи муніципальної транспортної логістики. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 9-10 квітня 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 236-238.

148. Мрія Агрохолдинг. Політика промислової безпеки та охорони здоров'я. – 3 с.

149. Музичук О. Ризики аграрного сектору. *Урядовий кур'єр*. 2014. 21 жовтня (№ 194). С. 11.

150. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К. : Знання, 2002. 312 с.

151. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 225 с.

152. Нагара М. Б. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах. *Наука молода*. 2013. Вип. 19. С. 33-38.

153. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1 (26). С. 162-165. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NGVMPP.pdf.

154. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України “Про затвердження Типового положення про підрозділ вищого навчального закладу щодо сприяння працевлаштуванню студентів і випускників” № 404 від 27.04.2011. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0596-11>.

155. Наконечний С. І., Терещенко Т. О. Економетрія : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2001. 192 с.

156. Науменко Л. М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom>.

157. Новак А. Я. Як підняти українську економіку : монографія. Вид. 5-те, доп. К. : ТОВ “Інпрес”, 2015. 432 с.

158. Новак Н. П. Управління розвитком аграрних підприємств з виробництва органічної продукції: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госпа ім. Петра Василенка. Харків, 2016. 365 с.

159. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия “Экономика”*. 2015. № 1. С. 92-99. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta>.

160. Обґрунтування інноваційних шляхів структурно-функціональних параметрів модернізації економіки України як основу створення міжнародної конкурентоспроможності /Б. Язлюк// Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України / Економіка. Проблеми економічного становлення – Київ: АПіСВ ФПУ, 2014. – №1 (69). – С. 61-70

161. Палеха Ю. І., Палеха О. Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг : навч. посібн. К. : Видавництво Ліра-К, 2013. 480 с.

162. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

163. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *БізнесІнформ*. 2013. № 10. С. 227-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43.

164. Пономарьова М. С. Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2011. 20 с.

165. Попов Ю. Д., Тюття В. І., Шевченко В. І. Методи оптимізації : навчальний електронний посібник для студентів спеціальностей “Прикладна математика”, “Інформатика”, “Соціальна інформатика”. Київ : Електронне видання. Ел. бібліотека факультету кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2003. 215 с. URL: <http://www.cyb.univ.kiev.ua/library/books/popov-30.pdf>.

166. Приб К. А. Програмно-цільовий підхід в антикризовому регулюванні сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6. С. 151-155.

167. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172-177. – URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.

168. Прокопеч Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 206 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/751>.

169. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. К. : “Академвидав”, 2006. 424 с.

170. Пушкар М. С. Фінансовий облік: підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 628 с.

171. 137. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2013. – № 151. – С. 88-92. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/resursne-zabezpechennya-konkurentnih-perevag-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah>.

172. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 21 с.

173. Риндюк Д. В., Штефан Є. В., Блаженко С. І. Інформаційні технології проектування високопродуктивного обладнання для компактування біомаси. *Вісник КНУТД*. 2013. №3. С. 104-112.

174. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств : моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

175. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Концепція Державної цільової економічної програми впровадження в агропромисловому комплексі новітніх технологій виробництва сільськогосподарської продукції на період до 2016 року” № 1650-р від 23 грудня 2009 р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=243237497>.

176. Розпорядження Кабінету Міністрів України ”Про підвищення рівня працевлаштування випускників вищих навчальних закладів” № 1726-р від 27.08.2010. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1726-2010-%D1%80>.

177. Руководство по обеспечению биоэнергией на местном уровне на основе древесной биомассы / BE2020+, Metla VTT. URL: http://www.promobio.eu/en/document/cfm?doc=show&doc_id=199.

178. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.

179. Сагайдак М. П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 119-124. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf.

180. Сайт Агрохолдингу “МРІЯ”. URL: <http://mriya.ua> (дата звернення : 04.04.2017).

181. Сайт Бучацького коледжу Подільського державного аграрно-технічного університету. URL: <http://bkpdatu.at.ua> (Дата доступу: 26.11.2017).

182. Сайт ТОВ “Бучачагрохлібпром”. URL: <https://buchach-ahp.com.ua> (дата звернення : 04.04.2017).

183. Сайт Корпорації “Агропродсервіс”. URL: <http://agroprodservice.com.ua>.

184. Сайт Наукової бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.

185. Сайт Тернопільського національного економічного університету. Факультет аграрної економіки і менеджменту. URL: <http://www.tneu.edu.ua/faculty/faem>.

186. Сандугей В. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток українського ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 29-34.

187. Саприкіна М. А., Каба Д. В. Баланс між роботою та сім'єю в Україні : нова конкурентна перевага для компаній та працівників. К. : Центр “Розвиток корпоративної соціальної відповідальності”, 2010. 30 с. URL: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/WLB.pdf>.

188. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. – С. 132-139.

189. Семів Л. К., Здрок О. В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск № 5 (127). С. 21-26. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/510>.

190. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51. С. 101-107. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf.

191. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.

192. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Йосиф Степанович Ситник ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2018. – 615 с. URL: <http://lp.edu.ua/research/disscoun/d-3505203/intelektualizaciya-system-menedzhmentu-promyslovyh-pidpryyemstv>.

193. Сільське господарство України 2015 : Статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2016. 362 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm.

194. Сільське господарство України 2016 : Статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2017. 246 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm.

195. Сіменко І. В. Романюк М. К. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 209-218.

196. Скворчевський О. Є. Оптимізаційні методи і моделі в економіці і менеджменті: текст лекцій з курсу “Економіко-математичні методи та моделі”. Харків : НТУ “ХПІ”, 2014. 76 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7765/1/prohramy_2014_Skvorchevskiy_Optymizatsiini.pdf.

197. Скорук О. П., Майданик І. С. Формування стратегії управління потенціалом біоресурсів підприємств регіону. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2016. №8. С. 63-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_8_9

198. Солом'янюк П. Г., Міщишина М. М. Світова практика застосування аутсорсингу персоналу *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 1. С. 103-106. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/103-106.pdf.

199. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С.156-158.

200. Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом : учб.-метод. ТЗЗ посібн. / Авт.-уклад. А. Л. Афендик. – 1-е вид., стереотип. К. : МАУП, 2008. – 113 с.

201. Стан і перспективи розвитку виробництва твердого біопалива. URL: <http://sae.gov.ua/sites/default/files/Kolomyichenko.pdf>.

202. Статистичний щорічник України за 2013 рік / За ред. О. Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 534 с. URL: http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukraine_2013.pdf.

203. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2015 рік / за ред. А. А. Чорного. Тернопіль : Головне управління статистики у Тернопільській області, 2016. 428 с.

204. Степанова І. Проблеми забезпечення агросировиною твердопаливного сектора біоенергетики в Україні. *Agricultural and Resource Economics* : International Scientific E-Journal. 2017. Vol. 3. № 4. 135–146. URL: www.are-journal.com.

205. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.

206. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року : Проєкт Міністерства освіти і науки України. URL: http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf.

207. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2007. 536 с. URL: http://www.ebooktime.net/book_68.html.

208. Так работают немцы!. WOODWORKING NEWS / Новости деревообработки, №3 (111). 2010. С.15-16.

209. Технології менеджменту знань : навч. посібник / В. В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.

210. Теоретичні основи сутності та змісту соціально-економічної безпеки /Б.О. Язлюк// -Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Тернопіль, 2014. – Том 16 Вип. 1 – С.149 – 154

211. Тренди – 2019 : новітня єдність. URL: <http://open.kmbs.ua/trends-2019-new-community>.

212. Токарчук Д. М. Стратегічні напрями виробництва біопалива сільськогосподарськими підприємствами України. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2016. № 7. С. 18-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_7_4.

213. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 244. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24.

214. Тульчинська С. О. Синергетична парадигма розвитку економіки знань / С.О. Тульчинська *Економічний вісник НТУУ “КПІ”* : збірник наукових праць. 2011. № 8. С. 5–8. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/4484>.

215. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page11.

216. Указ Президента України “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” № 5/2015 від 12 січня 2015 року URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

217. Україна у цифрах 2015 : Статистичний збірник / За ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2016. 239 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

218. Україна у цифрах 2016 : Статистичний збірник / За ред. І. Є. Вернега. К. : Державна служба статистики України, 2017. 240 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

219. Ульяненко О. В. Формування та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах розвитку ринку робочої сили: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2011. 20 с.

220. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2006. 576 с. URL: http://libfree.com/154546898-menedzhmentupravlinnya_lyudskimi_resursami_voronkova_vg.html.

221. Управління інвестиційно-інноваційними проектами в умовах ризику та невизначеності / Язлюк Б.// Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 214: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. С. 761–771.

222. Ушева М. Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 173-179. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mimi/2011_3_2/4_1.pdf.

223. Федорейко В.С., Рутило М.І., Іскерський І.С. Підвищення ефективності електротехнологічного комплексу для виробництва твердого біопалива з використанням нейроконтролера / Науковий вісник НГУ, 2013, №5. 78-85 с.

224. Федорняк Л. С. Методи та принципи формування й використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2007. №4. С. 66-69.

225. Федорняк Л. С. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2010. 20 с.

226. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2008. № 4 (1). URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf.

227. Харчук С. А. Зайнятість сільського населення як передумова розвитку сільських територій : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки”. К., 2011. 184 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3670>.

228. Хромов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : монографія. Донецьк : Видавництво “Ноулідж” (донецьке відділення), 2011. 326 с.

229. Черевко Г., Черевко І. Аграрна економіка країн Вишеградської групи в умовах їх членства в ЄС : досвід і значення для України. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 1-2. С. 3-12 URL: ae_2015_8_1-2_3.pdf.

230. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Черкасов ; Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ, 2010. 20 с.

231. Чикуркова А. Д. Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки”. К., 2011. 34 с.

232. Чорний Р. В. Інвестування аграрних формувань в умовах розвитку ринкових відносин : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 267 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/1701>.

233. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2017. № 1 9190). С. 41-46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-faktoriv-formuvannya-pozitivnogo-brendu-robotodavtsya-sered-vnutrishnoyi-tsilovoyi-auditoriyi>.

234. Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.

235. Юридична психологія. Словник: Довідкове видання / Д. О. Александров, В. Г. Андросюк, Л. І. Казміренко та ін.; за заг. ред. Л. І. Казміренко, Є.М. Моїсеєва. Вид. 2-е, уточ. та доп. К. : КНТ, 2008. 224 с.

236. Янкович О. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом: технології та правові засади. Тернопіль : ТНПУ, 2007. 217 с.

237. Ястремська О. М., Геращенко І. М. Методичний інструментарій узгодження рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 227-233.

238. Ястремская Е. Н., Сиваш Ю. Н. Методический подход к отбору кандидатов в синектический коллектив для создания инноваций. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Science Journal)*. 2018. № 3 (31). Part 4. P. 46-54.

239. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 219-223.

240. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 35-48.

241.5 soft-skills: які і де потрібні? URL: https://hh.ua/article/20923?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=rab_22_08_2017&utm_campaign=misc.

242. 100 найкращих аграрних підприємств України, по номінаціям. *Аграрна Еліта України*. 2015. URL: <http://www.agrotimes.net/journals/article/top-100-najkrashchih-agrarnih-pidpriemstv-ukrayini-2015>.

243. Abrhám J. Clusters in tourism, agriculture and food processing within the Visegrad Group. *Agric. Econ. Czech*, 60, 2014 (5), pp. 208-218 URL: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/122648.pdf>.

244. Agile или Waterfall – какой вариант соответствует вашему бизнесу? URL: <https://worksection.com/blog/waterfall-vs-agile.html>.

245. Armstrong, M. A. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006. 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf.

246. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*. 3rd ed. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006. 196 p. URL: https://limchheng.files.wordpress.com/2009/06/strategic_human_resource_management1.pdf.

247. Becker G. S. *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition*. New York : National Bureau of Economic Research, distributed by Columbia University Press, 1975. 264 p. URL: <http://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberbk/beck75-1.htm>.

248. Becker G. S. Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Vol. 70. No. 5, Part 2 : Investment in Human Beings (Oct., 1962), pp. 9-49 URL: http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Becker_1962_Investment%20in%20Human%20Capita%20A%20Theoretical%20Analysis.pdf.

249. Boeri, T., Garibaldi, P. Shadow Activity and Unemployment in a Depressed Labor Market, 2002, 35 p. URL: <https://www.iza.org/essle/essle2002/Garibaldi.pdf>.

250. Borysiak O. V. Optimization approach to technologies of personnel formation of enterprises. *Modern economic research : cooperation, banking, public administration in a decentralized environment : Proceedings of the International Scientific Conference* (Kielce, Poland, September 26th, 2017). Kielce, Poland : Baltija Publishing, 2017. P. 24-26.

251. Borysiak O. V. Optimization criterion in technologies of personnel management in enterprises. *Economic and social development of Ukraine in XXI century : national vision and globalization challenges : Collection of scientific articles*. USA, 2017. P. 34-36.

252. Borysiak O. Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. *International Journal of Economics and Society*. Memphis, USA. 2017. Vol. 2. Issue 9. P. 33-38.

253. Borysiak O. V. Optimization factors of personnel formation at agricultural enterprises. *Cross-border cooperation as a vector of development of small and medium enterprises of Ukraine with the V-4 countries : Scientific works*. Bratislava. 2017. Issue 2. P. 46-51.

254. Humanity in the machine : http://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE_HUDDLE_HUMANITY_MACHINE_2016_0.pdf.

255. Davidova S., Thomson K.. Family Farming in Europe: Challenges and Prospects. In-Depth Analysis. Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies; Agriculture and Rural Development. Brussels, Belgium, 2014. 65 p. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT\(2014\)529047_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT(2014)529047_EN.pdf).

256. Itika J. Fundamentals of human resource management: Emerging Experiences from African Countries. University of Groningen / Mzumbe University : African Studies Centre, 2011. 236 p. URL: <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf?sequence=2>.

257. Kachaňáková A., Nachtmannova O., Joniakova Z. Personálny manažment 2. vydanie. Bratislava : EKONÓMIA, 2011. 236 p.

258. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířeně vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.

259. Lee F. K., Johnston J. A. Innovations in Career Counseling. *Journal of Career Development*. Vol. 27. № 3. 2001. P. 177-185. URL: <http://career.missouri.edu/pdfs/career-educator/research/JoeJohnstonArticles/Innovations%20in%20Career%20Counseling.pdf>.

260. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton : Princeton University Press. 1962. 460 p.

261. Mazur V. Grading method – motivational management instrument in modern economic conditions. Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi / ISMA University. Riga : Landmark SIA, 2016. P. 133-144.

262. Mazur V. Principles of teammaking as the effective instrument of management. *Scientific Journal Virtus*. Issue 15. 2017. P. 251-253.

263. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. (2015). Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 2015. 18 (4), P. 200-211. URL: http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf.

264. Morawski P. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*: nr 4 (16). 2006. URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/338>.

265. Mriya Agro Holding. Manual. Environmental Management System. 15 p.

266. Mriya Agro Holding. Management presentation. January 2014. 42 p.

267. Mriya Agro Holding Public Limited (Under liquidation). Consolidated Financial Statements for the year ended 30 June 2016. URL: http://mriya.ua/fileadmin/user_upload/Consolidated_Financial_Statements_for_the_year_ended_30_June_2016.pdf.

268. Organization for Economic Cooperation and Development. The Knowledge-Based Economy. OECD / GD (96)102. Paris, 1996. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(96\)102&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(96)102&docLanguage=En).

269. Savaneviciene A; Stankeviciute Z. Relabeling or New Approach : Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2013. 24(3). P. 234-243. URL: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1618/2704>.

270. Savory A., Butterfield J. Holistic Management : A New Framebook for Decision Making. Island Press, 1998. 644 p. URL: http://books.google.com.ua/books?id=7xZJHZ5aVH0C&hl=ru&source=gsbs_similarbooks.

271. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution : what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.

272. Ulrich D., Lake D. Organizational capability: creating competitive advantage. – URL: https://www2.bc.edu/~jonescq/articles/ulrich_AME_1991.pdf.

273. Vveinhardt J., Minkute-Henrickson R. Transformation of a learning organization into a smart organization : expansion of human resource by intellectual capital. Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015, Barcelona, Spain. 2015. P. 172-181 URL: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?

274. Vojtovič S. Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja, 1. vydanie. Bratislava : IRIS, 2006. 292 p.

275. Zunker V. G. Career Counseling : A Holistic Approach. 8 th edition, Internation Edition. Brooks / Cole, Cengage Learning, 2012. – 688 p URL: <http://books.google.com.ua/books?id=SkumPIi04DcC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.

ДОДАТКИ

Додаток А
Показники ефективності мотиваційних інструментів
в системі управління кадровим забезпеченням підприємств
харчової галузі

№	Показник	Підприємства харчової галузі	Дані показників		Відхилення 2016/2015 (*/-)
			2015	2016	
1	2	3	4	5	6
Показники ефективності мотивації персоналу при використанні матеріальних стимулів					
1	Вагомість витрат на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства харчової галузі (Еввопр), %	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	17	15	+2
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	13	12	+1
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	7,6	7,1	+0,5
		ТОВ «Залізнична пекарня»	10	5	+5
		ТОВ «Колос»	7	2	+4
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	3	1	+2
2	Показник ефективності, що відображає заборгованість з виплати заробітної плати працівникам підприємства (Еззп), %	ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	1	7	-6
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	0	0	0
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	0	0	0
		ТОВ «Залізнична пекарня»	0	0	0
		ТОВ «Колос»	0	0	0
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	0	0	0
3	Вагомість сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства харчової галузі (Есвоп), %	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	52,4	50,1	+1,3
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	34,9	23,1	+11,8
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	32,1	25,9	+6,2
		ТОВ «Залізнична пекарня»	21,1	1,2	+19,9
		ТОВ «Колос»	31,9	0	+31,9
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	21,8	15,0	+6,8
4	Показник публічного визнання працівників підприємства харчової галузі (Епв), %	ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	19,3	16,2	+3,1
		ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0,1	0,3	-0,2
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	0,3	0	-0,3
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	0	0	0
		ТОВ «Залізнична пекарня»	0	0	0
		ТОВ «Колос»	0	0	0
5	Коефіцієнт відповідності умов праці на робочому місці (Кумп)	ПП «Коломийський хлібокомбінат»	0	0	0
		ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0	0	0
		ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	54	45	+9
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	34	23	+11
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	25	19	+6
		ТОВ «Залізнична пекарня»	21	20	+1
ТОВ «Колос»	20	14	+6		
	ТОВ «Колос»	20	14	+6	
ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	19	19	0		
	ТЗОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	21	20	+1	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
6	Показник визнання професійних досягнень працівників підприємства харчової галузі (Еплд)	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0,2	0,2	0
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	0,1	0	0,1
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	0	0	0
		ТОВ «Залізнична пекарня»	0	0	0
		ТОВ «Колос»	0	0	0
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	0	0	0
		ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0	0	0
7	Коефіцієнт психологічного клімату в колективі (Кпк)	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	56	53	+3
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	59	55	+4
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	45	43	+2
		ТОВ «Залізнична пекарня»	35	34	+1
		ТОВ «Колос»	23	20	+3
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	28	30	-2
		ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	23	20	+3
8	Показник рівня соціального забезпечення працівників (Есз), %	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	32,5	31,0	+1,5
		Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛГОС	37,8	46,9	-9,1
		ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА»	46,9	37,6	+9,3
		ТОВ «Залізнична пекарня»	63,6	59,3	+4,3
		ТОВ «Колос»	45,3	41,8	+3,5
		ПП «Коломийський хлібокомбінат»	24,7	21,3	+3,4
		ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	21,3	20,1	+1,2

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації підприємств

Додаток Б
Комплексна оцінка продуктивності праці персоналу
на підприємствах харчової галузі

Показники	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС»	ТОВ «Агрокомпанія КОПІКА»	ТОВ «Залізнична пекарня»	ТОВ «Колос»	ПП «Коломийський хлібокомбінат»	ТзОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»
Зарплатовіддача	0,12	0,11	0,9	0,09	0,05	0,02	0,03
Фондовіддача	0,17	0,13	0,06	0,9	0,10	0,7	0,8
Фондоозбросність	0,25	0,20	0,07	0,16	0,21	0,05	0,03
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,12	0,15	0,09	0,11	0,03	0,10	0,11
Закріпленість зносу основних засобів за реалізованою продукцією	0,10	0,11	0,07	0,09	0,10	0,08	0,03
Закріпленість зносу основних засобів за працівником	0,09	0,06	0,09	0,07	0,04	0,02	0,05
Закріпленість зносу основних засобів за витратами на оплату праці	0,19	0,17	0,20	0,15	0,03	0,11	0,13
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,35	1,01	0,97	1,15	0,89	1,27	0,93

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації підприємств

Додаток В
Основні показники умов і динаміки розвитку
сільського господарства України за період 2010-2016 роки

№ з/п	Назва показника	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Відхилення між 2016 і 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Структура виробництва сільськогосподарської продукції, всього, у відсотках: – сільськогосподарські підприємства; – господарства населення	48,3 51,7	– –	50,7 49,3	54,0 46,0	55,3 44,7	55,1 44,9	57,0 43,0	8,7 -8,7
2.	Кількість сільськогосподарських підприємств на 1 листопада, одиниць	–	–	49415	49046	46199	45379	47697	–
3.	Частка сільськогосподарських підприємств за організаційними формами господарювання до загального підсумку на 1 листопада, %: – господарські товариства; – приватні підприємства; – кооперативи; – фермерські господарства; – державні підприємства; – підприємства інших форм господарювання	– – – – – –	– – – – – –	16,7 8,5 1,7 68,9 0,6 3,6	16,8 8,3 1,6 69,7 0,6 3,0	16,8 8,2 1,4 71,6 0,5 1,5	17,0 8,0 1,3 71,2 0,5 2,0	– – – – – –	– – – – – –
4.	Частка сільського населення у структурі усього постійного населення, %	31,7	31,6	31,5	31,4	31,3	31,2	31,1	-0,6
5.	Частка зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку за видами економічної діяльності, %	–	–	17,2	17,5	17,1	17,5	17,6	–
6.	Частка найманих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку за видами економічної діяльності, %	9,3	9,2	9,2	9,0	9,6	9,5	–	–

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників по відношенню в цілому по країні, %	63,9	68,0	67,0	69,5	71,2	74,8	75,6	11,7
8.	Частка капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку, %	6,1	6,5	6,6	7,1	8,6	11,0	–	–
9.	Частка прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку, %	1,7	1,6	1,5	1,3	1,4	1,3	1,4	-0,3
10.	Випуск продукції у фактичних цінах, мільйонів гривень	189405	253569	261835	307054	371189	544206	637791	448386
11.	Частка випуску продукції, %: – нефінансові корпорації та сектор загальнодержавного управління; – домашні господарства	50,0 50,0	51,4 48,6	52,0 48,0	54,4 45,6	56,5 43,5	60,2 39,8	60,7 39,3	10,7 -10,7
12.	Проміжне споживання, у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	146504	152608	178553	214804	–	–	–
13.	Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах, %: – витрати на оплату праці; – відрахування на соціальні заходи; – матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції у тому числі мінеральні добрива, оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати; – амортизація; – інші операційні витрати	– – – – – –	– – – – –	9,2 3,4 68,7 16,6 19,7	7,6 2,8 69,7 16,6 21,2	7,1 2,7 70,5 14,6 24,1	5,4 1,9 73,7 19,2 22,6	5,4 1,2 72,1 20,5 –	– – – – –
		–	–	5,3 13,4	5,5 14,4	5,4 14,3	4,5 14,5	4,9 16,4	– –

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Оплата праці працівників у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	21845	25789	25789	30461	–	–	–
15	Валова додана вартість у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	107065	109227	128501	156385	–	–	–
16.	Фінансові результати до оподаткування у сільському, лісовому та рибному господарстві, мільйонів гривень	17291,8	25565,9	26992,7	15147,3		–	–	–
17.	Чистий поточний прибуток / змішаний дохід, у фактичних цінах; мільйонів гривень	–	80170	76018	88654	114626	–	–	–
18.	Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року; гривень)	132680,4	–	159679,0	201216,9	227753,4	223309,9	–	–
19.	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %	17,5	19,3	16,3	8,3	–	–	–	–
20.	Експорт сільськогосподарської та продовольчої продукції, тисяч доларів США	9935978,5	12804109,1	17905603,7	17038805,3	16668953,8	14563144,5	–	–
21.	Імпорт сільськогосподарської та продовольчої продукції, тисяч доларів США	5763546,5	6346705,8	7513878,6	8187431,1	6059256,7	3484432,3	–	–

Джерело: сформовано авторами на основі [193-194]

Додаток Д
Основні показники умов і динаміки розвитку сільського господарства Тернопільської області за період 2010-2015 роки

№ з/п	Назва показника	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Відхилення між 2015 і 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чисельність наявного населення (на 1 січня, тис. осіб), у тому числі	–	1084,1	–	1077,3	1073,3	1069,9	–
	міське,	–	474,7	–	475,2	475,1	475,8	–
	сільське	–	609,4	–	602,1	598,2	594,1	–
	відсотків до всього населення							
	міське	–	43,8	–	44,1	44,3	44,5	–
	сільське	–	56,2	–	55,9	55,7	55,5	–
2.	Кількість сільськогосподарських підприємств на 1 листопада, одиниць	–	–	1042	1044	1020	1021	–
3.	Продукція сільського господарства, усі категорії господарств (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	5825,6	7295,0	7949,3	8051,4	9169,4	8145,8	2320,2
	продукція рослинництва	3875,1	5379,0	5880,0	5792,0	6847,4	5806,7	1931,6
	продукція тваринництва	1950,5	1916,0	2069,3	2259,4	2322,0	2339,1	388,6
4.	Продукція рослинництва (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	3875,1	5379,0	5880,0	5792,0	6847,4	5806,7	1931,6
	Зернові культури,	1341,5	2018,3	2314,7	2389,8	2812,9	2324,6	983,1
	Технічні культури	1016,4	1251,4	1385,6	1274,1	1642,8	1379,8	363,4
	Картопля, овочі та баштанні	1279,9	1852,7	1899,6	1825,2	1944,6	1592,1	312,2
	Плодоягідні та виноград	65,9	85,1	127,5	167,8	185,3	202,0	136,1
	Кормові культури	155,4	157,7	160,1	140,0	149,6	128,9	–26,5
	Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва	16,0	13,8	–7,5	–4,9	112,2	179,3	163,3
5.	Продукція тваринництва (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	1950,5	1916,0	2069,3	2259,4	2322,0	2339,1	388,6
	Сільськогосподарські тварини (виращування)	694,7	639,6	675,3	790,8	869,8	909,2	214,5
	Молоко	1045,4	1048,2	1151,7	1219,1	1206,5	1157,1	111,7
	Яйця	172,1	176,2	192,8	199,0	201,4	228,0	55,9
	Вовна	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Інша продукція	38,3	52,0	49,5	50,3	44,3	44,8	6,5

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Продукція господарств населення (у постійних цінах 2010 року; млн.грн): продукція рослинництва продукція тваринництва	3443,8 1808,1 1635,7	– – –	4233,9 2579,9 1654,0	4269,6 2538,7 1730,9	4354,8 2654,8 1700,0	4015,6 2376,3 1639,3	571,8 568,2 3,6
7.	Продукція сільськогосподарських підприємств (у постійних цінах 2010 року; млн.грн): продукція рослинництва продукція тваринництва	2381,8 2067,0 314,8	– – –	3715,4 3300,1 415,3	3781,8 3253,3 528,5	4814,6 4192,6 622,0	4130,2 3430,4 699,8	1748,4 1363,4 385
8.	Частка господарств населення у виробництві продукції сільського господарства (відсотків): Продукція рослинництва; Продукція тваринництва	59,1 46,7 83,9	– – –	53,3 43,9 79,9	53,0 43,8 76,6	47,5 38,8 73,2	49,3 40,9 70,1	– 9,8 – 5,8 – 13,8
9.	Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах (відсотків)	16,1	–	15,3	8,1	21,1	39,9	23,8
10.	Чистий прибуток (збиток) млн.грн сільськогосподарських підприємств	–	1005,2	790,3	75,4	–1828,6	–	–
11.	Капітальні інвестиції сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг (у фактичних цінах; млн.грн)	375,9	425,1	715,3	849,2	586,9	909,0	533,1
12.	Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) в сільське, лісове та рибне господарство	–	8284,6	9491,3	10524,9	10667,0	7636,4	–
13.	Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб)	11883	10725	11450	11374	11548	10315	– 1568
14.	Кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах, тисяч осіб	13,7	13,0	13,5	13,4	13,3	–	–
15.	Прийнято працівників (відсотків до середньооблікової кількості штатних працівників)	–	–	–	–	63,6	59,3	–
16.	Вибуло працівників (відсотків до середньооблікової кількості штатних працівників)	–	–	–	–	65,4	58,6	–

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.	Використання фонду робочого часу працівників (у середньому на одного працівника): Фонд робочого часу (явки та неявки), год Відпрацьовано: год відсотків до фонду робочого часу Не відпрацьовано, год У тому числі за причинами: Щорічні відпустки (основні та додаткові); Тимчасова непрацездатність; Відпустка без збереження заробітної плати (на період припинення робіт)	-	-	-	-	-	1897	-
		-	-	-	-	-	1760	-
		-	-	-	-	-	92,8	-
		-	-	-	-	-	137	-
		-	-	-	-	-	104	-
		-	-	-	-	-	26	-
		-	-	-	-	-	0	-
18.	Стан укладання колективних договорів (на кінець року) Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од Кількість працівників, охоплених колективними договорами: осіб, відсотків до облікової кількості штатних працівників	-	-	-	-	-	67	-
		-	-	-	-	-	3576	-
		-	-	-	-	-	38,1	-
19.	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників (грн): Усього (за видами економічної діяльності) Сільське господарство	1659	1871	2185	2359	2527	2994	1335
		1278	1547	1761	2018	2202	2927	1649

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20.	Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах, %:							
	– витрати на оплату праці;	6,2	–	–	–	5,0	4,6	– 1,6
	– відрахування на соціальні заходи;	2,2	–	–	–	1,9	1,5	– 0,7
	– матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції у тому числі	75,3	–	–	–	73,9	75,5	0,2
	мінеральні добрива,	23,7	–	–	–	16,7	23,1	– 0,6
	оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати;	24,7	–	–	–	32,5	29,5	4,8
	– амортизація;	5,4	–	–	–	6,7	4,9	– 0,5
	– інші операційні витрати, з них:	10,9	–	–	–	12,5	13,5	2,6
	орендна плата за земельні частки (паї);	61,8	–	–	–	47,7	54,6	– 7,2
	майнові паї	0,3	–	–	–	0,6	0,8	0,5
21.	Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах, на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року, гривень)	149095,5	208978,2	233686,9	237068,8	278858,0	258114,6	109019,1

Джерело: сформовано авторами на основі [193; 203]

Додаток Е

Аналіз тематик вітчизняних кандидатських і докторських дисертаційних робіт за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) за 2010-2015 рр., в яких розглядається питання удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств

№ з/п	ТЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ, УЧЕНИЙ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічне управління персоналом							
1.	Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки, Чикуркова А.Д. [185]		+				
Ефективність системи управління персоналом							
2.	Продуктивність праці у виробництві зернових культур, Лега О.В.		+				
3.	Удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств, Хомутовська Я. М.				+		
4.	Удосконалення механізму управління персоналом агропромислових підприємств, Шитікова Л. В.					+	
5.	Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств, Горбачова І.В. [42]		+				
6.	Управління персоналом сільськогосподарських підприємств, Федорняк Л.С. [179]	+					
7.	Формування системи управління персоналом аграрних підприємств, Дідур К.М.						+
Мотивація персоналу							
8.	Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств, Штерма Т. В. [188]		+				
9.	Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах, Нестерович А. В.			+			
10.	Розвиток системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, Бондар В.В.				+		
11.	Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств, Пономарьова М.С. [130]		+				
12.	Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК, Черкасов А.В. [184]	+					
13.	Матеріальне стимулювання та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств, Глушенко В.В.				+		

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8
14.	Формування мотивації трудової діяльності жінок сільськогосподарських підприємств, Лаврук Н.А.					+	
Оцінка персоналу							
15.	Організаційно-економічні основи оцінки персоналу сільськогосподарських підприємств, Баценко Л. М.					+	
Формування і використання персоналу							
16.	Формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств, Малецька О.І. [105]	+					
17.	Відтворення та ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств, Шовкун Л.В.	+					
18.	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах, Мисник Т.Г.	+					
19.	Підготовка управлінських кадрів для агроформувань на основі інноваційних навчальних технологій, Міщенко І.А.	+					
20.	Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, Бортник В.А.	+					
21.	Формування і використання персоналу облікової служби сільськогосподарських підприємств, Смерницька Є.В.	+					
22.	Формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інтенсивної трудової міграції сільського населення, Гошко Т.Д. [43]		+				
23.	Формування та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах розвитку ринку робочої сили, Ульяненко О.В. [174]		+				
24.	Формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів, Яцкова А.Д.			+			
25.	Формування і використання трудових ресурсів в малих аграрних господарствах, Олійник Є.О.					+	
Розвиток персоналу							
26.	Розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, Четверик В.М.					+	
Соціально-трудова відносина							
27.	Організаційно-економічні механізми формування соціально-трудова відносин в сільськогосподарських підприємствах, Величко А.Є. [37]	+					
28.	Формування організаційної культури підприємств АПК, Родіонова О.Ю.	+					
Всього: 28, з них:		10	7	2	5	3	1

Джерело: сформовано авторами на основі [184]

Додаток Ж

АНКЕТА

Шановні панове!

З метою діагностики ефективності функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, використання технологій з розвитку і розкриття потенціалу працівників як особистісних чинників інноваційного розвитку підприємств просимо Вас дати відповіді на наступні питання.

Анкетування є анонімним і отримані результати будуть спрямовані на розроблення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

1. Назва підприємства: _____
 2. До якої категорії працівників Ви належите?
 керівники; службовці; робітники.
 3. Тип населеного пункту, в якому Ви проживаєте:
 сільська місцевість; місто обласного рівня;
 село міського типу; місто районного рівня;
 4. Інформація про освіту:
 повна вища (магістр, спеціаліст); професійно-технічна (майстер);
 базова вища (бакалавр); загальна освіта (шкільний атестат).
 неповна вища (молодший бакалавр, молодший спеціаліст);
 5. Загальний стаж роботи: _____
 6. Стаж роботи на даному підприємстві: _____
 7. Чи відоме Вам головне завдання (місія, стратегічна ціль) підприємства, на якому Ви на даний час працюєте?
 так; ні.
 Якщо “так”, тоді як звучить? _____
 8. Які із заходів, що реалізуються на підприємстві, на Вашу думку, сприяють утвердженню бренду підприємства як надійного роботодавця на ринку праці?
 чітке формулювання завдань керівництвом та узгодження алгоритму їхнього вирішення із працівниками; створення безпечних умов праці;
 виплата заробітної плати відповідно до термінів; виробництво якісної продукції;
 наявність системи доплат; можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;
 офіційне працевлаштування; можливість кар'єрного росту;
 можливість працювати на постійній (несезонній) основі; упровадження інноваційних технологій у виробничий процес
- Ваш варіант: _____

9. Які зовнішні фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на якісний і кількісний рівень забезпечення фахівцями сільськогосподарські підприємства?

- політична та економічна нестабільність у державі;
- військові дії у східному регіоні України;
- міграція населення за кордон;
- розвиток цифрових технологій і можливість дистанційної зайнятості в інших сферах;
- зниження чисельності сільського населення;
- неprestижність здобуття аграрної освіти серед молоді.

Ваш варіант: _____

10. Хто відповідає за забезпечення та організацію роботи працівників на підприємстві?

- керівник підприємства;
- кадрова служба;
- керівники структурних підрозділів підприємства;
- позаштатні фахівці з управління персоналом (працівники консалтингових агенцій з управління персоналом)

Ваш варіант: _____

11. Виокреміть, будь ласка, їхні основні функціональні обов'язки?

- планування персоналу; пошук і підбір персоналу;
- адаптація працівників; оцінка персоналу;
- розвиток персоналу; мотивація персоналу;
- кадрове діловодство.

Ваш варіант: _____

12. Які заходи з визначення рівня та розкриття потенційних можливостей персоналу використовують на підприємстві?

- анкетування; бесіда, інтерв'ю;
- тренінги; оголошення професійних конкурсів;
- розробка індивідуальних програм розвитку кар'єри.

Ваш варіант: _____

13. Що мотивує Вас працювати на даному підприємстві?

- висока заробітна плата;
- можливість професійного зростання;
- близькість до місця проживання;
- можливість отримати премію в натуральній формі (зерно, м'ясо та ін.);
- забезпечення транспортом, безоплатними обідами;
- офіційне працевлаштування;

Ваш варіант: _____

14. Які якості працівників варто розвивати на підприємстві?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> лідерство; | <input type="checkbox"/> робота в команді; |
| <input type="checkbox"/> управління часом; | <input type="checkbox"/> самонавчання; |
| <input type="checkbox"/> креативність; | <input type="checkbox"/> технічні навички. |

Ваш варіант: _____

15. Які якості Ви б хотіли вдосконалити?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> лідерство; | <input type="checkbox"/> робота в команді; |
| <input type="checkbox"/> управління часом; | <input type="checkbox"/> самонавчання; |
| <input type="checkbox"/> креативність; | <input type="checkbox"/> технічні навички. |

Ваш варіант: _____

16. Які технології використовуються на підприємстві для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу?

- автоматизована інформаційна система управління персоналом (набір певного програмного забезпечення і цифрових технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалити бізнес-процес);
- лізинг персоналу (форма тимчасового або строкового залучення (оренди) персоналу “зі сторони”; правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від 3-х місяців до кількох років);
- аутсорсинг (передача підприємством однієї або кількох своїх функцій управління персоналом іншому підприємству);
- аутстафінг (передача певного штату працівників підприємства рекрутинговому агентству, яке оформляє їх у свій штат; при цьому персонал продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої функції);
- наставництво (професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі);
- коучинг (взаємодія між керівником і підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності; коуч допомагає реалізувати скритий потенціал людини працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку);
- управління талантами (діяльність, спрямована на створення у компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних у досягненні високих результатів у бізнесі);
- ігрофікація / гейміфікація (в основу процесу виконання завдань працівниками покладено модель гри (комп’ютерної гри), яка передбачає оперативний зворотний зв’язок, можливість внесення корективів для досягнення максимального результату; спрямована на розвиток командного духу, прагнення до самовдосконалення);

- грейдинг (упорядкування посад і розподіл функціональних обов'язків на основі критерію вагомості);
 - внутрішній маркетинг (використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю);
 - виконавчий пошук (пошук висококваліфікованого фахівця з досвідом роботи і спеціалізованими знаннями; джерела пошуку: база резюме, знайомі, Інтернет, опитування фахівців відповідної галузі);
 - полювання за головами / хедхантинг (пошук висококваліфікованих фахівців на вакансії середньої і високої ланки; мінімальна кількість джерел пошуку (безпосереднє встановлення контакту з конкретним кандидатом, в якому є зацікавлені);
 - аутплейсмент (підприємство, в якому звільняється працівник, оплачує рекрутинговій агенції послуги за працевлаштування даного працівника).
- Ваш варіант: _____

17. При виборі технологій формування персоналу, якими показниками ефективності зазвичай керуються менеджери на підприємстві?

- ріст продуктивності праці; мінімізація витрат;
- ріст рентабельності; впровадження інновацій;

Ваш варіант: _____

18. Оцініть від 0 до 5 ефективність заходів, які проводяться на підприємстві з формування висококваліфікованих і вмотивованих працівників:

- 0; 1; 2; 3; 4; 5.

19. Оцініть від 0 до 5 ступінь важливості наявності на підприємстві системи управління персоналом:

- 0; 1; 2; 3; 4; 5.

20. Оцініть від 0 до 5 ступінь важливості наявності знань і навиків управління персоналом у керівників структурних підрозділів:

- 0; 1; 2; 3; 4; 5.

Дякуємо Вам за надані відповіді на питання!

Джерело: авторська розробка.

Наукове видання

*Брич Василь, Борисяк Олена,
Білоус Любомир, Галиш Наталія*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Комп'ютерне верстання Любові Верней
Дизайн обкладинки Марії Юрків**

Підписано до друку 20. 02. 2020 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюкаторі.
Умов. друк. арк. 12,05.
Тираж прим. 300.

Видавець та виготовлювач:
Тернопільський національний економічний університет
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46004

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46004
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію:
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.
Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6.
тел. 8 097 299 38 99, (0352) 422-388
E-mail: tooums@ukr.net