

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний  
університет**

**Василь Брич,  
Любомир Білоус,  
Олена Борисяк,  
Богдан Брич**

**УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ  
РОБІТНИЧИХ КАДРІВ**

*Монографія*

Тернопіль  
2020

УДК 331.108.2:005.95/.96

Б87

**Рецензенти:**

*Колот А. М., доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»;*

*Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Одеського національного економічного університету;*

*Нижник В. М., доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету*

*Рекомендовано до друку вченою радою*

*Тернопільського національного економічного університету*

*(протокол № 6 від 30 січня 2019 року).*

**Б87 Брич В., Білоус Л., Борисяк О., Брич Б.** Управління підготовкою робітничих кадрів: монографія / В. Брич, Л. Білоус, О. Борисяк, Б. Брич / За наук. ред. Брича В. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 195 с.

Монографія присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад оптимізації системи управління підготовкою робітничих кадрів на підприємствах сільськогосподарської та харчової галузей шляхом впровадження інноваційних технологій формування і розвитку персоналу. Доведено, що система управління підготовкою персоналу будується на одночасному сприянні швидкому заповненню вакантних посад, оптимізації витрат на навчальні заходи, а також повинна містити мотиваційну складову, тобто заохочувати працівників підвищувати як кількісні, так і якісні результати своєї діяльності. Удосконалено та апробовано методичний підхід до аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу на прикладі підприємств харчової галузі. Доведено, що стратегія випереджаючого навчання персоналу упродовж усієї трудової діяльності є обов'язковою умовою функціонування кожного підприємства, основою побудови системи внутрішньофірмового навчання. Удосконалено методика забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, SMART – спеціалізацій, зростання комунікаційних можливостей. Запропоновано напрями удосконалення використання інноваційних технологій формування персоналу на підприємствах сільськогосподарської та харчової галузей, перспектив їх залучення на підприємствах енергосервісного ринку у контексті розвитку сталого середовища.

Монографія призначена для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів, керівників підприємств, установ та організацій, менеджерів по персоналу, усіх тих, хто цікавиться впровадженням інноваційних технологій формування і розвитку персоналу.

**ISBN 978-966-654-585-8**

© В. Брич, Л. Білоус, О. Борисяк, Б. Брич, 2020  
© ТНЕУ, 2020

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Робітничі кадри, їх роль та місце у складі персоналу підприємства.....	7
1.2. Система професійної підготовки та формування компетенцій робітничих кадрів на підприємстві .....	21
1.3. Організаційно-правове забезпечення системи управління професійним навчанням робітничих кадрів.....	39
<b>РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ .....</b>	<b>53</b>
2.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання .....	53
2.2. Методика підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального аналізу даних.....	69
2.3. Динамічна модель для управління навчанням робітничого персоналу підприємств харчової галузі.....	87
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ.....</b>	<b>104</b>
3.1. Стратегія оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарського підприємства .....	104
3.2. Інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств .....	113
3.3. Методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств .....	123
3.4. Напрями удосконалення використання інноваційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств та харчової галузі у контексті розвитку сталого середовища.....	133
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>141</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>146</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>171</b>

## ВСТУП

Діджиталізація бізнес-процесів, з одного боку, і посилення міграційних процесів – з іншого, зумовлюють застосування інноваційних підходів до формування і розвитку робітничого персоналу на виробництві. Суспільство опинилось перед необхідністю розробки термінових заходів щодо розвитку, використання та примноження трудового потенціалу працівників підприємства через формування певного якісного набору компетентностей, які дозволяють у подальшому ефективно працювати вітчизняним суб'єктам господарювання. Робітничі кадри сьогодні є одним з основоположних об'єктів управління, який, за умови ефективного і конструктивного впливу, може вивести підприємства на інноваційний шлях розвитку. Вони займають особливе місце у складі персоналу промислового підприємства, оскільки саме від їхніх умінь та кваліфікації залежить якість та конкурентоспроможність виготовленої продукції, а отже, успішність та позиція підприємства на ринку.

На сьогодні, незважаючи на широту проблематики освітніх процесів, яка представлена у багатьох наукових працях, недостатньо висвітленою у наукових джерелах є проблема взаємодії та координації органів державного і місцевого управління, працедавців, навчальних закладів у питаннях підготовки робітничих кадрів. У зв'язку з цим дослідження теоретико-організаційних та прикладних засад управління підготовкою робітничих кадрів, а також розробка рекомендацій щодо їхнього удосконалення, є актуальними завданнями, а їхнє вирішення формує передумови підвищення результативності та ефективності функціонування сільськогосподарської та харчової галузей, зокрема через розбудову мережі підприємств енергосервісного ринку, на засадах концепції сталого розвитку.

З огляду на це, монографія присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад оптимізації системи управління підготовкою робітничих кадрів шляхом впровадження інновацій-

них технологій формування і розвитку персоналу. Управління професійною підготовкою робітничих кадрів розглядається як цілеспрямований та організований процес, який передбачає поєднання сукупності способів, прийомів та методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, що сприятиме максимально ефективному та якісному виконанню виробничих завдань і, у довготривалій перспективі – соціально-економічному розвитку підприємства. Професійна компетентність поєднує сукупність технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та умінь робітника, а також його здатність до творчого мислення, вміння передбачати результати власної діяльності та критично оцінювати її наслідки, грамотно володіти інноваційними технологіями в умовах ринкових відносин.

У монографії виділено основні етапи формування професійної компетентності робітничих кадрів, зокрема: набуття базових компетенцій надпредметного характеру; формування загальних умінь предметного характеру; підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти (отримання новітніх вузькоспеціалізованих знань із врахуванням рівня науково-технічного розвитку, можливість використовувати інноваційні технології у виробництві тощо); постійне оновлення сукупності знань, умінь та навичок. Доведено, що система управління підготовкою кадрів будується на одночасному сприянні швидкому заповненню вакантних посад, оптимізації витрат на навчальні заходи, а також повинна містити мотиваційну складову, тобто заохочувати робітників підвищувати як кількісні, так і якісні результати своєї діяльності.

Найважливішими та першочерговими елементами системи професійного навчання є правильне визначення потреби у підготовці робітників, а також вибір форм їх професійного навчання. Планування обсягів підготовки робітничих кадрів необхідно здійснювати відштовхуючись від загальної потреби в персоналі у розрізі професій та різних кваліфікаційних рівнів. Чисельність робітничих кадрів, що потребують перепідготовки залежить від: кількості та контингенту робітників, що вивільняються (кількост-

ті вивільнених робітничих кадрів), можливості працевлаштування вивільнених кадрів на підприємстві, кількості працівників, що згодні брати участь у навчальних заходах (підготовці або перепідготовці).

У монографії запропоновано механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу на прикладі сільськогосподарських підприємств у результаті впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, розробки інструментарію відбору оптимізаційних технологій і проведення оцінки ефекту від використання цих технологій, що сприятиме інноваційному розвитку підприємства у бізнес-середовищі. Трансформація системи стратегічного управління персоналом підприємства зумовлює впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, яка передбачає використання оптимізаційних технологій, здібнісного підходу до формування персоналу, впровадження технологій з розвитку «м'яких» навичок, інтеграцію і максимізацію обов'язків менеджерів усіх рівнів на формування бази людських ресурсів, що сприятиме максимізації прибутку і мінімізації витрат, а також утвердженню конкурентності підприємства у бізнес-середовищі.

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 формування і розвитку персоналу підприємств.

Робота здійснена в рамках виконання держбюджетної теми № 012U 102053 «Механізм розбудови ринку енергосервісу в контексті підвищення енергоефективності національної економіки, енергетичної та економічної безпеки України.

---

---

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВ

---

---

### ***1.1. Робітничі кадри, їх роль та місце у складі персоналу підприємства***

На сьогоднішній день найбільш вагомим та продуктивним фактором виробництва стає праця та її носії – працівники із відповідним рівнем кваліфікації, внутрішнім потенціалом, здатністю розвиватися та самовдосконалюватися.

В економічній теорії для позначення носія фактору праці використовуються такі поняття, як робоча сила, трудові ресурси, людський фактор, трудовий потенціал, людський капітал, персонал, кадри та ін. В свою чергу, в управлінській науці і практиці відсутня чітка стандартизація термінів, що дозволяє паралельно використовувати окремі з них. Однією з ознак, що обумовлює термінологічні відмінності є характер та спрямованість діяльності.

Одним з найбільш поширених у вітчизняній науці залишається термін «трудові ресурси», який зазвичай використовується на макроекономічному рівні та, на думку вчених, позначає все соціально активне населення країни тобто сукупну здатність до праці усього суспільства. Трудові ресурси об'єднують частину населення працездатного віку, яке характеризується необхідним рівнем фізичного розвитку, знаннями та практичним досвідом роботи. До трудових ресурсів відносять як зайнятих, так і потенційних працівників.

Для характеристики людини в процесі трудової діяльності, її здатності до праці використовують поняття «робоча сила». Дослідження та узагальнення положень наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів дає підстави стверджувати, що робоча сила є сукупністю фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва благ і послуг. По відношенню до безпосереднього процесу праці вона виступає як потенційна величина, тоді як праця – це функціонуюча здатність, функціонуюча робоча сила. Категорію «робоча сила» вперше застосував Рікардо Д. не для позначення створюючих здібностей людини, а – найманих працівників. Як наслідок, розвиваючи думку Д. Рікардо, окремі зарубіжні економісти робочою силою називають економічно активне населення [109].

Недоліком пропонованих визначень є те, що вони трактують трудові ресурси та робочу силу як пасивні об'єкти зовнішнього управління. Оскільки поняття «робоча сила» та «трудова ресурси» об'єднують сукупність фізичних та розумових здібностей людей, призначених для виробництва благ та послуг, носії зазначених характеристик не можуть ставити власних цілей, мати потреби, переслідувати відповідні інтереси, проявляти творчу ініціативу тощо.

Погоджуємося із думкою Одегова Ю. Г., що за своєю суттю дані поняття призначалися для того, щоб в умовах планової економіки органи державної влади мали можливість вільно формувати, розподіляти, перерозподіляти та використовувати носіїв ресурсу праці для створення матеріально-технічної бази, послідовного нарощування економічного потенціалу, збільшення суспільного продукту та національного доходу [144, с. 16].

З позиції Грішної О. А., дослідження проблем формування трудових ресурсів супроводжували екстенсивний тип економічного розвитку та відповідали тим завданням, які ставилися перед наукою в умовах безперервного нарощування виробничого потенціалу. Тому перехід від тоталітарної економіки до ринкових відносин робить недоречним використання терміну «трудова ресурси» в його колишньому розумінні [35, с. 9]. На сучасному етапі розвитку економічних відносин для позначення людського чинника виробництва більш доцільно вживати термін фактор,



який визначається у словниках як причина, рушійна сила будь-чого, тобто на противагу терміну ресурс він підкреслює активну роль будь-чого, в даному випадку – людини. На нашу думку, особистий або особистісний фактор виробництва характеризує усю багатогранність якостей працівника, що проявляються у його трудовій діяльності.

На мікроекономічному рівні під людським фактором розуміємо сукупність працівників підприємства (організації), які об'єднані для спільної діяльності. В структурному розумінні – це перш за все особистість, робоча група, трудовий колектив. Різний зміст понять «трудові ресурси» та «людський фактор» обумовлює необхідність застосування різних підходів до їх вивчення. Так, трудові ресурси підприємства як правило описуються кількісними показниками, а саме: чисельності, вікової, статевій, професійної та кваліфікаційної структури. Людський фактор підприємства характеризується крім вищезазначених ознак сукупністю якісних показників, серед яких: відношення до праці; ініціативність; підприємливість; власні специфічні інтереси, потреби та цінності; способи поведінки в різноманітних ситуаціях тощо.

Перехід світової економіки на переважно інтенсивний шлях розвитку став поштовхом до перегляду місця людини у виробничому процесі та призвів до виникнення наукового терміну «трудова потенція». Фролова Т. А. визначає трудовий потенціал як частину потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду. Також автор вважає, що останній є головним ресурсом підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентоздатна продукція [195]. Долішній М. І. розглядав трудовий потенціал як прогнозовану інтегральну здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності [125, с. 8]. Богиня Д. П. та Грішнова О. А. вважають, що трудовий потенціал об'єднує інтегральну оцінку як кількісних так і якісних характеристик економічно активного населення [36, с. 42]. Саєнко М. трактує дане поняття як трудові можливості країни (галузі, території, підприємства, працівника), на-

явні нині і передбачувані на перспективу, що сформовані і формуються у певних виробничих відносинах і умовах відтворення [177, с. 10]. Матковський Р. Б. розглядає трудовий потенціал як структурний елемент економічного потенціалу та визначає його як кількість та якість наявних трудових ресурсів з урахуванням можливості їх збільшення при поточному рівні розвитку науки і техніки [134].

Капченко Р. А. зазначає, що трудовий потенціал підприємства – це приховані та фактичні можливості організації, які об'єднують ефекти від задіяння знань, умінь, навичок та прихованих можливостей кожного окремого працівника. У свою чергу, Первушина М. пропонує визначати трудовий потенціал працівника за такими його компонентами як: здоров'я, моральність, творчі здібності, активність, освіта, професіоналізм, праця, можливості генерації нових ідей, наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт [150, с. 43].

Підсумовуючи наведені вище визначення можна констатувати, що окремі вчені розглядають трудовий потенціал, як модифіковану форму поняття «трудові ресурси» тобто ресурси праці, якими володіє суспільство напевному етапі його розвитку. Однак поняття трудовий потенціал на відміну від трудових ресурсів робить акцент не на кількісних, а на якісних та особистісних характеристиках людей як носіїв праці. Інші вчені, визначаючи трудовий потенціал, зосереджують увагу виключно на дослідженнях останнього як форми втілення особистого фактору виробництва. Узагальнивши та проаналізувавши вищевикладені підходи, пропонуємо розглядати трудовий потенціал як сукупність соціальних, економічних та психофізичних характеристик, а також наявних та перспективних можливостей носіїв ресурсу праці, які використовуються або можуть бути використані у виробничому процесі. Крім того, трудовий потенціал можна розглядати на державному, регіональному, індивідуальному рівнях та на рівні підприємства. За рахунок розвитку, використання та примноження трудового потенціалу працівників підприємства формується набір їх компетенцій, які дозволяють у подальшому виконувати цілеспрямовані та результативні дії. На нашу думку,

саме трудовий потенціал працівників підприємства сьогодні є основоположним об'єктом управління, який, за умови правильного цілеспрямованого впливу, може максимізувати результативність діяльності підприємства. До компонентів трудового потенціалу підприємства, які потребують інвестування з метою примноження належать: здоров'я працівників, вміння працювати у колективі, організованість, схильність до творчості, активність, рівень освіти та професіоналізму тощо.

Варто також приділити увагу поняттям «людський капітал» загалом та «людський капітал підприємства» зокрема.

В сучасній економічній науці поняття «людський капітал» набуло значного поширення та в узагальненому вигляді трактується як сукупність усіх продуктивних сил працівника. Визначаючи людські знання, навички, мотивацію та енергію як капітал, акцент робиться на тому, що у останній необхідно інвестувати з метою його нарощення та примноження. Так, Беккер Г. зазначає, що людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію тощо [17]. Дятлов С. вважає, що людський капітал – це сформований у результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці і тим самим впливає на зростання доходів даної людини [105].

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства найчастіше застосовують терміни персонал, кадри, трудовий колектив.

Егоршин А. П. до персоналу відносить працівників (трудо-вий колектив), що виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [107]. Покропивний С. Ф. визначає термін «персонал», роблячи акцент на якісних характеристиках працівників. До персоналу він відносить сукупність постійних працівників, які отримали необхідний рівень професійної підготовки та/або мають досвід практичної роботи [110]. Гетьман О. О. уніфікує терміни персонал, кадри та трудовий колектив та вважає, що

усі вони позначають сукупність працівників, які входять до спискового складу підприємства [81].

Окремі вчені розглядають поняття «кадри» і «персонал» дещо ширше. Так, на думку Щекіна Г. В. кадри – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону чи держави. На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують все працездатне населення країни (як зайнятих так і потенційних працівників), поняття «кадри» включає лише постійний (штатний) склад працівників тобто працездатних громадян, що перебувають у трудових відносинах із різноманітними організаціями. Тобто, науковець частково ототожнює кадри із робочою силою, під якою розуміє здатність до праці, сукупність інтелектуальних та фізичних здібностей людини, що необхідні їй для продукування життєвих благ. Разом з тим, Щекін Г. В. виділяє і поняття «кадри підприємства», яке трактує як сукупність штатних кваліфікованих працівників підприємства (організації), які пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у обраній сфері діяльності. На відміну від кадрів, персонал трактується автором як більш широке поняття, яке об'єднує весь особистий склад підприємства (організації) або частину цього складу. Тобто, основні характеристики кадрів – постійність та кваліфікація для персоналу не є обов'язковими [207].

Законом України «Про професійний розвиток працівників» закріплено такий термін як «працівник». Згідно зазначеного нормативно-правового акту працівником вважається фізична особа, яка працює за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності або у фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю [114].

Зарубіжні вчені, характеризуючи працівників підприємства, переважно розглядають їх як найважливіший фактор конкурентних переваг та об'єкт управління. Для прикладу, англійський професор Ліз С. відзначає, що працівники – це ресурс, який необхідно максимізувати. На його думку, єдиним джерелом довгострокової переваги на ринку є знання здібностей сво-

їх працівників, максимізація їх винахідливості та мотивації до плідної праці.

Дослідження підходів вчених-економістів до класифікації персоналу або ж кадрів підприємства дозволили зробити наступні висновки. Залежно від сфери діяльності можна виділи промислово-виробничий та непромисловий персонал. Промислово-виробничий персонал зайнятий виробництвом та його обслуговуванням, тоді як непромисловий – зайнятий у соціальній сфері діяльності підприємства. Такий поділ широко використовувався в умовах командної економіки та був необхідним для розрахунку заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності. Однак в умовах розширення процесів інтеграції промислових систем із фінансовими, банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами такий поділ втрачає актуальність.

На сьогодні, за характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяють на: керівників, спеціалістів, службовців та робітників (рис. 1.1). Керівники – особи із високим рівнем професійної підготовки, які безпосередньо здійснюють управління виробництвом та підлеглими працівниками. Вони поділяються на лінійних, що очолюють відносно самостійні підрозділи, та функціональних, які здійснюють керівництво функціональними підрозділами та службами. Спеціалісти виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юристи та ін. Службовці (технічні виконавці) – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування тощо. Робітники безпосередньо здійснюють виробництво продукції, надання послуг та ін. За характером участі у виробничому процесі робітники поділяються на робітників основного виробництва, які виготовляють продукцію, та робітників допоміжного виробництва, які обслуговують технологічні процеси.

Робітничі кадри займають особливе місце у складі персоналу промислового підприємства, оскільки саме від їх умінь та кваліфікації залежить якість та конкурентоспроможність виготовленої продукції, а отже, і успішність та позиція підприємства на ринку. На нашу думку, робітничі кадри можна визначити як

сукупність кваліфікованих працівників підприємства, що безпосередньо здійснюють виробництво продукції або надання послуг, пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у обраній сфері діяльності.

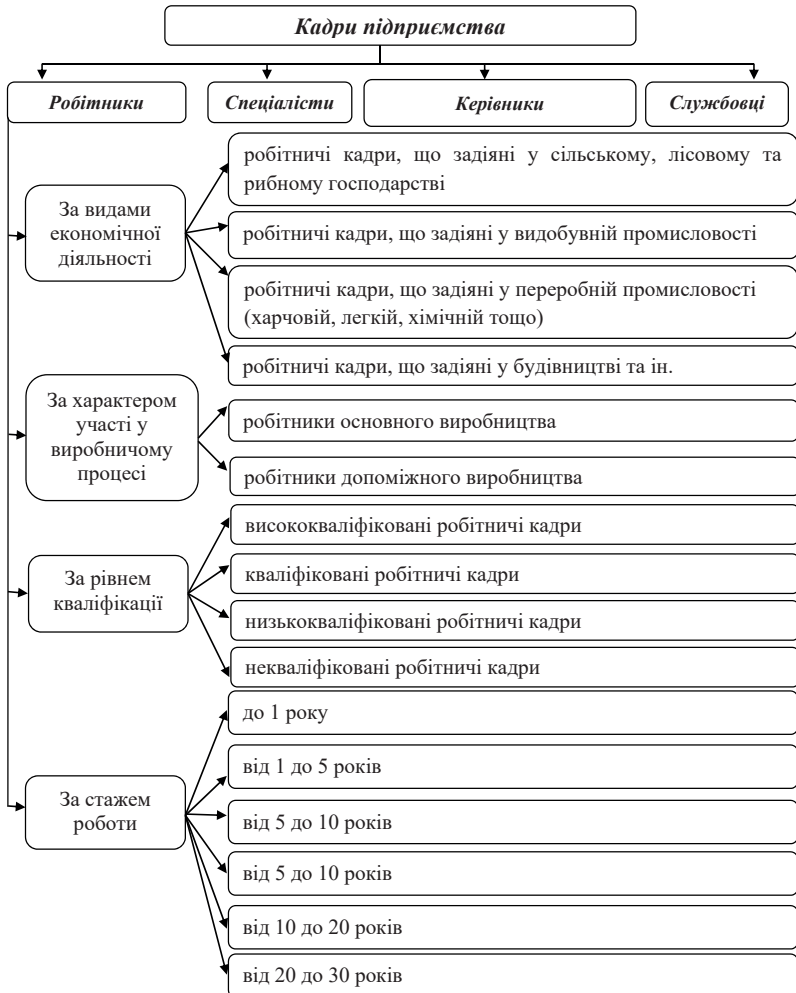


Рис. 1.1. Склад персоналу підприємства

Сьогодні особливо важливою та невід’ємною характеристикою робітничих кадрів стає їх кваліфікація. Це пояснюється посиленням конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг, яку не витримує низькокваліфіковане виробництво без інновацій у професійності, технології, інтелекті персоналу та якості праці

Під кваліфікацією робітничого персоналу розуміємо його якісну характеристику, що охоплює рівень професійних знань, умінь та навичок, а також здібностей до праці. Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначає здатність останнього якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

За рівнем кваліфікації робітничі кадри зазвичай поділяють на наступні групи: 1) висококваліфіковані робітничі кадри, які закінчили професійно-технічні навчальні заклади або середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2-4 роки; 2) кваліфіковані робітничі кадри – закінчили професійно-технічні навчальні заклади, технічні училища або пройшли професійну підготовку на виробництві (6-24 місяці); 3) низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців; 4) некваліфіковані працівники, які пройшли короткострокове практичне навчання або інструктаж на робочих місцях.

У ринкових умовах кваліфікований робітник повинен вчитися протягом усього трудового життя, щоб ефективно працювати та бути готовим вирішувати нові складні та високотехнологічні завдання, використовувати новітні досягнення техніки і технології. Згідно матеріалів спеціальних досліджень, 70% браку продукції та 30% помилок обладнання на підприємствах відбуваються через низьку кваліфікацію працівників чи недостатність знань і умінь, щоб повністю володіти новітніми технологіями [20, с. 39]. Для здійснення подальшого якісного аналізу системи професійної підготовки робітничих кадрів, систематизації цього важливого процесу, пізнання його сучасних особливостей та закономірностей необхідно дослідити ретроспективу розвитку професійної підготовки в Україні.

Так, Лікарчук І. доводить, що підґрунтя професійної освіти в Україні було закладено у Київській Русі шляхом заснування шкіл перекладачів та переписувачів книг. У середні віки на території сучасної України професійний розвиток робітничих кадрів набув поширення у діяльності ремісничих цехів, де широко була розвинена система індивідуального учнівства. В подальшому, традиції розповсюдження технічних знань, створення ремісничих шкіл та технічних училищ знайшли своє продовження у козацькому суспільстві та за часів Польсько-Литовського князівства [132, с. 38-39].

Різними вченими здійснювалися спроби визначити та обґрунтувати етапи, з яких склалися основні періоди становлення, функціонування та розвитку різних систем освіти і навчання робітничих кадрів в Україні протягом різних періодів. На основі їх узагальнення та уніфікації нами запропоновано власне бачення періодизації даного процесу (табл. 1.1).

Аналіз таблиці дає підстави стверджувати, що на сьогодні професійно-технічна освіта робітничих кадрів в нашій державі знаходиться в стані занепаду. Якість та структура підготовки кваліфікованих робітничих кадрів не відповідає вимогам новітнього високотехнологічного виробництва та інноваційної економіки.

Зазначене ще раз обґрунтовує актуальність проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів робітничих професій та необхідність її комплексного вирішення у поєднанні із пошуком напрямів структурної перебудови економіки, забезпечення стрімкого інноваційного та соціально-економічного розвитку держави. Загострення проблеми дефіциту робітничих кадрів обумовлюється наступним: поступовим зниженням народжуваності, що зумовило зменшення кількості населення працездатного віку та старіння трудових ресурсів; еміграцією працездатного населення держави; підвищенням рівня матеріального виробництва і, як наслідок, значним зростанням попиту на кваліфікованих робітників; розвитком неформального сектора зайнятості та ін.

Поряд із значним дефіцитом кадрів за окремими робітничими професіями існує і інша проблема, коли випускники професійно-технічних навчальних закладів не можуть працевлаштуватися за обраною професією, позаяк на неї немає попиту.



Тобто, виникнення проблем дефіциту працівників робітничих професій пов'язане не лише із відпливом кваліфікованих робітників з виробничої сфери та зменшенням обсягів професійної підготовки робітничих кадрів, а й із структурною невідповідністю такої підготовки потребам економіки держави у професійно-кваліфікаційному розрізі [131]. З метою подальшого створення теоретичного підґрунтя для розв'язання проблеми дефіциту робітничих кадрів та побудови ефективної системи їх підготовки здійснено поглиблений аналіз першопричин та факторів виникнення зазначених проблем (рис. 1.2).

*Таблиця 1.1*

**Характеристика основних етапів становлення та розвитку системи професійно-технічної освіти в Україні**

<b>Період</b>	<b>Характеристика етапу</b>
I етап – кінець 80-х – початок 90-х рр. XIX ст.	Прийняття «Основних положень про промислові училища» в Україні, які створили базу для створення системи промислової, сільськогосподарської та жіночої освіти.
II етап – 20-ті – 30-ті рр. XX ст.	Створення та становлення української системи нижчої професійної освіти. Уніфікація освітніх систем Росії та України.
III етап – 40-ті – 50-ті рр. XX ст.	Створення галузевих систем підготовки кваліфікованих кадрів та системи трудових резервів. Створення та становлення гірничопромислових профтехучилищ.
IV етап – 60-ті – 90-ті рр. XX ст.	Утвердження єдиного типу закладів підготовки робітничих кадрів – профтехучилищ. Удосконалення змісту і форм організації навчально-виховного процесу в СПТУ; нормативно-правове забезпечення основних напрямів діяльності СПТУ. Перехід до єдиних навчальних планів та програм. Пошук шляхів поєднання загальноосвітньої та професійної підготовки.
V етап – 90-ті рр. XX ст. – початок XXI ст.	Пошук шляхів реформування системи професійно-технічної освіти незалежної України згідно програми – «Освіта (Україна XXI століття)». Створення нових організаційно-педагогічних форм підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Зниження уваги до системи ПТО з боку державної влади; погіршення рівня загальноосвітньої підготовки учнів у профтехучилищах; зменшення кількості абітурієнтів та випускників ПТНЗ. Здійснення переходу до багаторівневої ступеневої системи навчання у закладах профтехосвіти. Прийняття у 2013 році Закону України «Про професійно-технічну освіту».

*Джерело:* розроблено та систематизовано на основі [180].



**Рис. 1.2. Фактори виникнення дефіциту робітничих кадрів**

Слід констатувати, що значна кількість факторів виникнення дефіциту робітничих кадрів обумовлена формуванням постіндустріального суспільства, що спричинило втрату престижності робітничих професій та зростання привабливості вищої освіти.

За концепцією постіндустріального суспільства, висунутою Беллом Д. [16], відбувається зміна структури зайнятості у напрямі зростання її частки у сфері послуг та скорочення – у сільсько-господарському та промисловому виробництві. У розвинених країнах світу зростає значення розумової праці, основою суспільного розвитку стають наука, знання, нововведення, а саме, їх виробництво, контроль, впровадження. На противагу, значимість ручної праці знижується, а суспільний клас робітників формується з виключно бідних та неосвічених верств населення.

Посиленню таких уявлень сприяли кризові явища в економіці України у перші роки її незалежності. Руйнування радянської промисловості та неможливість швидкого формування ефективного національного виробництва спричинило занепад українських підприємств, суттєве скорочення обсягів їх виробництва, падіння рівня заробітної плати та зростання масштабів безробіття у промисловому та сільськогосподарському секторах економіки. У той же час відбувався бурхливий розвиток сфери послуг, а саме – торгівлі, фінансового ринку, що сприяло зростанню попиту на такі професії як маркетолог, менеджер, юрист, фінансист, фінансовий аналітик тощо.

Наступною причиною виникнення дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів є невважена та неефективна державна політика професійної підготовки, що здійснювалася урядом протягом років незалежності України. Перш за все, маємо на увазі невідповідність номенклатури професій та навчальних програм професійно-технічних навчальних закладів динамічним потребам ринку. Разом із швидким впровадженням досягнень науково-технічного прогресу та виникненням нових видів продукції і послуг змінювалися вимоги до знань, умінь та навичок представників робітничих професій. Разом з тим, навчальні програми та матеріально-технічна база професійно технічних закладів залишалися незмінними. Держава практично не прикладала зусиль до формування ефективної політики розвитку професійно-технічної освіти та створення нормативно-правової бази і умов для її здобуття. Зважаючи на зазначене, нагальними проблемами, що потребують негайного вирішення залишаються:

- визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку професійно-технічної освіти;
- розроблення державних вимог до її обсягів, напрямів та видів;
- налагодження системи моніторингу якості професійної освіти робітничих кадрів.

У механізмі державної політики також відсутні інструменти стимулювання роботодавців до співпраці із закладами профтехосвіти. Як результат, вітчизняні промислові підприємства не розглядають випускників таких закладів як потенціал для влас-

ного перспективного розвитку, а тому відмовляють студентам та учням у місцях для проходження практики, а також – у забезпеченні випускників робочими місцями.

Окреслена проблема породжена також недостатністю у вітчизняних підприємств фінансових ресурсів для налагодження безперервної системи професійної підготовки робітничих кадрів. В умовах кризи більшість промислових підприємств відмовляються інвестувати у довгострокові проекти, до яких належить, зокрема, і розвиток персоналу, у зв'язку із високим рівнем ризикованості таких вкладень та тривалим терміном їх окупності. Тому, в умовах кризи підприємства орієнтовані на залучення «готової» робочої сили із високим рівнем кваліфікації та значним досвідом роботи. З іншого боку, представники робітничих професій також не бажають вкладати свої обмежені ресурси у власний саморозвиток, позаяк підприємства не спроможні запропонувати їм робочі місця із належним рівнем технічного забезпечення, привабливими умовами праці та високим рівнем її оплати.

Відмова роботодавців та працівників від вкладання коштів у професійний розвиток обумовлена також і вкрай застарілою матеріальною базою українських підприємств. Високий рівень фізичного та морального зношення основних засобів призводить до того, що більше 60% промислового виробництва у нашій державі формують галузі із низькою наукоємністю та ступенем обробки продукції. Низька частка високотехнологічних галузей у промисловому виробництві загалом та у експорті, зокрема, обмежує можливості подальшого економічного розвитку держави та провокує подальше зростання частки «непривабливих» робочих місць із складними умовами праці та низьким рівнем заробітної плати. Зазначені процеси лише підсилюють негативний імідж робітничих професій та позиціонують представників останніх як неосвічених, непрофесійних та матеріально незабезпечених осіб.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що на сьогодні в нашій державі існує нагальна необхідність популяризації робітничих професій та відновлення ефективної системи професійно-технічної освіти через побудову дієвої державної стратегії її докорінного реформування.

## ***1.2. Система професійної підготовки та формування компетенцій робітничих кадрів на підприємстві***

Прискорення глобалізаційних процесів, членство України у Світовій організації торгівлі (СОТ) та структурні зміни в економіці нашої країни у напрямку енергоефективності обумовлюють швидку зміну технологій та видів продукції, модифікацію організаційних структур підприємств, створення нових сфер трудової діяльності. Все вищезазначене, в свою чергу, сприяє постійному підвищенню вимог працедавців до рівня кваліфікації персоналу та його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Якість професійної підготовки працівників стає найважливішим фактором розвитку кадрового потенціалу економіки, успіху здійснюваних реформ та конкурентоспроможності вітчизняних товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Професійна підготовка персоналу є важливим елементом системи управління сучасною компанією чи підприємством і дозволяє вирішувати не лише економічні та виробничі, але й соціальні завдання, зокрема, знижувати соціальну напругу, мінімізувати соціальні конфлікти, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та ін. На сьогодні, професійне навчання є важливим інструментом підвищення рівня соціальної захищеності, а також одним із найважливіших регуляторів соціальної взаємодії учасників соціальних груп, що входять до структури підприємства. Також професійна освіта є важливою складовою розвитку особистості, створення сприятливих умов для особистісного зростання людини та її самореалізації у суспільстві.

У сучасних умовах змінюється структура попиту на робочу силу у напрямку суттєвого скорочення потреби в управлінському та адміністративному персоналі, зростання потреби у кваліфікованих робітничих кадрах. Зазначене обумовлює актуальність проблем налагодження ефективної системи професійної підготовки саме робітничих кадрів як на рівні держави, так і на рівні кожного окремого суб'єкта господарювання. Разом з тим, упродовж останніх років професійному навчанню робітників приділялося недостатньо уваги, а механізм взаємодії за-

кладів професійної освіти із підприємствами узагалі перестав працювати. Підприємства не вкладають кошти у підготовку робітничих кадрів, не інвестують у розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази спеціалізованих навчальних закладів, не створюють власних навчальних структурних підрозділів, не зацікавлені у наданні робочих місць для виробничої практики учнів та студентів, а також не беруть участі у працевлаштуванні випускників. Зазначене не створює сприятливих умов для професійної підготовки робітників та обумовлює наявність суттєвого дефіциту висококваліфікованих робітничих кадрів, наділених високою професійною компетентністю, знаннями та уміннями. Це обумовлює необхідність пошуку шляхів вирішення проблеми ефективного управління професійним навчанням робітничого персоналу на підприємстві для збалансування попиту та пропозиції на ринку праці, забезпечення повної зайнятості населення та підвищення ефективності промислових підприємств.

Однак, перш ніж досліджувати елементи системи професійного навчання робітничих кадрів варто з'ясувати сутність професійного навчання та його місце у системі освітніх та навчальних заходів.

Професійна підготовка робітників, перш за все, є складовою системи освітніх заходів. Поняття «освіта» можна розглядати як процес або ж як результат засвоєння систематизованих знань, навичок та способів поведінки з метою використання їх у професійній діяльності. Однією із найбільш важливих характеристик освіти як процесу є її безперервність та системність. Безперервна освіта – процес та принцип формування особистості, що передбачає побудову освітніх систем, які не мають вікових обмежень та супроводжують людину впродовж усього її життя, сприяють її постійному розвитку та вдосконаленню, безперервному процесу оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами поведінки. Результат освіти проявляється через рівень підготовленості людини до певного виду трудової діяльності, професії та підтверджується документом (атестатом, дипломом, свідоцтвом, сертифікатом тощо) про закінчення відповідного навчального закладу або ж проходження навчальної програми.

Серед визначальних факторів необхідного рівня освіти варто виділити наступні: характер суспільних відносин, рівень науково-культурного та технічного розвитку суспільства, вимоги виробництва, особистісні (внутрішні) потреби носіїв робочої сили тощо. Як бачимо, серед зазначених факторів можна виділити як об'єктивні так і суб'єктивні. На сучасному етапі розвитку національної економіки відбувається пришвидшення євроінтеграційних процесів, зростає відкритість економіки, відбувається інформатизація суспільства. Успішність суб'єкта господарювання на ринку визначається можливістю використовувати новітню техніку та впроваджувати передові технології у виробництво. Це призводить до швидкого старіння знань та умінь і ставить абсолютно нові вимоги до кадрів вітчизняних підприємств.

До результатів освіти належать знання, уміння, способи комунікації та поведінки. Знання – це форма систематизації пізнавальної діяльності, сукупність інформації теоретичного, методичного та практичного характеру, необхідні працівникові для виконання обов'язків на робочому місці. Уміння – здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці; навички – висока ступінь вміння застосовувати отримані знання на практиці. Також, у результаті здобуття певного рівня освіти у особистості формується певна модель поведінки та способу спілкування і комунікації. Під моделлю поведінки у даному випадку ми розуміємо певну форму життєдіяльності особистості, сукупність дій та вчинків індивіда у процесі взаємодії із оточуючою дійсністю, вироблення поведінки, яка відповідає вимогам робочого місця.

Знання, навички та уміння набуті у процесі освіти формують професійну компетентність особистості. Професійна компетентність визначається можливістю успішно здійснювати професійну діяльність, готовністю та здатністю людини ефективно виконувати свою роботу. В енциклопедичних словниках під компетентністю зазвичай розуміють характеристику особистості, яка наділена знаннями, а також навичками та вміннями у певній сфері діяльності. Для робітників промислових підприємств професійна компетентність розглядається як володіння людиною здатністю та вмінням виконувати визначені трудові функції.

Окремі автори [127] розглядають професійну компетентність як міру відповідності знань, умінь та досвіду осіб певного соціально-професійного статусу реальному рівню складності виконуваної роботи. На нашу думку, в даному випадку поняття «компетентність» ототожнюється з поняттям «кваліфікація». Компетентність визначає рівень, ступінь обізнаності спеціаліста у своїй професійній діяльності, а також набуті навички роботи. У свою чергу, рівень компетентності залежить від професійного досвіду, накопичених знань та навичок упродовж життя та професійної діяльності.

Згідно підходу Кязімова К. Г., компетентності – змістовні узагальнення теоретичних та емпіричних знань, представлених у формі понять, принципів та положень; інтеграція знань, умінь та досвіду персоналу підприємства, тобто узагальнені способи дій, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності. Компетенція даним науковцем розглядається як система знань, навичок та умінь, необхідних для виконання стандартних вимог та вирішення типових проблемних ситуацій у професійній діяльності [130].

Зеєр Є.Ф. виділяє наступні види компетентності: 1) спеціальна (в межах конкретної професії); 2) соціальна (у сфері спілкування та взаємодії); 3) поліфункціональна (ерудованість, широкий кругозір); 4) персональна (використання особливостей окремого індивіда); 5) екстремальна (дії у екстремальних та стресових ситуаціях) [153].

Равен Дж. зазначає, що компетентність певного виду характеризують від п'яти до п'ятнадцяти компетенцій. Також він виділяє ряд якісних характеристик, які необхідні людині у будь-якій професійній діяльності, а саме [164]:

- здатність працювати самостійно без постійного керівництва;
- готовність брати на себе відповідальність за власною ініціативою;
- здатність проявляти ініціативу;
- готовність виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення;



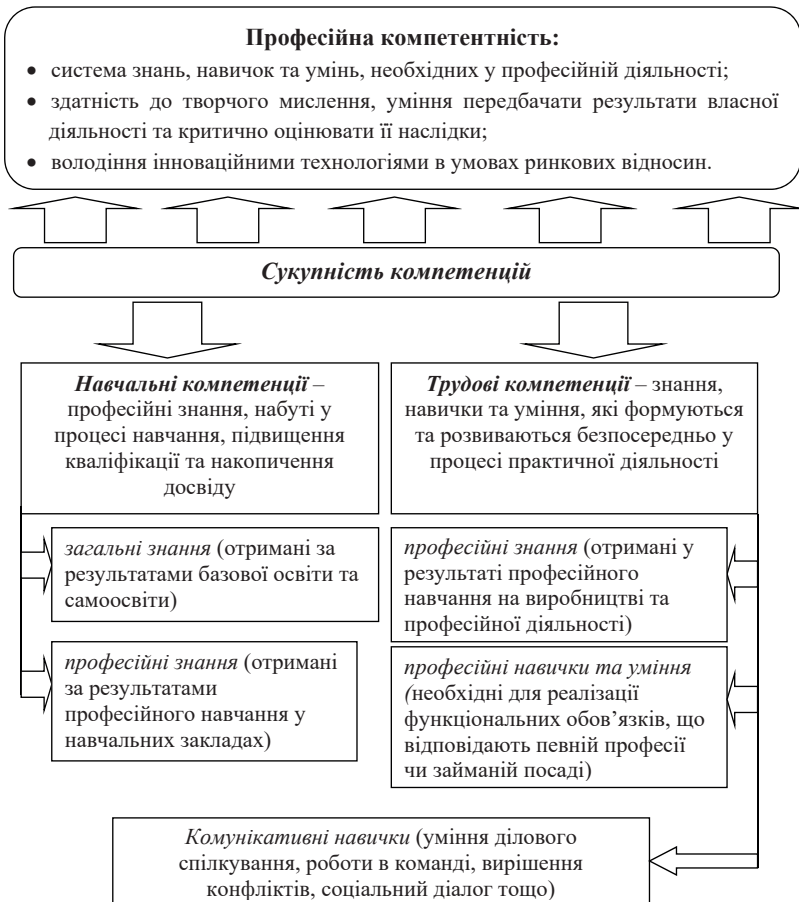
- вміння знаходити спільну мову з партнерами та співробітниками компанії;
- здатність засвоювати нові знання за власною ініціативою;
- вміння приймати рішення на підставі об'єктивних суджень.

Зазначимо, що у процесі навчання можна сформуванати не усі, а деякі початкові компетенції.

Компетентність може трактуватися і як характеристика людини, що отримала певний рівень професійної освіти та здатна до успішної трудової діяльності із врахування соціальної значимості останньої. Компетентність на практиці проявляється через здатність оперативно та правильно оцінювати ситуацію, яка склалася та приймати потрібне рішення. Її рівень визначається не лише обсягом та якістю отриманих професійних знань, навичок та умінь, але й досвідченістю, що характеризується здатністю передбачати та уникати помилок у трудовій діяльності та, за умови їх виникнення, – швидко усувати. Також Равен Дж. виділяє два види компетенцій – навчальні та робочі (трудова). Формування останніх стає можливим лише в умовах реальної професійної діяльності, пов'язаної не лише із засвоєнням конкретних професійних дій, а й із повноцінним входженням працівника в колектив, плануванням перспектив його особистісного та професійного розвитку тощо. Формування та розвиток трудових компетенцій відбувається в процесі вирішення працівником нестандартних та ненормованих завдань.

Вищезазначене дозволяє констатувати, що навчання у закладах професійної підготовки не дозволяє в повній мірі сформувати такий тип компетенцій, який необхідний працівникові на конкретному робочому місці. Саме професійне навчання робітників на виробництві є одним із найважливіших факторів формування їх професійних компетенцій, а отже – передумовою успішної діяльності підприємств та організацій. В сучасних умовах професійне навчання безпосередньо на підприємстві перетворюється на інноваційний ресурс організації. Беручи до уваги різноманітні трактування поняття «професійна компетентність», можна узагальнено розглядати його як один із найважливіших

аспектів професійної культури працівника, високий ступінь професіоналізму. Професійна компетентність поєднує сукупність технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань та умінь робітника, а також його здатність до творчого мислення, уміння передбачати результати власної діяльності та критично оцінювати її наслідки, грамотно володіти інноваційними технологіями в умовах ринкових відносин (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Система професійної компетентності робітничих кадрів**

Для робітничих професій в структурі професійної компетентності можна виділити два основні компоненти:

- професійні знання, набуті у процесі навчання, підвищення кваліфікації та накопичення досвіду;
- трудові навички та уміння, які формуються та розвиваються безпосередньо у процесі практичної діяльності.

Також нами виділено чотири основні етапи формування професійної компетентності робітничих кадрів:

1. Набуття базових компетенцій надпредметного характеру. На даному етапі відбувається формування здатності сприйняття інформації та її обробки, технологій напрацювання умінь та навичок, розуміння довідкової та нормативної документації тощо;
2. Формування загальних умінь предметного характеру. До таких умінь належать: вміння визначати технічний стан обладнання за об'єктивними діагностичними ознаками, вирішувати проблеми у нестандартних та аварійних ситуаціях, застосовувати необхідні технічні терміни тощо;
3. Підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти (отримання новітніх вузькоспеціалізованих знань із врахуванням рівня науково-технічного розвитку, можливість використовувати інноваційні технології у виробництві тощо);
4. Постійне оновлення сукупності знань, умінь та навичок. Даний етап вказує на швидке старіння знань та необхідність налагодження системи безперервного професійного навчання робітників.

З'ясуємо сутність професійного навчання як одного із видів освітніх заходів. У системі освітніх заходів можна виділити загальну освіту, тобто таку, що передбачає оволодіння основами наук та формує світогляд людини та професійну освіту, яка формує підґрунтя для виконання роботи у певній галузі трудової діяльності персоналу (рис. 1.4).

Для прикладу, Савченко В. А., розглядає розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного про-

сування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [174, с. 17]. Оцінка професійної компетентності є одним із визначальних факторів у процесі прийому на роботу, атестації, визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу та вирішення конфліктних ситуацій. Однак, в сучасних умовах орієнтація на професійну компетентність необхідна, в першу чергу, у процесі професійного навчання робітничих кадрів. Професійне навчання кадрів (персоналу) є складовою професійної освіти однак трактується різними науковцями по-різному із акцентуванням уваги на окремих елементах даного процесу.



**Рис. 1.4. Місце професійного навчання кадрів у системі освітніх заходів**

Веснін В. Р. розглядає професійне навчання як формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою за-

безпечення виконання ними своїх функціональних обов'язків та підвищення їх здатності вносити вклад у діяльність організації [77]. На думку Кібанова А. Я. професійне навчання персоналу (професійний розвиток) – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [194, с. 299]. Хентце Й. вважає професійне навчання працівників підприємства однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог [200].

Досить ґрунтовано досліджує поняття «професійне навчання» Грішнова О. А., ототожнюючи його із «професійною підготовкою». Вона визначає останню як цілеспрямований процес навчання реальних та потенційних працівників професійних знань та умінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, включаючи як заклади професійної освіти різних рівнів так і професійне навчання на виробництві [83]. У пропонуваному визначенні увага акцентується не лише на змісті даного процесу, а й на його результатах та формах.

Заклекта-Берестовенко О. С. розглядає професійне навчання як цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів [111]. З позиції Дериховської В. І. професійне навчання – це процес безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства [93]. Відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту» функціонує система професійно-технічної освіти і система професійно-технічного навчання як її складова. Кожна із цих систем має свої завдання, свій контингент осіб із неоднаковою мотивацією до навчання, неоднаковими психологічними та віковими особливостями. Так, професійно-технічна освіта зорієнтована на навчання молоді,

здобуття нею первинної професійної підготовки, яка має стати базою для подальшого удосконалення професійних навичок безпосередньо на виробництві. Професійно-технічне навчання має на меті підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб, які працюють на конкретному робочому місці [115]. Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [114]. На основі аналізу та синтезу вищенаведених визначень, ми пропонуємо трактувати професійне навчання робітничих кадрів, як процес здобуття робітниками професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, зростання їх компетентності з метою підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного виконання виробничих функцій, завдань, приведення рівня кваліфікації робітника у відповідність з вимогами виробництва. Здійснивши теоретичний аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених можна виділити декілька концепцій професійного навчання кадрів. Концепція спеціалізованого навчання орієнтована на поточні (тактичні) потреби підприємства та має відношення до конкретного робочого місця. Таке навчання зазвичай здійснюється через реалізацію короткострокових заходів, передбачає удосконалення специфічних навичок та умінь працівника, а отже – сприяє збереженню робочого місця. Концепція багатoproфільного навчання передбачає оволодіння працівниками суміжними професіями та, як наслідок, підвищує внутрішньовиробничу та позавиробничу мобільність. Таке навчання є ефективним з економічної точки зору, разом з тим, створює для підприємства ризик втрати кваліфікованих кадрів, які, у результаті участі у навчальних заходах отримують альтернативні варіанти вибору робочого місця на ринку праці. Концепція особистісного навчання має на меті розвиток особистісних якостей працівника, що закладені природою, або ж набуті у практичній

діяльності. Реалізація навчальних заходів, орієнтованих на особистість, зазвичай буде ефективною для вузького кола професій та видів діяльності, спрямованих на розв'язання специфічних завдань, прийняття нестандартних новаторських рішень та генерацію інноваційних ідей.

Для глибшого дослідження професійної підготовки робітничих кадрів нами було здійснено виокремлення її основних видів та групування їх за певними ознаками (рис. 1.5). З точки зору виробничо-технічного призначення можна виділити первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Перша об'єднує заходи із навчання робітничих кадрів, які здобувають професію вперше.

До перепідготовки вдаються, якщо працівник здобуває іншу професію у зв'язку із реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією [112, с. 138].

Підвищення кваліфікації здійснюється у випадку необхідності забезпечення зростання професійного рівня працівника за наявною професією і обумовлюється зміною характеру та змісту праці спеціаліста на посаді, яку він займає та моральним старінням знань.

Окремі вчені межах зазначених форм професійного навчання виділяють його види. Для прикладу, Мельничук Д. П. розмежовує професійну навчальну підготовку та професійну спеціалізовану підготовку [135].

Перша спрямована на розвиток знань, умінь, навичок та способів комунікацій як фундаменту для подальшої професійної підготовки.

Друга – призначена для отримання специфічної професійної кваліфікації, поглиблення знань та здібностей з метою оволодіння певною конкретною професією. В системі підвищення кваліфікації працівників можна розмежувати такі її форми як удосконалення професійних знань і навичок та професійне удосконалення з метою кар'єрного зростання.



**Рис. 1.5. Класифікація видів професійної підготовки робітничих кадрів**



Відмінність полягає у тому, що у першому випадку, відбувається приведення знань відповідно до вимог часу, їх поглиблення та актуалізація. У другому випадку підготовка є більш специфічною, що обумовлюється перспективною необхідністю виконання більш складних завдань.

За складовими навчального процесу виділяють теоретичне, практичне та комбіноване навчання. На нашу думку, у процесі професійної підготовки робітничих кадрів повинні бути присутні як теоретична так і практична складові із переважанням останньої. Теоретична складова сприяє отриманню робітником знань, а практична – набуття ним умінь та навичок. Теоретичні знання у сукупності із практичними навичками перетворюються у виробничу продуктивну силу у сфері матеріального виробництва.

Згідно вітчизняного законодавства професійне навчання може здійснюватися у двох таких формах, як формальне та неформальне навчання [114]. Формальне професійне навчання працівників за робітничими професіями передбачає первинну професійну підготовку або перепідготовку, підвищення кваліфікації відповідно до державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних професій і може організовуватися на договірних умовах у навчальних закладах або здійснюватися відповідними підрозділами (фахівцями) підприємств, організацій, установ безпосередньо на робочих місцях через індивідуальне чи курсове навчання. Місце навчання вибирає роботодавець залежно від наявності і стану навчальної бази на певному підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону. До формального навчання керівників та фахівців з вищою освітою належить перепідготовка, спеціалізація та, у разі підтвердження результатів навчання документом державного взірця, – підвищення кваліфікації. Також, Законом України «Про професійний розвиток працівників» введено поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачено можливість здійснення роботодавцем неформального навчання задля усунення проблем, що виникають під час організації професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві та у сфері послуг. Неформальне професійне навчання працівників – це професійне навчання, яке не регламентоване місцем здобуття, строками, формою навчання.

Неформальне професійне навчання може організовуватися, зокрема, безпосередньо на робочих місцях через учнівство, тренінги, самоосвіту тощо. До неформального професійного навчання належить також підвищення кваліфікації працівників, стажування, якщо за його результатами не передбачається видання документа державного взірця.

Проведення неформального навчання не потребує ліцензування на право надання освітніх послуг, що відповідає практиці розвинених європейських країн.

Підготовка робітничих кадрів може здійснюватися у відповідних державних та недержавних закладах, таких як профтехучилища, навчальні центри (позавиробниче навчання), а також – безпосередньо на виробництві (внутрішньовиробниче навчання). Підготовка робітничих кадрів безпосередньо на виробництві зазвичай здійснюється підприємствами, орієнтованими переважно на власну робочу силу та власний кадровий потенціал. Необхідність у підготовці обґрунтовується такими процесами як вивільнення працівників, їх кар'єрне зростання, плинність кадрів тощо. За умови здійснення підготовки на робочому місці перспективним є проведення заходів із навчання робітничих кадрів суміжним професіям задля реалізації принципу взаємозамінності.

Підготовка робітників безпосередньо на виробництві носить оперативний характер та, на нашу думку, є конкурентною формою навчання, позаяк орієнтована на засвоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретних трудових дій, не потребує значних витрат на її здійснення, скорочує період адаптації робітничих кадрів. За умови наявності у перспективного учасника навчальних програм достатньої теоретичної бази та знань, варіант навчання на робочому місці є більш пріоритетним, аніж позавиробниче навчання, і забезпечує максимально тісний зв'язок професійної підготовки з практичною діяльністю.

Однак, внутрішньовиробниче навчання потребує ретельного відбору інструкторів для налагодження їх тісного соціального та особистісного зв'язку із учасниками навчальних заходів (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Переваги та недоліки професійної підготовки робітничих кадрів безпосередньо на виробництві та за його межами**

Переваги та недоліки	Види професійної підготовки	
	Професійна підготовка безпосередньо на виробництві	Професійна підготовка поза виробництвом
Переваги	можливість врахування корпоративної специфіки; економія фінансових ресурсів; збереження корпоративної таємниці; забезпечення максимального зв'язку з практикою	Забезпечення різносторонньої підготовки; широкопрофільність; можливість вибору між значною кількістю навчальних програм та навчальних закладів (центрів);
Недоліки	відсутність зовнішніх джерел та засобів розвитку системи професійної підготовки; рутинізація діяльності викладачів, тренерів та наставників, які здійснюють навчання робітничого персоналу внаслідок тиражування одних і тих же навчальних моделей і методів; обмежена кількість слухачів навчальних програм та заходів	має переважно теоретичний характер; не враховує специфіки діяльності підприємства; потребує значних витрат фінансових ресурсів

Для здійснення навчання на робочому місці застосовуються специфічні методи серед яких: інструктаж, ротація, наставництво, асистування, поступове ускладнення завдань, делегування частини повноважень та відповідальності тощо. Інструктаж передбачає роз'яснення та демонстрацію прийомів роботи досвідченим спеціалістом або ж спеціально підготовленим інструктором безпосередньо на робочому місці.

За часом здійснення інструктаж належить до короткострокових навчальних заходів та передбачає засвоєння робітником конкретної виробничої операції, що входить до кола його трудових обов'язків. Такий метод професійної підготовки не потребує значних затрат та є ефективним для простих технологічних процесів та видів діяльності.

Ротація як метод професійної підготовки дає можливість робітникам розширити коло умінь та навичок, а також – уникнути одноманітності виробничих функцій та розширити соціальні контакти. В процесі ротації робітник працює на різних посадах як у власному так і в інших підрозділах підприємства, внаслідок чого здобуває «різносторонню» кваліфікацію. Недоліком ротації є часткова втрата продуктивності через переміщення робітни-

ків, що призводить до зростання вартості (затратності) такого методу професійної підготовки.

Наставництво та учнівство – метод передачі знань та умінь працівникові, що навчається, більш досвідченим та компетентним співробітником підприємства у процесі їх спілкування та спільного виконання певних трудових функцій. Метод буде найбільш дієвим для таких сфер діяльності, де практичний досвід відіграє ключову роль. Зміст учнівства та наставництва полягає у наступному. Учні проводять частину свого робочого часу, спостерігаючи, як працює наставник, надають йому допомогу та отримують цінні поради і настанови, які сприяють їх професійному розвитку. Варто також враховувати, що для ефективної реалізації даного методу навчання серед кваліфікованих робітників необхідно обрати наставників, що володіють необхідними вміннями і досвідом, а також мають відповідний склад характеру, який дає можливість викликати довіру та повагу слухачів, донести до них необхідну інформацію та забезпечити максимальний рівень її сприйняття.

Розглянуті вище методи достатньо ефективні, однак є пріоритетними в умовах переважно екстенсивного типу економічного розвитку підприємства. За умов загострення конкурентної боротьби та інтенсифікації праці виникає потреба пошуку новітніх методів професійної підготовки на виробництві, які б давали можливість абстрагуватися від стереотипного мислення, стандартних підходів до вирішення виробничих завдань та вийти за рамки традиційної поведінки.

З метою подолання недоліків професійної підготовки робітників безпосередньо на виробництві необхідно її поєднувати із окремими новітніми позавиробничими методами навчання. Навчання поза робочим місцем має переважно теоретичну спрямованість, забезпечує різносторонню підготовку однак потребує значних затрат. Для реалізації даної форми навчання використовуються такі методи як: лекції та практичні заняття, ділові ігри, моделювання конкретних виробничих ситуацій, обмін досвідом тощо.

Лекції належать до найбільш традиційних методів навчання та дозволяють слухачу за достатньо короткий проміжок часу

отримати певну сукупність знань. Економічна ефективність лекцій обумовлюється тим, що один лектор може працювати з досить значним колом слухачів. Обмеженість досліджуваного методу навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками навчання, роль яких зводиться лише до сприйняття та самостійного осмислення матеріалу. Для встановлення зворотного зв'язку лектора із слухачами та закріплення отриманих знань необхідно поєднувати лекційні заняття із семінарськими, на яких обговорюються проблемні питання та з'ясовуються можливості та способи використання отриманої інформації на практиці. Успіх лекційних та семінарських занять як методів професійного навчання робітників суттєво залежить від кваліфікації та внутрішнього настрою лектора, його бажання та вміння зацікавити слухачів, а також і від рівня підготовленості останніх, їх психологічного налаштування на колективне обговорення та вирішення проблем.

Різновидом практичних занять є кейси та ділові ігри – методи навчання, які передбачають аналіз та групове обговорення гіпотетичних або реальних виробничих ситуацій. У процесі обговорення учасники навчального заходу відіграють максимально активну роль, а викладач (тренер) лише спрямовує та контролює їх роботу. Зазначені методи дозволяють розвинути навички аналізу конкретних виробничих ситуацій та самостійного прийняття рішень, визначення стратегії та тактики власної діяльності, а також – познайомитися із досвідом інших підприємств. Переваги кейсів та ділових ігор також у тому, що вони дозволяють протягом кількох годин зімітувати та дослідити процес, який на практиці може тривати кілька місяців або ж років. Кожен учасник ділової гри має можливість побачити процес у динаміці, а також оцінити наслідки прийнятих ним тих чи інших рішень. Ділові ігри сприяють виробленню у їх учасників конкретних практичних, поведінкових та управлінських навичок, а також сприяють засвоєнню раніше здобутих теоретичних знань та швидкому оволодінню навичками конкретної професії. До найбільш вагомих недоліків кейсів та ділових ігор варто віднести їх трудомісткість та високу вартість. Також особливу увагу необхідно приділити підбору модератора навчального заходу, оскільки

ки рівень його підготовки та компетентності суттєво впливають на ефективність навчання. Найбільш поширеними на сьогодні є такі методики ділових ігор як «Метод Делфі», «Метод Гордона» та «Мозкова атака».

Активному засвоєнню навчального матеріалу також сприяють тренінги, основне завдання яких – формування практичних навичок роботи, подолання стереотипів поведінки, створення психологічної готовності до діяльності. Тренінги поділяють на функціонально-поведінкові, які спрямовані на відтворення та засвоєння вже набутого професійного досвіду та консультативні, які мають на меті набуття та розвиток нового професійного досвіду.

Окрім здійснення позазавробничого та внутрішньовиробничого навчання кадрів, підприємство може стимулювати своїх працівників до самонавчання та підвищення професійної майстерності. На нашу думку, такий вид навчання обов'язково повинен бути присутнім, однак реалізовуватися паралельно із організованими внутрішніми чи зовнішніми навчальними заходами. Базовою умовою такого навчання є бажання та мотивація працівників до саморозвитку та професійного зростання. Щодо планування навчальних заходів, то учень сам визначає тривалість навчального процесу загалом, тривалість окремих занять, число повторень, методи засвоєння матеріалу тощо. З одного боку, такий вид навчання є перспективним для підприємства, оскільки не потребує практично ніяких затрат, однак, з іншого боку, втрачається можливість контролю за самим навчальним процесом та за результатами його здійснення. При індивідуальному навчанні втрачається комунікаційний зв'язок із викладачем або ж іншими учасниками групи, а також – кумулятивний ефект від спільного обговорення, прийняття рішень та генерації ідей.

Дослідження видів та форм професійної підготовки робітничих кадрів дає підстави стверджувати, що правильний їх вибір та поєднання є запорукою результативності навчальних заходів та важливим елементом формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

### **1.3. Організаційно-правове забезпечення системи управління професійним навчанням робітничих кадрів**

Варто зауважити, що сучасний стан системи професійної освіти робітничих кадрів в Україні є вкрай незадовільним. Суттєве скорочення масштабів навчання робітничих кадрів на підприємствах стало наслідком реорганізації системи професійної освіти в нашій державі. Із здобуттям Україною незалежності особлива увага почала приділятися розвитку вищої освіти, разом з тим робітничі професії, а отже і заклади професійної технічної освіти втратили популярність та були позбавлені належного фінансування. Окрім того, економічна ситуація, що склалася на сьогодні, дуже негативно вплинула на стан підготовки та перепідготовки робітничих кадрів безпосередньо на підприємствах.

Незадовільний стан системи підготовки робітничих кадрів безпосередньо на виробництві відображає результати соціально-економічних перетворень 1990-х років. Кризові явища в економіці, з одного боку, спричинили масові звільнення робітників, а з іншого – «перекоси» у структурі відтворення робітничих кадрів через заклади професійно-технічної освіти та безпосередньо на підприємствах. Більшість промислових підприємств були вимушені скорочувати виробничу та соціальну інфраструктуру, у тому числі і внутрішньовиробниче навчання персоналу. Як наслідок, протягом 1990-х рр. чисельність спеціалістів та керівників, які підвищили кваліфікацію скоротилася у 3 рази, а робітників – у 5 разів [36].

Також варто зауважити, що нині професійно-кваліфікаційна структура зайнятого населення України значно відрізняється від аналогічної структури розвинутих країн світу. Спостерігається порушення співвідношення між робітничими кадрами вищої, середньої та нижчої кваліфікації, а також – працівників розумової та фізичної праці. Так, у порівнянні із США частка робітників, зайнятих фізичною працею в Україні є значно вищою. Разом з тим, у структурі зайнятого населення нашої країни питома вага керівників та спеціалістів складає близько 34% (тоді як у США – 26%), а частка виконавців – 1,8% (у США – 28%) [19]. На вітчизня-

них підприємствах працює надмірна кількість робітничих кадрів низької кваліфікації, що пояснюється значною часткою застарілої техніки та технологій (більше 60%), яка потребує нагальної модернізації та оновлення. Більшість підприємств сьогодні стикаються із дефіцитом кваліфікованих кадрів, і особливо – робітничих професій. Разом з тим, на багатьох підприємствах відсутні організовані системи управління розвитком працівників, а робота з персоналом носить хаотичний характер, що обумовлено відсутністю досвіду якісно нових трудових відносин, побудованих на засадах соціального партнерства працедавців, працівників, професійних спілок та держави. Недостатній рівень кваліфікації керівників та працівників кадрових служб пояснює відсутність усвідомлення останніми необхідності налагодження системи безперервного професійного навчання робітничих кадрів. Вище зазначене обумовлює актуальність проблем побудови на вітчизняних підприємствах ефективної системи управління професійною підготовкою персоналу загалом та підготовкою робітничих кадрів зокрема.

Для дослідження елементів та етапів управління професійною підготовкою робітничих кадрів варто з'ясувати сутність даного процесу та сформулювати його визначення. У вітчизняних і зарубіжних наукових та навчальних джерелах відсутнє трактування поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів». У працях Савченка В. А. наводиться визначення «управління розвитком персоналу», яке на його думку є цілеспрямованим впливом на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [175, с. 11].

Гугул О. Я. зазначає, що управління розвитком персоналу – це сукупність способів, прийомів та методів впливу, націлених на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника, поліпшення якісних характеристик персоналу на основі розширення компетенцій, з метою досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності організації [86].



Синтез даних визначень із сутністю таких понять як «управлінський процес», «професійна підготовка» та «робітничі кадри» дає підстави стверджувати, що базовими засадами управління професійною підготовкою робітничих кадрів є: 1) позиціонування робітничих кадрів як доходного джерела довгострокових інвестицій; 2) забезпечення безперервності процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів; 3) створення умов для розвитку та професійного зростання для кожного робітника; 4) інтеграція політики професійного розвитку робітничих кадрів у загальну стратегію розвитку підприємства.

На нашу думку, управління професійною підготовкою робітничих кадрів можна трактувати як цілеспрямований та організований процес, що передбачає поєднання сукупності способів прийомів та методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, що забезпечать максимально ефективне та якісне виконання виробничих завдань і, у довготривалій перспективі – соціально-економічний розвиток підприємства.

Вибір стратегії управління професійною підготовкою персоналу залежить від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, а саме: вибору стратегії розвитку підприємства, типу виробництва та, пов'язаної з ним, глибини операційного поділу праці, фінансового стану підприємства, економічної грамотності та освіченості керівників підприємства тощо. На сьогодні велика кількість вітчизняних підприємств, зважаючи на обмежені обсяги фінансових ресурсів, орієнтується на виконання короткострокових тактичних завдань. Це обумовлює переважання у структурі професійного навчання підготовки на робочому місці вузькоспеціалізованих робітників, що вміють виконувати кілька конкретних операцій. У свою чергу, досягнення довготермінових завдань обумовлює необхідність реалізації середньо- та довгострокових навчальних програм, які здійснюються на базі серйозного теоретичного підґрунтя та спрямовані на підготовку робітників широкого профілю.

Варто також пам'ятати, що система професійної підготовки робітників тісно взаємопов'язана із процесами набору персоналу, ротації та планування трудової кар'єри. Взаємозв'язок

та взаємозагодженість даних процесів дозволить оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плінність кадрів.

До ключових завдань системи управління професійною підготовкою робітників ми відносимо наступні:

1. *Забезпечення отримання робітничими кадрами базових професійних знань, умінь та навичок у відповідності до завдань та специфіки роботи підприємства.* Зазначені заходи професійного навчання орієнтовані на щойно залучених працівників з відсутніми базовими професійними характеристиками. Досить часто підприємства надають місця практики для учнів та студентів професійно-технічних навчальних закладів, навчаючи останніх базових професійних знань та умінь, одразу ж враховуючи специфіку діяльності підприємства, та, у такий спосіб, формують резерв робітничих кадрів.

2. *Навчання для ліквідації невідповідності між вимогами посади та можливостями виконавця.* Невідповідність у рівні підготовки (компетентності) робітника та вимогами до нього роботодавця може бути пов'язана із недостатньою ефективністю системи найму працівників. Однак, навіть за умови результативного підбору працівників в сучасних умовах загострюється конкурентна боротьба на ринку, в результаті чого, промислові підприємства постійно удосконалюють систему організації виробництва та укрупнюють робочі місця, збільшують навантаження на робітників, що вимагає постійного удосконалення знань, умінь та навичок останніх.

3. *Навчання з метою підвищення загального рівня кваліфікації.* Темпи розвитку сучасного бізнесу та стрімкий перехід від функціональної до процесної моделі організації виробництва ставить підвищені вимоги до загальної ерудиції та підготовленості спеціалістів. І хоча робітники зазвичай виконують вузькоспеціалізоване коло функцій, здійснення їх безперервного навчання має важливе значення не лише для виконання тактичних завдань підприємства, а й для формування сприятливого психологічного клімату, який сприяє підвищенню загальної продуктивності робітничих кадрів та, як наслідок – досягнення стратегічної мети підприємства (підвищення конкурентоспроможності, ефективності та фінансової стійкості).

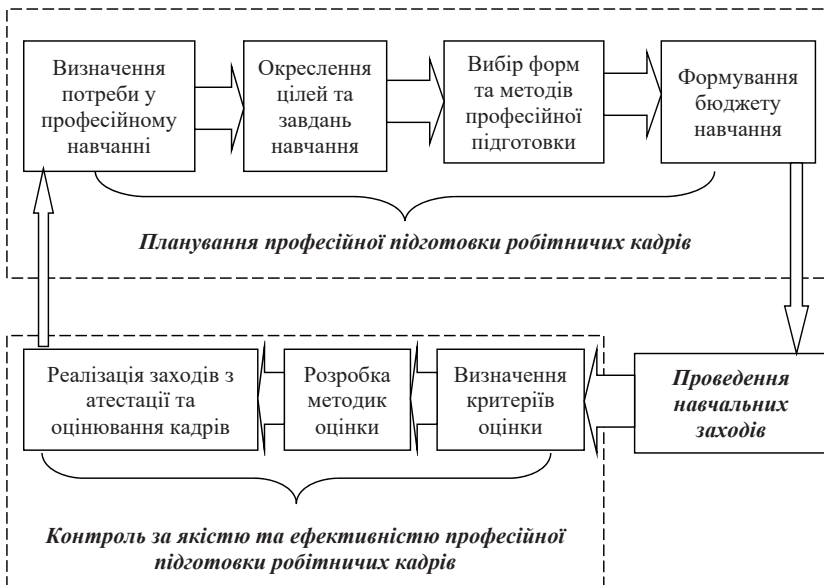
4. *Навчання за новими напрямками діяльності підприємства.* Така різновидність навчальних заходів здійснюється у випадку зміни спрямованості діяльності організації або ж розширення меж діяльності за рахунок запровадження нових її видів. В такому випадку підприємство може прийняти рішення про залучення нових працівників, що пов'язано із значними додатковими затратами на пошук, найм, адаптацію та первинну професійну підготовку. Альтернативним варіантом залучення нової робочої сили є перепідготовка своїх співробітників, що зазвичай вважається більш дешевшим та ефективнішим способом заповнення нових робочих місць. Це обумовлюється тим, що кадри підприємства уже знайомі із засадами корпоративної культури та правилами поведінки в організації, мають високий рівень лояльності до неї, поділяють її корпоративні цінності тощо.

5. *Навчання з метою засвоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій.* В даному випадку необхідність проведення навчальних заходів та програм обумовлена впровадженням нових технологій у виробництво. Для прикладу, на сьогодні масштабна комп'ютеризація та автоматизація виробничих процесів породжує необхідність додаткового навчання робітників практично усіх спеціальностей та професій.

Система управління підготовкою кадрів повинна бути побудована таким чином, щоб одночасно сприяти швидкому заповненню вакантних посад, оптимізувати витрати на навчальні заходи, а також містити мотиваційну складову тобто, заохочувати робітників підвищувати як кількісні так і якісні результати своєї діяльності. Зважаючи на це, основними завданнями управління професійною підготовкою робітників є:

- забезпечення належного рівня підготовки робітничих кадрів, який відповідає вимогам робочого місця;
- створення умов для мобільності робітників, як передумови забезпечення зайнятості;
- забезпечення можливостей для кар'єрного зростання робітників;
- формування ефективної системи мотивації кадрів та корпоративної культури на підприємстві.

Управління процесами професійного навчання робітничих кадрів передбачає розробку та побудову відповідної системи підготовки, що є складовою стратегії розвитку персоналу підприємства. На наш погляд, система професійного навчання повинна включати ряд послідовних етапів, серед яких (рис. 1.6): 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) проведення (реалізація) навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів. Етап планування передбачає визначення масштабів професійної підготовки, окреслення її цілей та завдань, а також – вибір форм та методів професійної підготовки робітників на основі врахування співвідношення очікуваного результату та необхідних затрат на їх реалізацію.



**Рис. 1.6. Циклічна модель професійного навчання робітничих кадрів**

Найважливішими та першочерговими елементами системи професійного навчання є правильне визначення потреби у підготовці робітників, а також вибір форм їх професійного навчання. Планування обсягів підготовки робітничих кадрів необхідно здій-

снювати відштовхуючись від загальної потреби в кадрах у розрізі професій та різних кваліфікаційних рівнів. Чисельність робітничих кадрів, що потребують перепідготовки залежить від: кількості та контингенту робітників, що вивільняються (кількості вивільнених робітничих кадрів); можливості працевлаштування вивільнених кадрів на підприємстві; кількості працівників, що згідні брати участь у навчальних заходах (підготовці або перепідготовці).

Оскільки система профорієнтації на більшості вітчизняних підприємств розвинута досить слабо або відсутня взагалі, то заходи з професійного навчання орієнтовані на нову робочу силу, а не на робітників, які вивільняються. Крім того, вибір професії здійснюється більшістю робітників самостійно на основі інтуїтивного вибору, що збільшує вірогідність помилки. Перепідготовка повинна мати цілеспрямований характер, орієнтуватися на конкретне робоче місце та робітника, відповідно до роду його діяльності. Саме структура робочих місць, їх вимоги до кваліфікації робочої сили є тими факторами, що визначають спрямованість перепідготовки.

Загалом підготовка робітничих кадрів повинна орієнтуватися на попередження можливого перспективного їх дефіциту за окремими професіями. Для досягнення зазначеної мети, важливо налагодити результативну систему прогнозування складу та структури робітників на основі врахування динамічних змін факторів, що впливають на людський капітал та трудовий потенціал підприємства. Планування та прогнозування використовується для визначення ряду професій, за якими необхідно підготувати робітників.

На основі визначення потреби у професійному навчанні служба управління персоналом підприємства формує конкретні цілі та завдання для кожної окремої навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними та специфічними, орієнтованими на отримання вмінь та практичних навичок, а також – піддаватися оцінюванню у процесі здійснення навчальних заходів та після їх завершення. Від чіткості та ясності формулювання цілей професійного навчання суттєво залежить можливість визначення ефективності здійснення професійної підготовки робітничих кадрів.

Щодо вибору форм і методів професійного навчання, то перш за все необхідно оцінити можливості його здійснення без-

посередньо на робочому місці, або ж, за необхідності, обрати відповідні навчальні заклади, які спеціалізуються на підготовці та перепідготовці робітничих кадрів. Співвідношення двох вищезазначених форм професійного навчання залежить від:

- структури професійної підготовки, її складності, строків здійснення, а також вимог до її теоретичної та практичної складових;
- наявності на підприємстві відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікованих педагогічних кадрів або ж працівників із досвідом підготовки робітників;
- фінансових можливостей підприємства.

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати професійну підготовку власними силами, наступним етапом є розробка відповідних навчальних програм із вибором форм та методів професійного навчання робітників. Для прикладу, професійна підготовка на виробництві може мати лише практичну складову або ж поєднувати її у різних пропорціях із отриманням теоретичних знань. Навчальні заходи можуть мати різну тривалість та реалізуватися у формі індивідуального або ж групового навчання. Індивідуальне навчання передбачає прикріплення учня до висококваліфікованого працівника, майстра, іншого спеціаліста, а також, при необхідності, включення учня до складу бригади чи іншого виробничого підрозділу підприємства. За групової форми навчання учні об'єднуються у групи та проходять професійну підготовку у її складі під керівництвом кваліфікованих інструкторів. Для навчання особливо складним професіям використовується курсова форма професійної підготовки, яка передбачає опанування значного обсягу теоретичних знань, різноманітних практичних дій і операцій та здійснюється у спеціалізованих навчальних закладах або на постійно діючих курсах за рахунок коштів підприємства.

В сучасних умовах, досить перспективним є спеціалізація окремих підприємств, які мають відповідну матеріально-технічну базу на професійній підготовці робітників із наданням платних навчальних послуг іншим підприємствам. Поширеним різновидом навчання є також здійснення професійної підготовки підприємствами, які виробляють та постачають новітню техніку та технології, використання яких потребує специфічних знань, умінь та навичок.

При виборі форм та методів професійної підготовки варто також враховувати приналежність робітників до певних вікових категорій. Перепідготовка робітників орієнтована на середню та старшу вікову категорію має свою специфіку, обумовлену рядом факторів, серед яких: давність отримання професії; тривалий час роботи на займаному робочому місці; зазвичай низький рівень середньої загальної освіти тощо.

Варто зауважити, що професійне навчання персоналу пов'язане із значними затратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, тому етап формування бюджету навчання є важливою складовою планування професійної підготовки робітничих кадрів. На величину бюджету навчальних заходів суттєво впливають наступні чинники: потреба підприємства у професійному навчанні робітничих кадрів, його фінансові можливості та рівень державного стимулювання процесів професійного навчання працівників. На етапі планування навчальних заходів керівництво підприємства порівнює можливі фінансові затрати на реалізацію навчальних заходів із обсягами необхідної професійної підготовки робітників. У разі переважання останніх відбувається коригування програм навчальних процесів із врахуванням найбільш суттєвих пріоритетних завдань підприємства. Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

- прямі витрати на навчання (підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів тощо);
- непрямі витрати (оплата відряджень, пов'язаних з навчанням; транспортні витрати; витрати на проживання та харчування; простій робочих місць працівників, що беруть участь у навчальних заходах).

Для визначення ефективності інвестування процесів професійної підготовки робітничих кадрів необхідно здійснювати постійний контроль за процесом та результатами навчання. Періодична оцінка робітничих кадрів за наслідками реалізації заходів професійної підготовки здійснюється шляхом:

- оцінювання результатів роботи та факторів, що визначають міру досягнення запланованих результатів;

- аналізу динаміки результативності праці окремих працівників за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результати.

Організаційна процедура оцінювання результатів навчання в свою чергу передбачає реалізацію ряду послідовних етапів:

- 1) розробка або придбання методики оцінки з урахуванням конкретних вимог підприємства чи організації;
- 2) формування атестаційної (оціночної) комісії із залучення викладачів та тренерів, що проводили навчання, безпосередніх керівників учасників навчальних програм та представників служби управління персоналом;
- 3) визначення часу та місця здійснення оцінки;
- 4) підготовка інформаційного забезпечення процесу оцінювання.

На думку Савченка В. А., основною особою в оцінці результативності професійної підготовки персоналу є лінійний керівник, оскільки саме він в повній мірі володіє інформацією про конкретного працівника та може найбільш об'єктивно провести його оцінку із врахуванням результативності його діяльності до та після навчання [174].

За наслідками оцінювання учасників навчальних програм формується сукупність показників, що характеризують якісні та кількісні результати професійної підготовки. Такі показники можна згрупувати наступним чином: 1) показники результативності праці робітника; 2) показники рівня специфічних умінь, навичок та знань; 3) особистісні характеристики. Про результативність підготовки буде свідчити позитивна динаміка зазначених показників, тобто: зменшення кількості помилок, зростання обсягів виготовленої продукції чи здійснених виробничих операцій, зростання якості продукції, освоєння робітником навичок використання нових технічних засобів чи технологій, підвищення рівня стресостійкості, скорочення затрат часу на прийняття рішення, набуття впевненості у власних силах тощо (табл. 1.3).

Одним із ключових факторів налагодження ефективної системи професійної підготовки робітничих кадрів на підприємстві є також мотиваційна складова даного процесу. Мотивацію професійного розвитку на підприємстві можна розглядати



з двох боків: з одного боку – як стимулювання працівників до участі у навчальних заходах та саморозвитку, з іншого – мотивація роботодавців до інвестування процесів навчання персоналу та налагодження системи безперервної професійної підготовки робітничих кадрів. Суттєвою перешкодою на шляху формування системи професійно-технічного навчання робітничих кадрів є небажання роботодавців вкладати кошти у розвиток власних працівників, що обумовлено рядом причин:

- відносна короткостроковість перебування більшості малих та середніх підприємств на ринку, що обумовлює чітку їх орієнтацію на виконання тактичних завдань;
- необхідність підвищення заробітної плати працівникам, що пройшли підготовку для запобігання їх плинності (переходу на конкуруючі підприємства);
- відсутність на підприємствах навчально-методичного забезпечення професійного навчання кадрів, яке б відповідало сучасним вимогам розвитку економіки;
- вкрай низький рівень технічного оснащення підприємств, що вимагає робочої сили низького рівня кваліфікації та заперечує необхідність удосконалення знань, умінь та навичок робітничих кадрів;
- відсутність ефективної системи державного стимулювання професійного навчання робітничих кадрів на виробництві.

*Таблиця 1.3*

**Показники результативності професійної підготовки робітників**

<b>Показники результативності праці робітників</b>	<b>Показники рівня знань, умінь та навичок</b>	<b>Особистісні характеристики</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість виготовленої продукції за одиницю часу;</li> <li>• затрати часу на реалізацію однієї операції;</li> <li>• частка браку у виготовленій продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• частка правильно розв'язаних завдань (даних відповідей) за наслідками тестування;</li> <li>• обсяг успішно засвоєного матеріалу;</li> <li>• рівень покращення якості виготовленої продукції (виконаних робіт) за рахунок використання нових методик роботи;</li> <li>• частка використання нових умінь та навичок у процесі роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень стресостійкості</li> <li>• ефективність участі у комунікаційних процесах;</li> <li>• рівень конфліктності;</li> <li>• здатність передавати отримані знання іншим;</li> <li>• навички групової роботи;</li> <li>• тривалість процесу прийняття рішень</li> </ul>

Будь-яке підприємство розглядає заходи з професійного навчання як інвестиційний проєкт, який повинен принести відповідну фінансову віддачу. Низький рівень імовірності отримання приросту доходу у короткотерміновому періоді, необхідність початкового вкладення у дані процеси значного обсягу фінансових ресурсів, а також – значна ризиковість інвестування навчальних заходів пояснює небажання вітчизняних підприємств реалізовувати стратегію безперервного розвитку персоналу. Разом з тим, в сучасних умовах у працівників також відсутні достатні стимули до самовдосконалення та фінансування власного розвитку, оскільки досягнення вищого рівня професіоналізму не завжди гарантує зростання заробітної плати та збереження робочого місця. У таких умовах у працівника виникає суттєвий ризик втрати інвестицій у самоосвіту.

Для забезпечення мотивації роботодавців до здійснення систематичного навчання персоналу необхідно налагодити ефективну співпрацю усіх суб'єктів процесу професійного розвитку кадрів, серед яких: підприємства (роботодавці), працівники та держава. Роль останньої полягає, по-перше, у створенні системи професійно-технічної освіти на загальнодержавному рівні, по друге – активізації механізму цілеспрямованого економічного впливу на роботодавців для стимулювання їх до організації професійного навчання на виробництві, а також налагодження ефективної співпраці з державними і приватними закладами професійної освіти.

Для з'ясування впливу держави на стимулювання професійного навчання кадрів на виробництві варто розглянути нормативно-правове підґрунтя даного процесу. Так, питання професійного навчання працівників частково регулюються Законами України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 38-39, «Про професійно-технічну освіту» від 05.03.2017 р. № 103/98-ВР, «Про вищу освіту» від 28.09.2017 р. № 1556-18. Разом з тим, зазначені нормативні акти не враховують специфіки підготовки кадрів, працюючих на виробництві, а також не містять механізмів її стимулювання та розвитку.

З метою створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку працівників підприємств, установ та організацій, їхнього професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання у 2012 році було прийнято Закон України «Про професій-

ний розвиток працівників» від 01.01.2013 р. № 4312-VI. Він регламентує правові, методичні та організаційні засади регулювання системи професійного навчання, а також визначає мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку працівників; повноваження та напрями діяльності роботодавців із зазначених питань. Згідно даного закону, метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення конкурентоспроможності останніх через сприяння роботодавцю у забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками та ефективному використанні праці.

Важливою новацією є введення згаданим нормативно-правовим актом поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачення можливості здійснення роботодавцем такого навчання. Неформальне навчання працівників не регламентоване строками, формами здобуття знань (умінь, навичок), місцем їх здобуття та, відповідно, не потребує отримання ліцензії на право надання освітніх послуг.

Проблема ліцензування освітньої діяльності до прийняття даного Закону була для підприємств досить вагомою. Так, для отримання ліцензії на здійснення професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві необхідно було пройти складну та тривалу процедуру підготовки документації за кожною професією зокрема. Підприємства отримували ліцензії на однакових умовах із навчальними закладами, для яких надання освітніх послуг є основною функцією, тоді як для підприємств – супутньою діяльністю, яка спрямована на забезпечення виробничого процесу працівниками, відповідного рівня кваліфікації. Отже, запровадження неформального навчання, яке не потребує ліцензування, дасть можливість підприємствам оперативно здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

Важливо також відзначити, що відповідно до згаданого нормативно-правового акту безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників покладається на роботодавців, і фінансування навчальних заходів також здійснюється останніми за рахунок власних коштів та інших, не заборонених законодавством, джерел. Тобто, Закон не передбачає ніяких конкретних механізмів стимулювання професійного навчання робітничих

кадрів шляхом використання прямих та непрямих методів державного впливу на такі процеси. Це дає підстави вважати його переважно декларативним документом та нездатним докорінно змінити негативну ситуацію, що склалася у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

Ще однією законодавчою ініціативою у сфері професійної освіти є затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., яка спрямована на забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів. Основними ключовими завданнями стратегії у сфері стимулювання професійної підготовки робітничих кадрів є наступні: створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти; розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти, стандартів з нових робітничих професій; підвищення престижу робітничих професій; запровадження системи безперервного професійного навчання робітничих кадрів [163]. Разом з тим, за результатами реалізації першого етапу Стратегії (2012–2013 рр.) ніяких конкретних заходів, спрямованих на здійснення зазначених завдань, не було проведено.

Зважаючи на економічну та політичну кризу в державі, стверджуємо, що реалізація завдань професійної підготовки робітничих кадрів на сьогодні може ефективно здійснюватися, в першу чергу, роботодавцями. Підприємства повинні шукати альтернативні джерела залучення фінансових ресурсів та розглядати навчальні процеси як інвестиційні проекти із перспективно високою нормою окупності. Такий підхід вимагає чіткого планування заходів професійної підготовки, використання найновітніших та найперспективніших форм та методів її реалізації, а також жорсткого контролю за згаданими процесами. Паралельно, необхідно налагодити механізм мотивації робітничих кадрів, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, для їх стимулювання до максимального використання набутих знань, умінь, навичок та – сформованих компетенцій. Усе вищезазначене дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання забезпечити себе висококваліфікованими та мотивованими робітничими кадрами та, як наслідок, отримати стійку конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

---

## Розділ 2

# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

---

### ***2.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу під- приємств харчової галузі***

Особливістю сучасного розвитку харчової галузі є безпервні техніко- технологічні інновації, організаційні нововведення. У зв'язку з цим стратегія випереджаючого навчання персоналу протягом усієї трудової діяльності є обов'язковою умовою функціонування кожного підприємства даної галузі, основою побудови системи внутрішньофірмового навчання.

Проблема розвитку компетентності виробничого персоналу полягає не стільки в навчанні його способам діяльності в умовах нормального функціонування сучасного обладнання, а в випереджачій підготовці до успішних, мотивованих, усвідомлених, відповідальних і оперативних дій в різних ситуаціях перспективи безперервної модернізації обладнання для хлібопекарських підприємств.

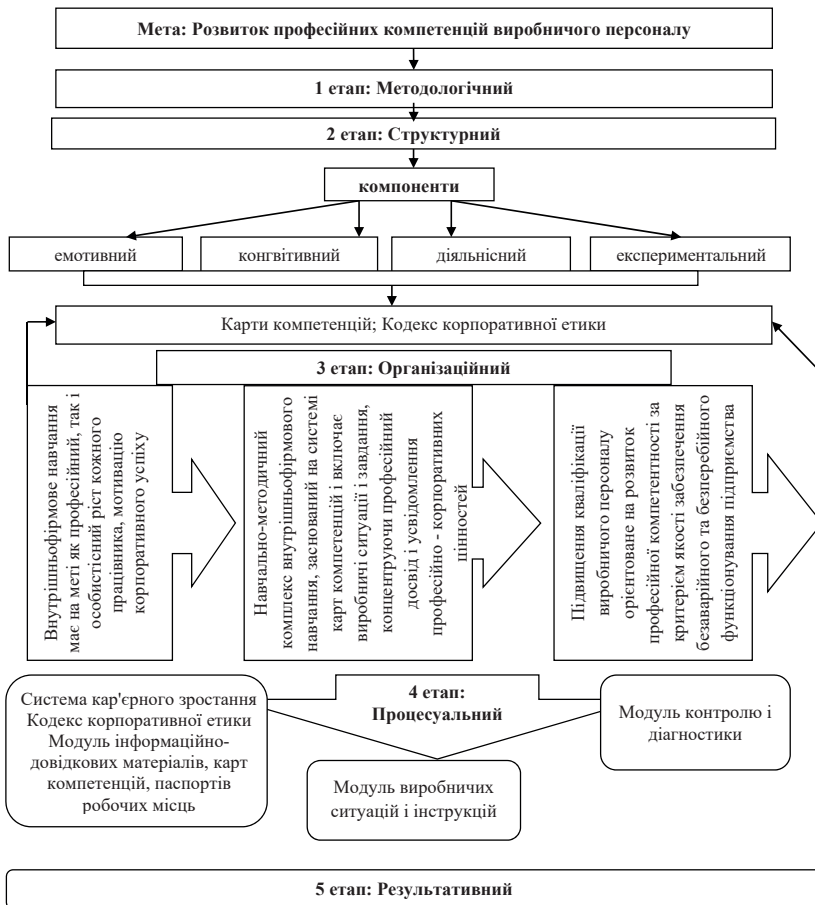
У міру здійснення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, впровадження нової техніки і технології робочі виконують все більш складний комплекс робіт, що розширює їх виробничий профіль. Розвиток бригадних форм організації праці створило об'єктивну необхідність суміщення професій, а також придбання додаткових знань і умінь з інших професій. Члени бригади стали освоювати всі операції по технологічному процесу, технічному огляду і ремонту різноманітного обладнан-

ня та в порядку взаємодопомоги і взаємозамінності виконувати весь комплекс, робіт, розширюючи тим самим свої трудові функції. найбільш ефективно використання суміщення професій стало характерним для комплексних бригад.

Випереджальний розвиток професійної компетентності персоналу являє собою основний ресурс людського фактора безперебійної роботи підприємств харчової галузі. Розвиток професійної компетенції виробничого персоналу може відбуватися, головним чином, в ході придбання трудового досвіду, самоосвіти і додаткової освіти. Оптимальне поєднання цих процесів забезпечує система внутрішньофірмового навчання, все більш популярна в силу своєї доступності, економічності і гнучкості.

Проблема мотивації персоналу до навчання часто вирішується в рамках складного ринку праці. На сучасному етапі типове формування систем, що встановлюють взаємозв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання. Чим більш цінним вважається співробітник для підприємства, тим більше коштів виділяється, для підвищення його кваліфікації. Таким чином, система навчання перетворюється в потужний стимул підвищення продуктивності праці. Використання економічних критеріїв в роботі з персоналом вимагає розробки методик для визначення ефективності навчання. Робота в цій області ведеться за кількома основними напрямками: розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу; пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання; вибіроптимального варіанту програми навчання. Система професійної підготовки робітників тісно взаємопов'язана із процесами набору персоналу, ротатції та планування трудової кар'єри (рис. 2.1). Взаємозв'язок та взаємозагодженість даних процесів дозволить оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плінність кадрів. Професійна компетенція визначається здатністю фахівця застосовувати свої знання в умовах, що змінюються і умінням самонавчатися протягом усього життя. «Компетентність» розвивається не тільки на основі знань, уміння навичок, отриманих в процесі професійної освіти, а й завдяки професійному досвіду і проявляється через про-

фесійну діяльність в будь-якій галузі. Критеріями ефективності внутрішньофірмового навчання є: зниження ризиків, аварійних ситуацій та інцидентів на робочому місці; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці.



**Рис. 2.1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання**

Розглянемо основні етапи розробки стратегії розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання.

Перший етап. Розробка методологічного блоку: визначає мету її реалізації, а саме – розвиток професійної компетентності персоналу. До основних методологічних підходів віднесемо компетентнісний і аксіологічний.

Аксіологічна основа визначатиме значущість мотивації робітників, які проходять навчання, їх ставлення до професійних цінностей, корпоративної культури, професійної відповідальності, врахування принципів співвіднесення особистих і професійних інтересів.

Специфічні особливості виробничого навчання робітників в умовах внутрішньофірмової освіти для підприємств харчової галузі:

- формування системи професійних знань, умінь і навичок, спрямованих на вирішення конкретних виробничих задач підприємства;
- забезпечення розвитку технічного мислення, навичок раціоналізаторської діяльності, самоосвіти;
- виховання економічної культури, підприємливості та діловитості, соціальної активності, творчості;
- розвиток умінь професійної діяльності в типових і нетипових ситуаціях;
- розвиток етичної компетентності.

Зазначені особливості враховують вимоги загальних і специфічних принципів внутрішньофірмового виробничого навчання робітників (рис. 2.2).

Важливими для нашого дослідження виявилися андрагогічні орієнтири освітнього процесу, представлені принципами: пріоритетності самостійного навчання; спільної діяльності при підготовці і в процесі навчання; використання наявного позитивного життєвого досвіду (перш за все соціального та професійного), практичних знань, умінь, навичок в якості бази навчання і джерела формалізації нових знань; коригування застарілого досвіду і особистісних установок, що перешкоджають освоєнню нових знань; індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, з урахуванням соціально-психологічних



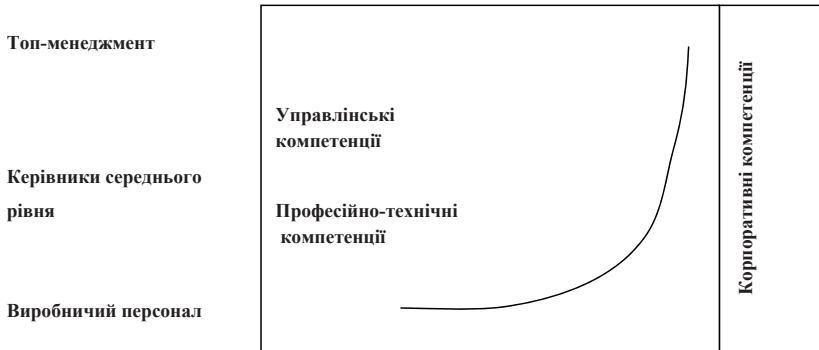
характеристик особистості і тих обмежень, які накладаються його діяльністю (наявністю вільного часу, фінансових ресурсів і т.д.); елективності і рефлексивності навчання; затребуваності результатів навчання практичною діяльністю того, хто навчається; системності навчання; актуалізації результатів навчання (їх якнайшвидше використання на практиці).



**Рис. 2.2. Принципи внутрішньфірмового виробничого навчання робітників**

Другий етап. Розробка структурного блоку. Даний етап визначається структурним і змістовним наповненням професійної компетентності робітників. Всі компетенції працівників харчової галузі ми розділимо на три основні групи – корпоративні, професійно-технічні, управлінські.

Корпоративні компетенції мають всі категорії працюючих. Кількість технічних і професійних компетенцій більше у виробничого персоналу, відповідно управлінські компетенції переважають у топ-менеджерів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Карта компетенцій працівників харчової галузі**

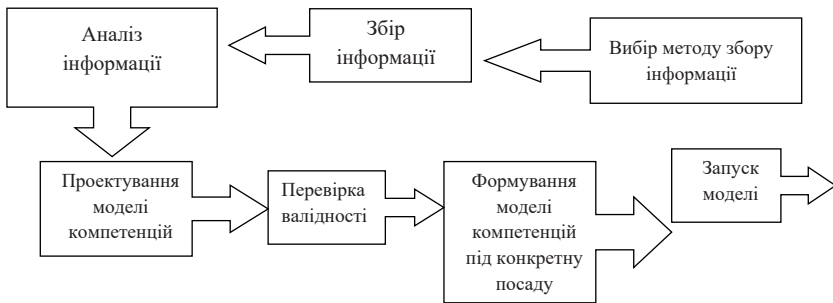
Заключним етапом розробки моделі компетенцій є формування моделі під конкретну посаду, яку можна представити в графічному вигляді (рис. 2.4).

Можливе також табличне або матричне моделювання компетенцій (табл. 2.1).

Наявність моделі компетенцій має наступні переваги для підприємств харчової галузі:

- розробка єдиних стандартів опису ефективності роботи сприяє встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і різних рівнів;
- узгодженість при оцінці працівника: всі експерти однаково розуміють, що таке «цінні якості» працівника і знають, щонеобхідно оцінити, а що можна проігнорувати;
- можливість визначити слабкі і сильні сторони кожного співробітника і використовувати інформацію для планування кар'єри і розвитку;
- з'являються підстави для формування резерву і планування кар'єри співробітників;
- розробляються стандарти якості виконуваних робіт;

- переваги для співробітників забезпечують краще розуміння того, що робить співробітник і які якості йому необхідні, а також, які вимоги до нього пред'являють; можливість отримати зворотній зв'язок, дізнатися про свої сильні і слабкі сторони, загальному потенціалі і кар'єрні перспективи.



**Рис. 2.4.** Алгоритм створення моделі компетенцій

Поряд з перевагами, існує і кілька недоліків моделі компетенцій.

По-перше розробка моделі компетенцій досить тривалий і трудомісткий підготовчий процес, що включає підготовку списку компетенцій, формування робочої групи та її навчання.

По-друге, детальна оцінка кожної компетенції – процес досить трудомісткий.

Професійна компетентність виробничого персоналу включає ряд компонентів, які можуть бути інтегровані в метакомпонент – когнітивний, діяльнісний та емотивний, екстремальний. Для встановлення змісту цих компонентів варто здійснювати комплексний аналіз посадових інструкцій, паспортів обладнання, робочих місць, нормативів та іншої документації. Створена таким чином нормативно-довідкова база може стати основою взаємопов'язаних посадових інструкцій і карткомпетенцій робітників. На нашу думку, така система полегшує персоналу встановлення відносин підлеглості і сприяє дотриманню деонтології оптимальної послідовності дій в різних ситуаціях і інцидентах.

Таблиця 2.1

**Структура діяльнісного компонента професійної компетент-  
цій виробничого персоналу**

<b>Структура діяльнісного компонента професійної компетентності виробничого персоналу</b>	<b>Значимість умінь (Бали за 10-бальною шкалою)</b>
техніко-аналітичні вміння	8
вміння технічного документування	7
вміння планування	4
вміння інструментального забезпечення	6
організаційні вміння	6
комунікативно-бригадні вміння	6
вміння технічного обслуговування	10
вміння технічної діагностики	10
вміння ремонту та налаштування	10
вміння робіт з новим обладнанням	8
вміння контролю якості	7

Грунтуючись на принципах аксіології слід визнати, що емотивний компонент є провідним у разі підвищення кваліфікації. Його розвиток має бути відображено в змісті навчання і забезпечувати формування установки на безперервний професійний розвиток; ціннісне ставлення до обраної професії; становлення корпоративної культури, усвідомлення рівня ступеня професійної відповідальності на даній посаді.

Третій етап – організаційний. Основним моментом реалізації організаційних умов ефективного внутрішньофірмового навчання з метою розвитку професійної компетентності робітників підприємств харчової галузі є наявність регіонального навчального кластеру. Розширення сировинної бази, розвиток технічного прогресу, транспортної інфраструктури, вимагають подальшого розширення і удосконалення галузевої системи професійного навчання персоналу підприємств.

Такі регіональні навчальні кластери повинні виконувати функції методичного управління мережею навчальних комбі-

натів, пунктів, полігоніві, крім того, проводити професійне навчання керівників і фахівців.

Доцільність створення даних кластерів на рівні регіону є очевидною, адже професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації виробничі кадри проходитимуть в одному місці, що дозволить підприємствам оптимізувати час на навчання та скоротити витрати на нього. Навчальні кластери відповідно до своїх функцій повинні здійснювати підготовку робітників за участю висококваліфікованих інструкторів на базі комп'ютерних навчальних систем, програмованих посібників.

Навчально-матеріальна база таких кластерів повинна забезпечувати збалансовану з потребами в кваліфікованих кадрах підготовку за професіями та спеціальностями.

До складу кластеру повинні входити навчальні заклади регіону, які здійснюють професійну підготовку робітничих кадрів з максимальним використанням потенціалу наявних наукових шкіл і інноваційного досвіду.

Також в кластер включені наукові та науково-методичні установи, лабораторії, центри і інститути, які спільно з навчальними закладами кластеру займаються науково-дослідницькою діяльністю, здійснюють трансфер інновацій на дослідно-експериментальній базі у вигляді нових виробничих стандартів, навчальних програм і навчально-методичного забезпечення, нових форм стимулювання навчально-дослідницької активності слухачів, узгоджених на рівнях загальної середньої, вищої та додаткової освіти.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу при внутрішньофірмовому навчанні представляє собою системний керований процес розширення професійних знань персоналу в харчовій та сугупніх сферах; інтенсифікації оперативних умінь з обслуговування, ремонтом, модернізацією та встановлення обладнання; актуалізації особистого відповідального ставлення робітників до забезпечення безаварійного та безперервного постачання споживачів продуктами харчування.

Змістовними аспектами внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу є: визначення і розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, за-

собів і методик освоєння персоналом способів безаварійної та безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмно-методичної документації.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу у внутрішньофірмовому навчанні визначається:

- позитивними стійкими інтеграційними змінами компонентів професійної компетентності (когнітивної, емотивної, діяльнісної і екстремальної);
- послідовною реалізацією етапів компетентнісного розвитку (виробничої адаптації, типових професійних умінь, забезпечення безаварійної роботи);
- досягненням наростаючих рівнів (допустимого, нормативного і перспективного) розвитку професійної компетентності.

Четвертий етап – процесуальний. Логіка моделювання процесу розвитку професійної компетентності у внутрішньофірмовому навчанні полягає в визначенні засобів, методів, форм і етапів навчання зі стадіями розвитку професійної компетентності.

Основним засобом навчання ми вважаємо професійно-розвиваюче забезпечення. У структурі цього забезпечення виділяються:

- система кар'єрного росту (орієнтована на формування емотивного компонента);
- кодекс корпоративної етики (орієнтований на розвиток емотивного, діяльнісного і екстремального компонентів);
- навчально-методичний комплекс, що включає інформаційний модуль, модуль виробничих ситуацій і інструкцій, навчальний модуль та модуль контролю і діагностики.

Важливим фактором створення реалістичної моделі внутрішньофірмової підготовки стане розробка положення «Про підвищення кваліфікації персоналу підприємства», в якому розвиток компетенцій представлено обов'язковою умовою входження в кадровий резерв і просування, підвищення заробітної плати, там же будуть встановлені три рівня професійної компетентності виробничого персоналу – допустимий, достатній і перспективний.

Особливістю внутрішньофірмового навчання в частині його змісту є те, що програми навчання в навчальних центрах повинні бути наближені до реальних виробничих умов.

Важливу роль мають відігравати програми введення в посаду.

Подальше зростання комп'ютеризації і розвиток телекомунікаційних мереж можуть дати численні ефекти в професійному навчанні персоналу безпосередньо на виробництві шляхом використання комп'ютерних навчальних систем, як джерела інформації, засоби тренування навичок, а також для оцінки (самооцінки) працівників на основі комп'ютерних тестів.

В даний час ринок навчально-методичних матеріалів для комп'ютерних навчальних систем досить насичений. Тому підприємства можуть замовити або придбати їх в спеціалізованих галузевих центрах у вигляді комплектів.

Навчальні матеріали містять зазвичай опис декількох конкретних ситуацій, що пропонуються до розбору, з питаннями після кожного; фактичну інформацію, організовану в основному в формі графічного або ілюстративного матеріалу: набір вправ; завдання, розраховані як на індивідуальну, так і на групову роботу; набір тестів, що дозволяють з'ясувати рівень розвитку навичок або знання до і після закінчення курсу навчання.

Види і напрямки професійного навчання і підготовки кадрів визначають його форми. Зазвичай виділяються наступні форми.

Навчання на робочому місці в процесі роботи (за кордоном застосовується термін – *on the job training*). Ця форма підготовки є найбільш оперативною, тому що забезпечує тісний зв'язок безпосередньо з процесом діяльності робітника. Зазвичай дана форма реалізується через наставництво і кураторство з використанням методів ускладнюючих завдань, що направлені на отримання досвіду, виробничого інструктажу, ротації, використання працівника в якості асистента, делегування повноважень – функцій і відповідальності.

Навчання з відривом від роботи – (на заході застосовується термін – *off the job training*). Дана форма навчання може бути реалізована наступним чином:

- навчання на території організації, здійснюване внутрішніми фахівцями самої організації.

- навчання на території організації, здійснюване зовнішніми, запрошеними експертами.
- навчання на території зовнішньої освітньої установи.

Ще одним напрямом є дуальна система навчання робітничих кадрів, що передбачає поєднання навчання в навчальному закладі з періодами виробничої діяльності. Навчальний процес організовується таким чином: паралельно зі звичайними заняттями у закладі вищої освіти, коледжі чи іншому професійному навчальному закладі (загальноосвітня підготовка) слухачі ходять на роботу на конкретне підприємство, де набувають практичний досвід (професійна підготовка). За системою дуального освіти може проводитися навчання в рамках короткострокових курсів в обсязі до 700 годин. Така форма підготовки і перепідготовки працівників технічного та професійного профілю для галузі харчової галузі дозволяє гнучко поєднувати проходження теоретичного курсу і професійної підготовки фахівців безпосередньо на робочих місцях і забезпечити отримання більш високих кваліфікацій (розрядів), можливість розширення функціональних обов'язків. Графік навчального процесу по дуальній системі освіти розробляється з урахуванням специфіки кожного конкретного харчового підприємства та вимог до компетентності і кваліфікації слухача.

Основні переваги системи дуальної освіти:

- відкриваються додаткові можливості підвищення ефективності підготовки робітників і технічних кадрів вищої кваліфікації;
- забезпечується диверсифікація професійної освіти, тобто є можливість щодо розширення пропонованих професійних програм;
- сприяє більш різнобічному професійному розвитку слухача;
- забезпечують взаємозв'язок, взаємопроникнення і взаємовплив різних систем (наука і освіта, наука і виробництво і т.п.), що призводить до якісних змін у професійній освіті.

Роботодавцям, в кінцевому рахунку, економічно доцільно інвестувати в освіту, оскільки «на виході» вони отримують гото-



вого фахівця, досконально знайомого з особливостями роботи саме цього підприємства (організації).

Підготовлені кадри після закінчення навчання відразу ж можуть бути задіяні у виробництві: необхідність професійної адаптації відпадає.

Однією з умов успішності розвитку компетенцій робітників у внутрішньофірмовому навчанні є баланс особистих і корпоративних інтересів, що може бути відображено в системі атестації персоналу, схемах його кар'єрного зростання і Кодексі корпоративної етики.

Розглянемо моделі організації внутрішньофірмового навчання для персоналу, що має базову освіту відповідного профілю.

Перепідготовка. Найбільш широко вона практикується на підприємствах, орієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Необхідність у перепідготовці викликають такі процеси, як вивільнення працівників, плинність працівників. Особливість перепідготовки кадрів – контингент робітників, яких вона охоплює. Це в основному робочі середніх і старших вікових груп, які працювали певний час за певною професією, що накладає свою специфіку на навчання.

Навчання персоналу інших професій – це підготовка робітників, які вже мають професію по основній діяльності з метою отримання додаткової з початковим рівнем кваліфікації для даного структурного підрозділу. Навчання другим професіям організовується для розширення їх професійного профілю, підготування до роботи в умовах застосування прогресивних форм організації і оплати праці.

Навчання іншій професії організується підвищенням професійної майстерності робітників, розширення їх виробничого профілю, підготовки до роботи в умовах бригадної або іншої колективної форми організації праці, а також при суміщенні професій.

Підвищення рівня кваліфікації за другою професією здійснюється для робітників основної професії на виробничо-економічних курсах. Термін освоєння другої професії мінімального рівня не повинен перевищувати 3-х місяців, при цьому не допускається скорочення спеціального курсу охорони праці.

Підвищення кваліфікації персоналу, як і придбання знань, навичок і умінь, є результатом самої виробничої діяльності – це навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок майстерності за наявними професіями.

Система підвищення кваліфікації: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; школи передових прийомів і методів праці; курси бригадирів; самостійний розвиток умінь.

П'ятий етап – результативний. Являє собою розробку способів оцінки досягнутих в навчанні результатів. Найбільш доцільною є поетапна процедура проведення оціночних заходів в організації і методи, за допомогою яких їх можна здійснити. Можна виділити три основні групи оцінок персоналу. Перша група включає методи, що характеризують якості працівників без кількісного їх вираження. Їх називають «якісними» методами. Друга група складається з кількісних методів, в результаті застосування яких можна безпосередньо отримати, з достатнім ступенем об'єктивності бальну оцінку рівня ділових якостей працівника, тобто кількісні показники оцінки. Третя група включає «комбіновані» методи, в основу яких покладені як описовий принцип, так і кількісні вимірники. До них відносяться широко поширені методи експертної оцінки, спеціальні тести та деякі інші комбінації кількісних і якісних методів.

В даний час поширеним є використання комплексних методів оцінки персоналу, що включають кілька груп критеріїв оцінки, що особливо важливо враховувати, так як внутрішньофірмове навчання має на меті як професійний, так і особистісний ріст кожного робітника, мотивацію корпоративного успіху і зниження аварійності експлуатації обладнання. Критеріями ефективності внутрішньофірмового навчання (табл. 2.2) є зниження ризиків аварій, зменшення кількості інцидентів на виробничих об'єктах; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці; професійний ріст персоналу.

При оцінці професійних компетенцій робітника його показники порівнюються з профілем, необхідним для роботи за відповідною посадою або професією (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

**Критерії оцінювання ефективності навчання**

3 - Експерт	Глибокий рівень знань в рамках компетенції Самостійно вирішує всі поточні робочі завдання Застосовує елементи компетенції в складних нестандартних ситуаціях Консультує і виступає в якості наставника
2 - Спеціаліст	Хороший рівень знань в рамках компетенції Професіонал в рамках компетенції, здатний самостійно вирішувати стандартні робочі завдання Застосовує елементи компетенції в стандартних ситуаціях
1 - Базовий рівень знань	Загальні уявлення про роботу в рамках компетенції Є часткові знання або загальні уявлення в рамках компетенції, дотримується основних правил і вимог Частково застосовує елементи компетенції, працює під наглядом колег
0 - Відсутність знань	Не є фахівцем у цій галузі Наявність професійних знань і навичок не зафіксовано Співробітникові не потрібні компетенції

Таблиця 2.3

**Нормативні профілі посади робітничих кадрів  
хлібопекарських підприємств**

Посада	Компетенції						
	Параметри температурного та парового режимів випікання	Фактори, що впливають на вихід хліба, та методи їх розрахунку	Основи технологічного процесу випікання	Тривалість випікання	Способи укладення виробів	Будова і конструктивні особливості обслуговуваного устаткування	Державні стандарти і технічні умови на сорти хлібобулочних виробів, що випікаються.
Пекар-майстер	2	3	2	2	1	3	3
Пекар комплексно-механізованої лінії	3	3	3	3	2	3	3
Пекар	1	0	3	3	3	0	1

Профіль – це перелік ключових компетенцій, рівень володіння якими вимірюється за шкалою від 0 до 3 балів.

При виявленні областей, які потребують розвитку (коли показники співробітника з тих чи інших компетенцій відстають від нормативу), може бути прийнято рішення про додаткове навчання працівника.

Перевагою комплексної оцінки є можливість точно визначити найбільш сприятливі зони розвитку і обмеження співробітника, отримати об'єктивне і об'ємне уявлення про його потенційні можливості, реально оцінити потенціал кандидата в кадровий резерв, а також отримати повну характеристику ділових та особистісних якостей персоналу.

Загалом, можемо підсумувати, модель професійної компетентності робітничих кадрів підприємств харчової галузі складається з таких компонентів:

- мотиваційного, що відображає сукупність стійких мотивів до роботи в сфері виробництва продукції галузі, експлуатації, ремонту і технічного обслуговування обладнання, потреб у професійному навчанні, усвідомлення значущості формування відповідних знань, умінь і професійно важливих якостей;
- діяльнісного, який розкриває готовність до виконання посадових обов'язків, що складаються із способів і прийомів виробництва продукції, ремонту і технічного обслуговування виробничого обладнання, тим самим, реалізуючи професійні знання, вміння і навички в практичній діяльності;
- когнітивного, що характеризує наявність сукупності науково-теоретичних знань в професійній сфері;
- комунікативного, що відображає володіння професійними інформаційно-комунікаційними технологіями, термінологією, яка використовується у виробничій діяльності, вибором оптимальних стилів спілкування в різних ситуаціях, умінням узгоджувати свої дії з діями колег;
- морального, який розкриває систему життєвих ціннісних орієнтирів, які формуються у кваліфікованого робітника в процесі переживання їм різних життєвих ситуацій як

власні висновки про правильність чи неправильність поведінки і ставлення до інших людей і до себе.

Сучасний стан економіки нашої держави характеризується дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили. 80% вакансій, які пропонуються центрами зайнятості в Україні є робітничими. В той же час і харчова промисловість щороку вимагає професійних робітничих кадрів, адже спостерігається відновлення економіки, зростання виробничих потужностей. Доцільним було б запровадження такої системи, коли службою зайнятості будуть направлятися на навчання або підвищення кваліфікації в наукові кластери безробітні. Даний захід є ефективним тому, що:

- роботодавці отримують навчений, кваліфікований персонал згідно до своїх вимог;
- тривалість навчання для безробітного є безоплатною і вимагає менше часу;
- скорочення рівні безробіття по Україні.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо сказати, що в умовах внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу підприємств харчової галузі здійснюється визначення та розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, засобів і методик освоєння персоналом способів безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмно-методичної документації.

## ***2.2. Методика підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального аналізу даних***

Поняття ефективності внутрішньофірмового навчання робітничого персоналу безпосередньо пов'язане з економічною ефективністю (фінансові показники діяльності підприємств) персоналу. Одним із шляхів підвищення ефективності внутріш-

ньофірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі є побудова інструментарію аналізу та прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств харчової галузі. Аналіз та оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей таких як: формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, базується на фінансових показниках діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу.

Продуктивність праці працівників харчової галузі відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень конкурентоспроможності персоналу. Крім того, конкурентоспроможність персоналу можна вважати індикатором економічного ефекту від внутрішньо фірмового навчання персоналу.

Слід відмітити, що особливістю даної методики є те, що залежності конкурентоспроможності персоналу від основних чинників кадрової системи, враховують якісний склад робітничого персоналу та його здатність до професійного навчання. Дана методика, повинна ґрунтуватися на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, які формують мотиваційну систему підприємства, що відображає сукупність стійких мотивів до роботи в сфері виробництва продукції галузі, експлуатації, ремонту і технічного обслуговування обладнання, потреб у професійному навчанні, усвідомлення значущості формування відповідних знань, умінь і професійно важливих якостей. Наявність та ефективне використання такої системи уможливає забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу при виконання посадових обов'язків, що складаються із способів і прийомів виробництва продукції, ремонту і технічного обслуговування виробничого обладнання в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей.

Відповідно, було проаналізовано такі основні показники, як стаж роботи, вікова структура, рівень підвищення кваліфікації та освіти персоналу. Необхідно врахувати якісний показник відображення досвіду персоналу, до прикладу, таких робітничих професій, як формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар

комплексно-механізованої лінії, пекар. Даний показник характеризує досвід, який має відповідати довготривалому обслуговуванню обладнання та інших технологічних засобів введемо коефіцієнт стажу робітників зазначених професій. Введемо показник рівний відношенню стажу роботи персоналу робітничих професій до середнього стажу всього персоналу. Для врахування фахового рівня підготовки персоналу використаємо відсоток працівників, які мають вищу освіту, середню спеціальну та підвищували свій фаховий рівень на відповідних курсах, стажуваннях та навчаннях.

Відповідно для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами системи кадрового забезпечення та конкурентоспроможністю персоналу підприємств харчової галузі візьмемо такі позначення:

- $x_{1,j}$  – коефіцієнт стажу персоналу робітничих професій;
- $x_{2,j}$  – середній вік персоналу, років;
- $x_{3,j}$  – показник підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, %;
- $x_{4,j}$  – рівень вищої освіти персоналу, %;
- $x_{5,j}$  – рівень середньої, спеціальної освіти персоналу, %.

В якості індикатора конкурентоспроможності персоналу оберемо вартісний показник виробітку, в якому обсяг продукції вимірюється грошовими одиницями, зокрема, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємствами харчової галузі. Показники такого виду найбільш універсальні, вони дозволяють оцінювати продуктивність праці при виробництві принципово різних благ.

Залежність конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі від факторів системи кадрового забезпечення опишемо лінійним рівнянням з фіксованою кількістю коефіцієнтів, що включає всі фактори:

$$D = a_0 + \sum_{i=1}^5 x_{ij} \cdot a_i \quad (2.1)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $i$ -го показника кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу за  $j$ -й звітний період (2010–2016),  $a_i$  – оцінка  $i$ -го коефіцієнту моделі,  $m$  – розмірність моделі.

Підхід до побудови залежності 3.1 дозволяє знаходити інтервальну оцінку коефіцієнтів  $[\bar{a}]$  на основі відомих обчислювальних процедур лінійного програмування. Ми використаємо відомий пакет прикладних програм МАТЛАБ, зокрема бібліотеку для оптимізаційних задач (Optimization Toolbox).

Провівши обчислення, згідно методики, на основі періоду 2010–2016 років, одержали залежність конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» у такому вигляді:

$$D = -282,023 \cdot x_1 - 1,7 \cdot x_2 + 6,43 \cdot x_3 + 85 \cdot x_4 + 5,68 \cdot x_5 \quad (2.2)$$

Аналізуючи вагові коефіцієнти факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», можна відмітити, що незмінних умов для інших факторів збільшення показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій на один відсоток забезпечить приріст доходу на 643 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 8500 тис. грн. та 5680 тис. грн., відповідно. Що підтверджує необхідність підвищення фахового рівня підготовки персоналу.

Для того, щоб наочно відобразити вплив факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу на модельований показник конкурентоспроможності, використаємо такий підхід. Оскільки, модель конкурентоспроможності персоналу підприємства є багатовимірною, необхідно застосувати метод проєкцій для відображення її на декартову площину. Для цього відобразимо проєкції динаміки кожного фактора впливу на прогнозований показник конкурентоспроможності, у такий спосіб, що проєкція динаміки деякого фактора будується при фіксованих значеннях інших факторів в одній точці, наприклад значення, що відповідають 2016 року діяльності підприємства. Для цього приведемо значення різних факторів до однієї шкали. (табл. 2.4).

Відповідно для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» одержали таку залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів (рис. 2.5).

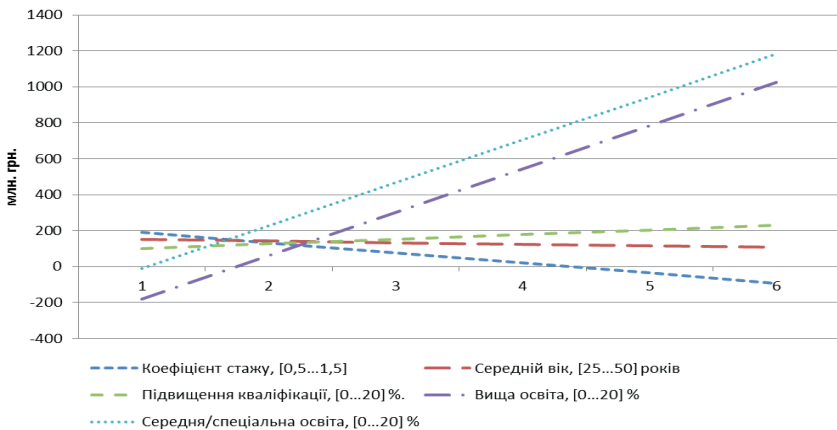


Таблиця 2.4

**Єдина шкала для відображення динаміки факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу (бал.)**

Уніфікована шкала	1	2	3	4	5	6
коефіцієнт стажу працівників робітничих професій	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5
середній вік персоналу, років	25	30	35	40	45	50
показник підвищення кваліфікації, рівень вищої освіти та рівень середньої, спеціальної освіти персоналу, %	0	4	8	12	16	20

З рисунку видно, що для того щоб забезпечити конкурентоспроможність персоналу, рівень вищої освіти не повинен бути менше 5%, а коефіцієнт стажу працівників робітничих професій призводить до погіршення конкурентоспроможності при значенні більше одиниці.



**Рис. 2.5. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на основі динаміки окремих факторів**

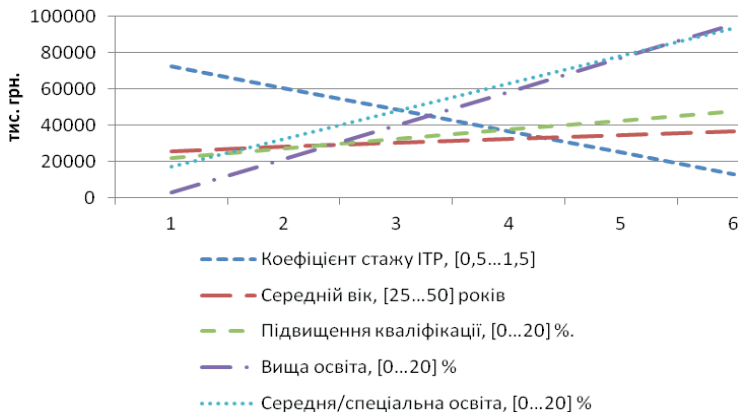
На основі інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємства міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», яка має такий вигляд:

$$D = -39511,3 \cdot x_1 - 433,34 \cdot x_2 + 128,55 \cdot x_3 + 469,4 \cdot x_4 + 385,7 \cdot x_5, \quad (2.3)$$

можна також відмітити, що приріст показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій на один відсоток забезпечить приріст доходу на 128 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 469 тис. грн. та 385 тис. грн., відповідно. Це підтверджує необхідність підвищення фахового рівня підготовки персоналу на даному підприємстві.

Відобразимо залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для ТОВ «ЛІГОС» (рис. 2.6).

На рисунку можна відмітити, що дохід ТОВ «ЛІГОС» вище 20 млн. грн. також вимагає рівня вищої освіти не менше 5%, а позитивна динаміка середнього віку персоналу призводить до покращення його конкурентоспроможності.

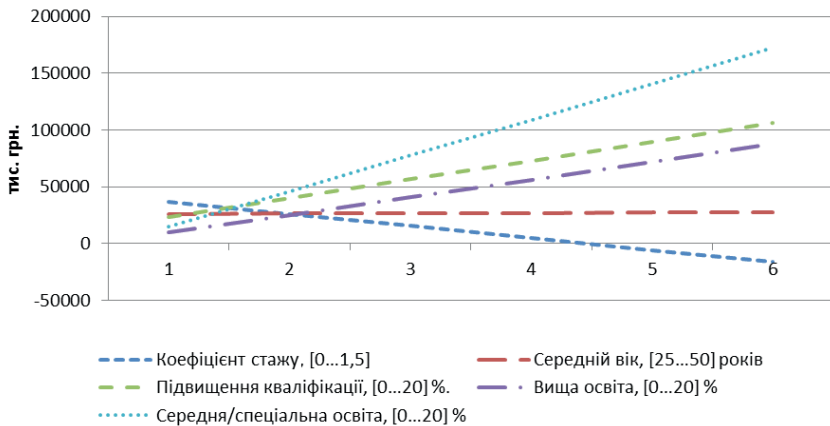


**Рис. 2.6. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «ЛІГОС» на основі динаміки окремих факторів**

Для ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» модель конкурентоспроможності персоналу підприємства має такий вигляд:

$$D = -35184 \cdot x_1 + 459 \cdot x_2 + 416,53 \cdot x_3 + 392,7 \cdot x_4 + 783,7 \cdot x_5 \quad (2.4)$$

Аналіз факторів фахового рівня підготовки персоналу підприємства, показує збільшення доходу на 643 тис. грн. при прирості на один відсоток показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, на 8500 та 5680 тис. грн. для рівня для вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. Що підтверджує доцільність підвищення фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА». Залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для даного підприємства наведено на рис. 2.7.



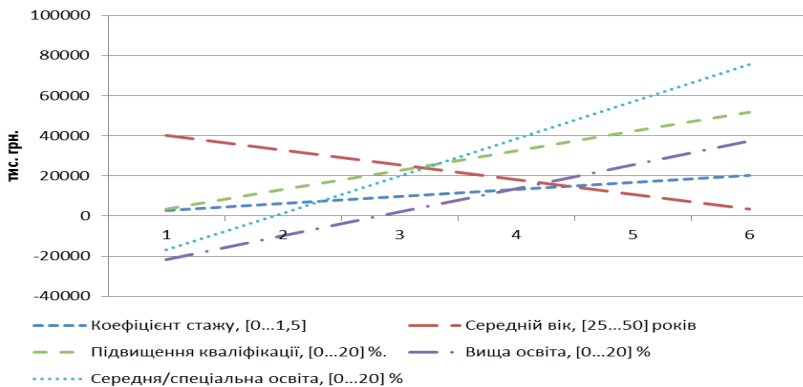
**Рис. 2.7. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» на основі динаміки окремих факторів**

Графік підтверджує позитивний вплив на індикатор конкурентоспроможності персоналу факторів фахового рівня підготовки персоналу. Щодо факторів кадрової структури, то середній вік персоналу має незначний вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», а коефіцієнт стажу працівників робітничих професій призводить до погіршення конкурентоспроможності при значенні більше одиниці. Даний факт може свідчити, що фахівці робітничих професій, стаж яких менше середнього більш здатні до навчання та самовдосконалення.

Проведемо аналіз результатів інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня». Модель, яку одержали для даного підприємства, має такий вигляд:

$$D = 4629,1 \cdot x_1 - 1467,41 \cdot x_2 + 212,7 \cdot x_3 + 257,3 \cdot x_4 + 317,84 \cdot x_5 \quad (2.5)$$

Фактори фахового рівня підготовки персоналу, позитивно впливають на конкурентоспроможності персоналу даного підприємства. Зокрема, збільшення на одиницю показника підвищення кваліфікації персоналу призводить до росту доходу на 212,7 тис. грн., на 257,3 та 317,84 тис. грн. – рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. Що підтверджує доцільність підвищення фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Залізнична пекарня». Відображення залежності показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для даного підприємства наведено на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» на основі динаміки окремих факторів**

Аналізуючи даний графік можна відмітити щодо факторів кадрової структури, що середній вік персоналу після 42 років негативно позначається на конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Залізнична пекарня». Приріст коефіцієнту стажу працівників робітничих професій, не погіршує динаміку індикатора. Це означає, що підприємство загалом або частково не використовує інноваційні технології.

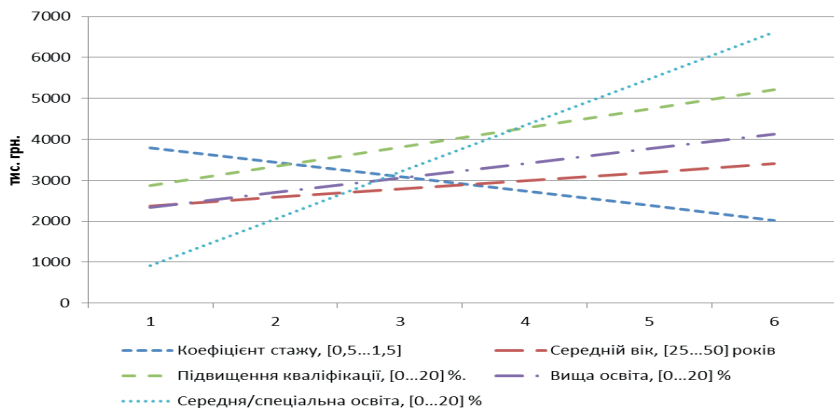
Також, необхідно відмітити, що фактори фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Залізнична пекарня» позитивно впливають на конкурентоспроможність персоналу. При цьому, для підтримки поточного рівня конкурентоспроможності персоналу, необхідно, щоб рівень вищої освіти був вище 12%, середньої, спеціальної освіти персоналу – вище 6%. А 3% персоналу підвищували свою кваліфікацію.

Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства міні хлібокомбінат ТОВ «Колос», має такий вигляд:

$$D = -1772,27 \cdot x_1 + 441 \cdot x_2 + 16,9 \cdot x_3 + 89 \cdot x_4 + 84,7 \cdot x_5 \quad (2.6)$$

Отже, можна відмітити, що приріст показників фахового рівня підготовки на один відсоток забезпечують приріст доходу. Зокрема, підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій – на 16,9 тис. грн., рівня вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу – на 89 тис. грн. та 84,7 тис. грн., відповідно. Що свідчить про доцільність підвищення фахового рівня підготовки персоналу на даному підприємстві.

Наведемо залежність показника конкурентоспроможності від динаміки окремих факторів кадрової структури та фахового рівня підготовки персоналу для ТОВ «Колос» (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» на основі динаміки окремих факторів**

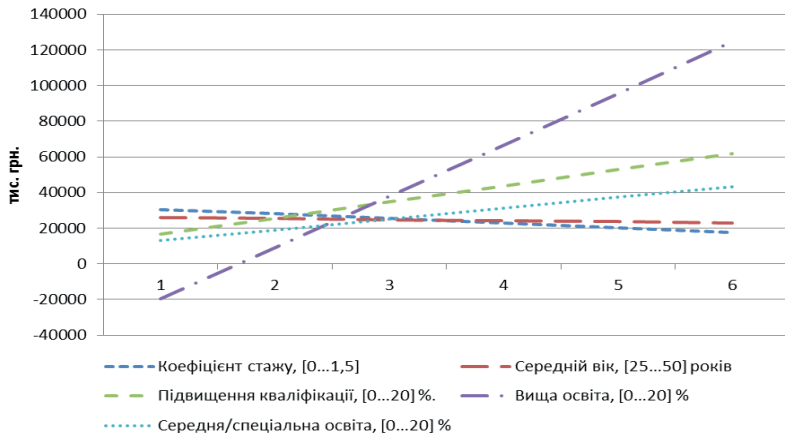
Можна відмітити, із наведеного графіка, що приріст коефіцієнту стажу працівників робітничих професій, погіршує динаміку індикатора. Це означає, що підприємство загалом або частково не використовує інноваційні технології.

Також, фактори фахового рівня підготовки персоналу ТОВ «Колос» позитивно впливають на конкурентоспроможність персоналу. Для підтримки поточного рівня конкурентоспроможності персоналу даного підприємства, необхідно, щоб рівень вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу був вище 8%.

Для ПП «Коломийський хлібокомбінат» модель:

$$D = -24815,3 - 8637,9 \cdot x_1 - 119,6 \cdot x_2 + 255,2 \cdot x_3 + 195,4 \cdot x_4 + 151,27 \cdot x_5 \quad (2.7)$$

також демонструє позитивний вплив фактори фахового рівня підготовки персоналу. Зокрема, збільшення доходу на 225,2 тис. грн. при прирості на один відсоток показника підвищення кваліфікації персоналу робітничих професій, на 195,4 та 151,27 тис. грн. – для рівня для вищої та середньої, спеціальної освіти персоналу, відповідно. На графіку (рис. 2.10) видно, що необхідний рівень освіти персоналу для утримання конкурентоспроможності персоналу на належному рівні лежить в межах 6%.



**Рис. 2.10. Зведені результати прогнозування конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі динаміки окремих факторів**

Щодо факторів кадрової структури, то середній вік персоналу та коефіцієнт стажу працівників робітничих професій мають незначний вплив на конкурентоспроможність персоналу ПП «Коломийський хлібокомбінат»

Для більш повного дослідження та вироблення системних рішень, також здійснимо інтервальний аналіз конкурентоспроможності персоналу підприємств на основі кількісних показників системи кадрового забезпечення, зокрема: середньооблікову кількість штатних працівників, фонд оплати праці усіх працівників, суму податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці працівників, фонд робочого часу, середню заробітну плату.

Відповідно для інтервального аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі використаємо такі позначення:

- $x_{1,j}$  – середньооблікова кількість штатних працівників, осіб;
- $x_{2,j}$  – фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.;
- $x_{3,j}$  – сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.;
- $x_{4,j}$  – фонд робочого часу, людино-годин;
- $x_{5,j}$  – середня заробітна плата, грн.

На основі наведеної методики, побудуємо залежність конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС».

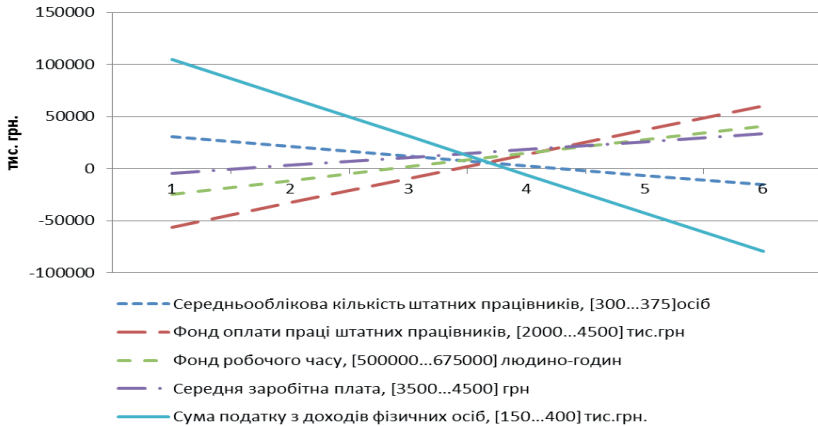
Сформуємо матрицю вхідних значень  $X$  та інтервальний вектор  $[ЧД_i^-; ЧД_i^+]$ ,  $i = 1, \dots, 6$ , де нижня та верхня межа утворюються внаслідок врахування 1%-ої похибки обробки статистичних даних.

Провівши обчислення на основі центру ваги, отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС» на основі 2010–2015 років такого вигляду:

$$ЧД = -616,05 \cdot x_1 + 46,63 \cdot x_2 - 738,4 \cdot x_3 + 0,4 \cdot x_4 + 38,01 \cdot x_5. \quad (2.8)$$

На основі інтервального аналізу проведемо дослідження, яке дає змогу визначити оптимальний діапазон значень для окремих показників системи кадрового забезпечення підприємства. Дане дослідження полягає визначені динаміки індикатора конкуренто-

спроможності персоналу підприємства у вигляді чистого доходу при змінні за рівних умов для інших показників окремо взятого фактору. На рис. 2.11 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.



**Рис. 2.11. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС» в залежності від приросту окремих факторів**

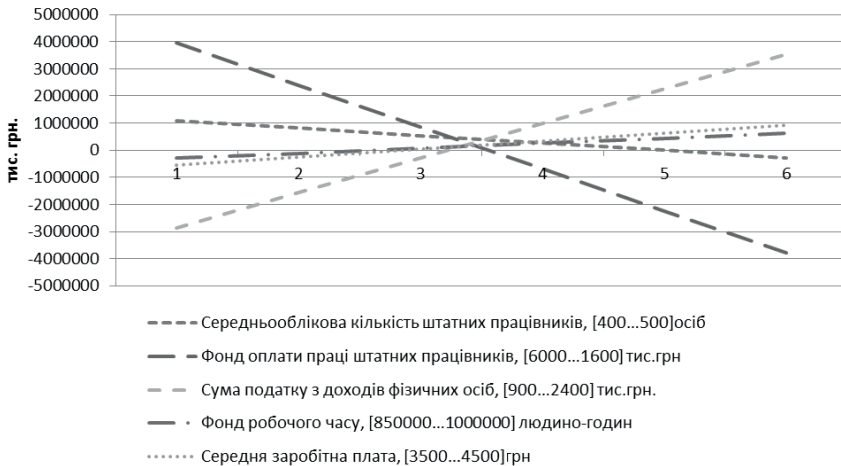
Із отриманих результатів можна зазначити, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства Міні хлібокомбінат ТОВ «ЛІГОС», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 350 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників повинен перевищувати 3,2 млн. грн., фонд робочого часу не повинен перевищувати 600000 людино-годин.

Побудуємо модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат». Сформувавши на основі даних інтервальну систему лінійних алгебраїчних нерівностей та провівши обчислення отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = -13667,5 \cdot x_1 - 774,14 \cdot x_2 + 4268,76 \cdot x_3 + 6,13 \cdot x_4 + 1447,29 \cdot x_5. \quad (2.9)$$



На рис. 2.12 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.



**Рис. 2.12. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» в залежності від приросту окремих факторів**

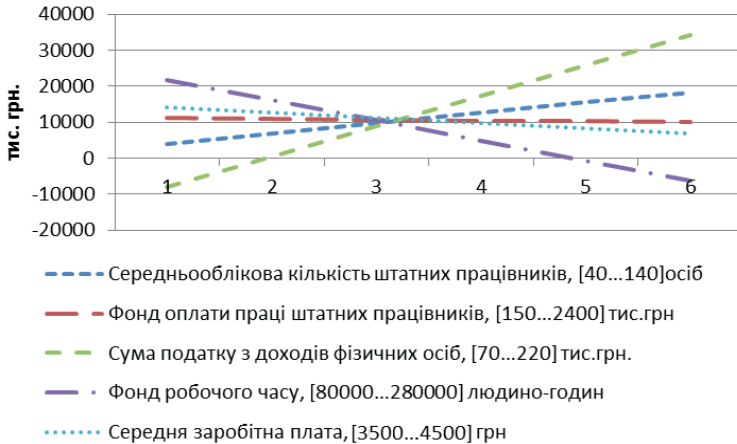
Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 480 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників не повинен перевищувати 11 млн. грн., фонд робочого часу повинен перевищувати 900000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить середня заробітна плата більше 4000 грн.

Здійснивши інтервальний аналіз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» отримали такі результати.

Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = 143,1 \cdot x_1 - 0,56 \cdot x_2 + 281,6 \cdot x_3 - 0,14 \cdot x_4 - 14,8 \cdot x_5. \quad (2.10)$$

На рис. 2.13 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.



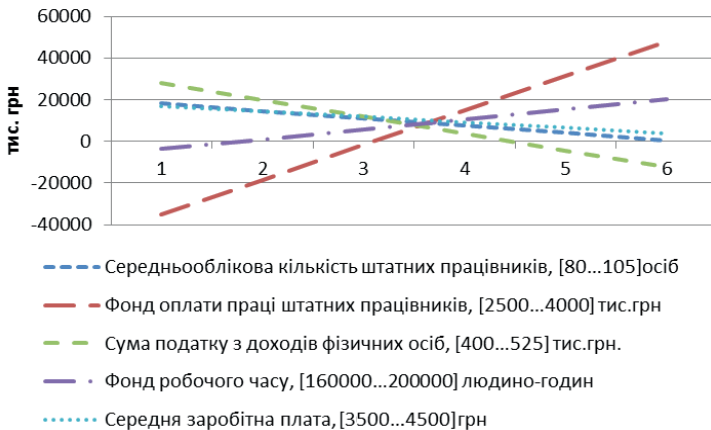
**Рис. 2.13. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» в залежності від приросту окремих факторів**

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА», за наведеними даними фонд робочого часу не повинен перевищувати 250000 людино-годин.

Побудуємо модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня». Провівши обчислення, отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = -704,2 \cdot x_1 + 55,2 \cdot x_2 - 323,8 \cdot x_3 + 0,7 \cdot x_4 - 26,44 \cdot x_5. \quad (2.11)$$

На рис. 2.14 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.



**Рис. 2.14. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня» в залежності від приросту окремих факторів**

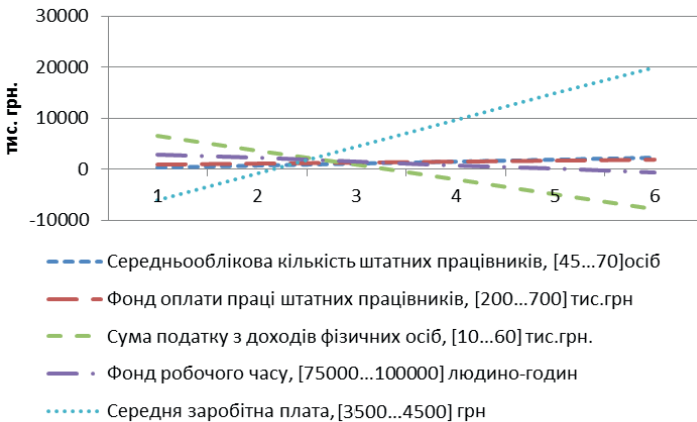
Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Залізнична пекарня», за наведеними даними фонд оплати праці усіх працівників повинен бути не менше 3 млн. грн., фонд робочого часу повинен бути більше 170000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить сума податку з фізичних осіб не більше 500 тис. грн.

Для ТОВ «Колос» отримали такі результати. Модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = 74,3 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 - 286,2 \cdot x_3 - 0,14 \cdot x_4 + 26 \cdot x_5 \quad (2.12)$$

На рис. 2.15 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос», за наведеними даними фонд робочого часу не повинен перевищувати 95000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить сума податку з фізичних осіб не більше 30 тис. грн.



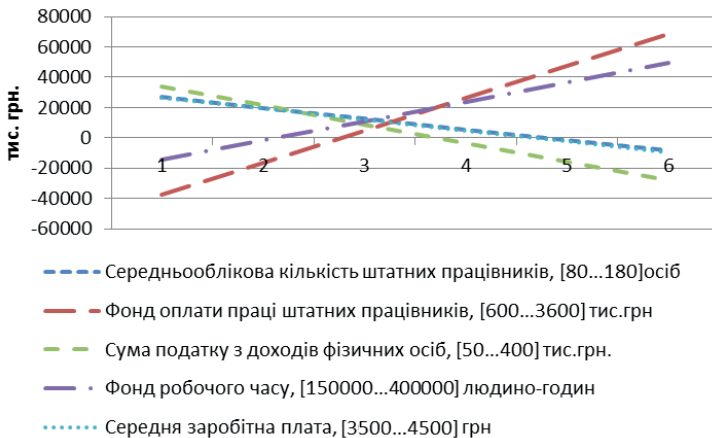
**Рис. 2.15. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ТОВ «Колос» в залежності від приросту окремих факторів**

Провівши обчислення для ПП «Коломийський хлібокомбінат», отримали модель конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі 2011–2016 років такого вигляду:

$$ЧД = -353,68 \cdot x_1 + 35,4 \cdot x_2 - 175,8 \cdot x_3 + 0,25 \cdot x_4 - 36,2 \cdot x_5. \quad (2.13)$$

На рис. 2.16 наведено результати досліджень динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» із зазначенням діапазону приросту кожного фактору.

Із рисунку видно, що для позитивної динаміки індикатора конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат», за наведеними даними середньооблікова кількість штатних працівників не повинна перевищувати 150 осіб, при цьому фонд оплати праці усіх працівників повинен перевищувати 1,8 млн. грн., фонд робочого часу повинен перевищувати 200000 людино-годин. Також конкурентоспроможність персоналу забезпечить середня заробітна плата більше 3800 грн.



**Рис. 2.16. Зведений прогноз конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Коломийський хлібокомбінат» в залежності від приросту окремих факторів**

Отже, одержані залежності конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервального підходу дають змогу розробити інструментарій для визначення необхідності проведення навчання персоналу робітничих професій, а також виробити заходи та пропозиції щодо його покращення. При цьому ефективність управління внутрішньофірмовим навчанням оцінюється на основі економічного ефекту від затрат на навчання, який визначається через конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу запропоновано в якості індикатора продуктивності праці працівників харчової галузі, що відображає споживчий ефект від використання праці та характеризує рівень конкурентоспроможності персоналу, використати вартісний показник виробітку – чистий дохід.

Розробленні залежності на основі інтервального аналізу лягли в основу удосконаленої методики оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу. На рис 2.17 наведено методику, яка ґрунтується на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, що формують мо-

тиваційну систему підприємства, для забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу.



**Рис. 2.17. Методика підвищення ефективності внутрішньо-фірмового навчання персоналу підприємств харчової галузі на основі інтервальних моделей, які враховують якісну складову кадрового потенціалу**

Дана методика дозволяє виробити системні управлінські рішення щодо внутрішньофірмового професійного навчання робітничого персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі. Заходи щодо підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства базуються на показниках системи кадрового забезпечення підприємств, зокрема: середньообліковій кількості штатних працівників,

фонду оплати праці усіх працівників, суми податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці працівників, фонду робочого часу та середньої заробітної плати.

Враховуючи, що співвідношення у використанні матеріальних і не матеріальних ресурсів у сучасному цивілізованому світі все більше схиляється в сторону посилення саме людського чинника, необхідно розробляти системні рішення, щодо професійного навчання на підприємствах харчової галузі, враховуючи такі когнітивну складову професійної компетентності робітників, що характеризує наявність сукупності науково-теоретичних знань в професійній сфері.

Також, важливо враховувати комунікативність, що відображає володіння професійними інформаційно-комунікаційними технологіями, термінологією, яка використовується у виробничій діяльності, вибором оптимальних стилів спілкування в різних ситуаціях, умінням узгоджувати свої дії з діями колег, та морального стану, який розкриває систему життєвих ціннісних орієнтирів, які формуються у кваліфікованого робітника в процесі навчання та роботи.

Управлінські рішення повинні бути орієнтовані на професійне навчання робітничого персоналу, залучення персоналу до заходів з підвищення кваліфікації чи перекваліфікації тощо. Це забезпечить від загроз зі сторони інших суб'єктів господарювання, внутрішня політика яких спрямована на підвищення професійних знань персоналу.

### ***2.3. Динамічна модель для управління навчанням робітничого персоналу підприємств харчової галузі***

Ефективність внутрішньофірмового навчання визначається з точки зору економічної ефективності (повернення від інвестицій в навчання). Це ставить перед керівництвом підприємств підвищені вимоги щодо постановки завдань навчання, вибору навчальної/розвиваючої технології та розробки діагностичних матеріалів.

Важливість безперервного внутрішньофірмового навчання робітничих кадрів підприємств харчової галузі підтверджують такі основні фактори:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- в світлі останніх подій, щодо кроків євроінтеграції нашої країни, український ринок перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему робітничої праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість в найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності робітничої праці;
- трансформації в усіх сферах життя – головна особливість сучасного світу. Безперервні і швидкі темпи змін в інформаційних та виробничих технологіях вимагають безперервного навчання робітничого персоналу;
- для фірми більш ефективним і економічно обґрунтованим є підвищення кваліфікації уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, аніж пошук та залучення нових працівників.

Для управління внутрішньофірмовим навчанням слід розділяти дві складові системи навчання з точок зору керівництва підприємства і самих фахівців робітничих спеціальностей.

Точка зору керівництва підприємства цілями безперервного навчання є: відтворення персоналу, інтеграція персоналу, гнучке формування персоналу, адаптація до технологічного прогресу, впровадження інноваційних технологій.

Точка зору працівників цілі безперервної освіти є: підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації, придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності, придбання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банках та інших організаціях, що впливають на роботу фірми.



Перспективним напрямом досліджень, на нашу думку, є пошук ефективних шляхів заохочення та стимулювання персоналу до навчання.

Мотивацією безперервного навчання, наприклад в американських компаніях, є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність співробітника фірми визначає кількість коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей повинна базуватися на результатах оцінки праці (фінансові показники діяльності підприємств) персоналу. Планування програм підготовки – складова частина загального планування трудових ресурсів поряд з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри.

З метою управління навчанням персоналу робітничих спеціальностей доцільно:

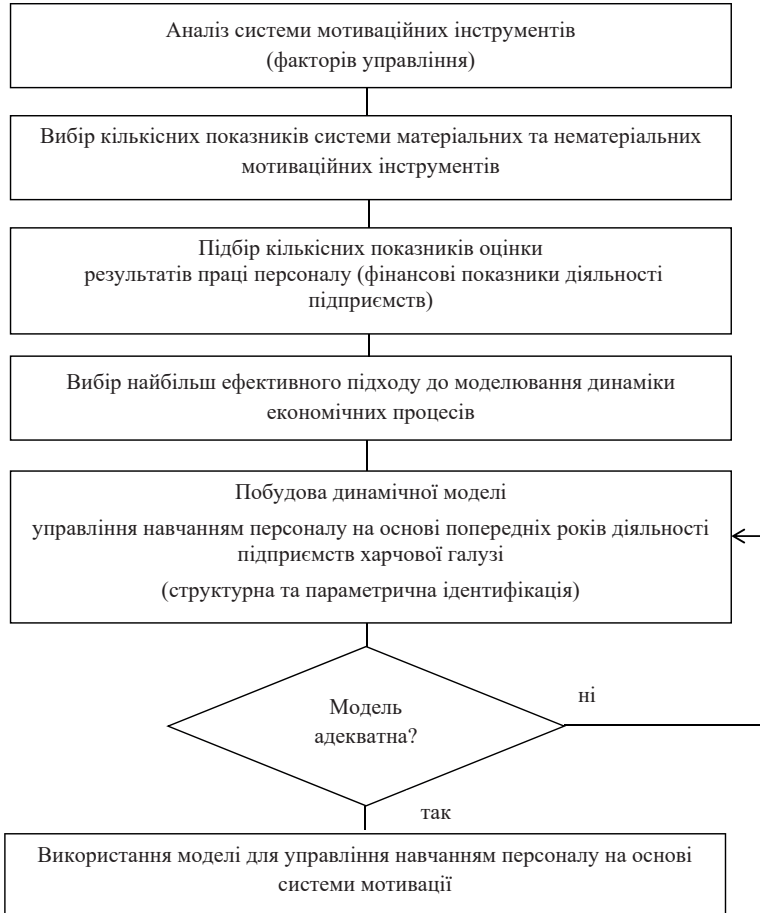
- використовувати результати оцінки праці і персоналу, що виявляють проблеми, з якими стикаються працівники;
- аналізувати план технічного оновлення виробничих процесів;
- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять учні професійних технічних училищ, коледжів, що приходять на роботу в організацію;
- діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Для ефективного управління навчанням персоналу робітничих спеціальностей підприємств необхідно розробити інструментарій, який б дозволив керівництву розробляти та впроваджувати систему мотивації навчання персоналу робітничих професій.

Для цього можна використати динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі, які використовують наявні, як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Схема процесу побудови динамічної моделі наведено на рис 2.18.

Одним із найбільш ефективних підходів до моделювання динаміки економічних процесів є теоретико-множинний підхід, в межах якого моделі містять параметри та змінні, представлені

у вигляді множин гарантованих чи допустимих значень, або у вигляді нечітких множин із відомими функціями належності.



**Рис. 2.18. Схема процесу побудови динамічної моделі управління навчанням робітничого персоналу**

Перевагою даного підходу є те, що він не потребує великих вибірок даних (рядів динаміки) для отримання адекватних моделей, та попереднього дослідження статистичних характеристик даних, таких як закон розподілу даних та ін.

Одним із підкласів таких моделей є інтервальні моделі, які описують показники економічних процесів інтервалами можливих значень

$$[\bar{p}] = \begin{pmatrix} [p_1^-; p_1^+] \\ \vdots \\ [p_i^-; p_i^+] \\ \vdots \\ [p_N^-; p_N^+] \end{pmatrix}, \quad (2.14)$$

де  $p_i^- = p_i - \Delta$ ,  $p_i^+ = p_i + \Delta$ ,  $\Delta$  – обмежена похибка з відомим діапазоном можливих значень, або функціональними коридорами

$$[p(x)] = [p^-(x); p^+(x)] \quad (2.15)$$

Враховуючи інерційність економічних процесів використовують інтервальні моделі динаміки, які описують дискретними різницевиими рівняннями у такому вигляді:

$$p_{jk+1} = \sum_{i=1}^S a_{ij} \cdot p_{ik} + \sum_{i=1}^L b_{ij} \cdot u_{ik}, \quad (2.16)$$

де  $k$  – час, який змінюється дискретно і приймає цілочисельні значення  $k = 0, \dots, N-1$ , де  $N$  – кількість дискрет;  $p_{jk+1}$  – значення досліджуваного показника економічного процесу,  $j = 1, \dots, N$ , в  $(k+1)$ -й дискретний момент часу та  $x_k^*$  – значення показника стану в  $k$ -й дискретний момент часу,  $i = 1, \dots, S$ , де  $S$  – кількість показників стану, що досліджуються;  $\bar{u}_k = (u_{1k}, \dots, u_{Lk})^T$  – вектор факторів впливу (управління економічною системою) в  $k$ -й дискретний момент часу;  $a_{ij}$  – невідомі коефіцієнти моделі;  $b_{ij}$  – невідомі коефіцієнти факторів впливу на економічну систему.

Оцінки коефіцієнтів моделі, дають можливість отримати інтервальні прогностні оцінки досліджуваних показників у такому вигляді:

$$[\bar{p}_{k+1}] = \bar{a}^T \cdot [\bar{p}_k] + \bar{b} \cdot \bar{u}_k \quad (2.17)$$

де  $[\bar{p}_{k+1}]$ ,  $[\bar{p}_k]$  – інтервальні прогнози досліджуваних показників;  $\bar{a}$ ,  $\bar{b}$  – оцінки коефіцієнтів моделі та факторів управління економічним процесом, відповідно.

Отже, досліджуваним показником ефективності управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі оберемо динаміку доходу підприємства за 2013–2015 рр. За інтервальну похибку приймемо величину 1%, яка відповідає статистичним похибкам при формуванні фінансової звітності.

За фактори управління приймемо мотиваційні інструменти матеріальних та нематеріальних стимулів системи управління кадровим забезпеченням:

$u_{1,k}$  – коефіцієнт витрат на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства харчової галузі, %;

$u_{2,k}$  – заборгованість з виплати заробітної плати працівникам підприємства, %;

$u_{3,k}$  – коефіцієнт сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства харчової галузі, %;

$u_{4,k}$  – коефіцієнт публічного визнання працівників підприємства харчової галузі, %;

$u_{5,k}$  – коефіцієнт відповідності умов праці на робочому місці;

$u_{6,k}$  – коефіцієнт визнання професійних досягнень працівників підприємства харчової галузі;

$u_{7,k}$  – коефіцієнт психологічного клімату в колективі;

$u_{8,k}$  – коефіцієнт рівня соціального забезпечення працівників, %.

де,  $k=0, \dots, 2$  – період, що відповідає 2014–2016 рр. діяльності суб'єкта господарювання.

У табл. 2.5 наведено вихідні дані факторів управління для наведених підприємств.

Побудуємо інтервальну динамічну модель для управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі, яку опишемо дискретними різницеvими рівняннями у такому вигляді:

$$p_{jk+1} = a \cdot p_{jk} + \sum_{i=1}^8 b_i \cdot u_{j,k+1,i}, \quad (2.18)$$

де  $k$  – час, який змінюється дискретно і приймає цілочисельні значення  $k=0, \dots, 2$ , що відповідають рокам діяльності підприємств;  $p_{jk+1}$  – значення доходу  $j$ -го підпри-

ємства,  $j=1, \dots, 6$ , в  $(k+1)$ -й дискретний момент часу та  $X_k$  – значення доходу  $i$ -го підприємства,  $i=1, \dots, 6$ , в  $k$ -й дискретний момент часу;  $\vec{u}_{jk} = (u_{1k}, \dots, u_{8k})^T$  – вектор факторів управління в  $k$ -й дискретний момент часу  $j$ -го підприємства;  $a$  – невідомий коефіцієнт моделі;  $b_j$  – невідомі коефіцієнти факторів управління системою кадрового забезпечення.

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для побудови динамічної інтервальної моделі (фактори управління)**

Рік	k	Фактори управління, $\vec{u}_k$							
		$u_1$	$u_1$	$u_1$	$u_1$	$u_1$	$u_2$	$u_3$	$u_1$
2015	1	17	1	52,4	0,1	54	0,2	56	32,5
	1	13	0	34,9	0,3	34	0,1	59	37,8
	1	7,6	0	32,1	0	25	0	45	46,9
	1	10	0	21,1	0	21	0	35	63,6
	1	7	0	31,9	0	20	0	23	45,3
	1	3	0	21,8	0	19	0	28	24,7
2016	2	15	7	50,1	0,3	45	0,2	53	31
	2	12	0	23,1	0	23	0	55	46,9
	2	7,1	0	25,9	0	19	0	43	37,6
	2	5	0	1,2	0	20	0	34	59,3
	2	2	0	0	0	14	0	20	41,8
	2	1	0	15	0	19	0	30	21,3

Модель динаміки запишемо у такому вигляді:

$$\begin{cases} p_{1,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_1^T \cdot \vec{u}_{1,1} \\ \vdots \\ p_{j,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,1} \\ \vdots \\ p_{6,1} = a \cdot p_0 + \vec{b}_6^T \cdot \vec{u}_{6,1} \\ p_{1,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_1^T \cdot \vec{u}_{1,2} \\ \vdots \\ p_{j,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,2} \\ \vdots \\ p_{6,2} = a \cdot p_1 + \vec{b}_6^T \cdot \vec{u}_{6,2} \end{cases}, \quad (2.19)$$

де  $p_{j1}$  – дохід  $j$ -го підприємства в  $k = 1$  дискретний момент часу;  
 $\vec{u}_{j1}$  – вектор факторів управління  $j$ -го підприємства в  $k = 1$  дискретний момент часу.

Далі проводимо ідентифікацію параметрів цих рівнянь із використанням методів аналізу інтервальних даних за такими умовами:

$$p_{jk} \in [p_{jk}^-; p_{jk}^+], \forall j = 1, \dots, 6; k = 0, \dots, 2. \quad (2.20)$$

де  $p_{jk}^- = p_{jk} - \Delta$ ,  $p_{jk}^+ = p_{jk} + \Delta$ , – нижня та верхня межа інтервальних значень доходу із врахуванням статистичної похибки. У табл. 2.7 наведено вихідні дані показника доходу наведених підприємств, який приведений до інтервального вигляду, для побудови динамічної інтервальної моделі.

Таблиця 2.6

**Інтервальні значення показника доходів підприємств**

Інтервальні межі доходів підприємств, млн. грн.					
$k = 0$		$k = 1$		$k = 2$	
$x_k^-$	$x_k^+$	$x_k^-$	$x_k^+$	$x_k^-$	$x_k^+$
132,79	132,79	126,619	129,18	114,596	116,91
33,617	33,617	9,95	10,152	31,23	31,861
18,459	18,459	29,592	30,19	23,449	23,923
17,02	17,02	16,779	16,779	14,469	14,469
30,602	30,602	3,389	3,383	3,193	3,1932
16,852	16,852	20,688	20,688	23,77	23,77

Запишемо інтервальну систему лінійних алгебраїчних рівнянь, розв'язком якої є коефіцієнти моделі. Для отримання моделі динаміки достатньо отримати розв'язок у вигляді точки області розв'язків даної системи, тому запишемо її у такому вигляді:

$$\begin{cases} p_{j,1}^- \leq a \cdot p_{j,0} + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,1} \leq p_{j,1}^+, \\ p_{j,2}^- \leq a \cdot p_{j,1} + \vec{b}_j^T \cdot \vec{u}_{j,2} \leq p_{j,2}^+, \end{cases} \quad (2.21)$$

$$j = 1, \dots, 6,$$

де  $p_0, p_j$  – центри інтервальних значень відповідних коридорів

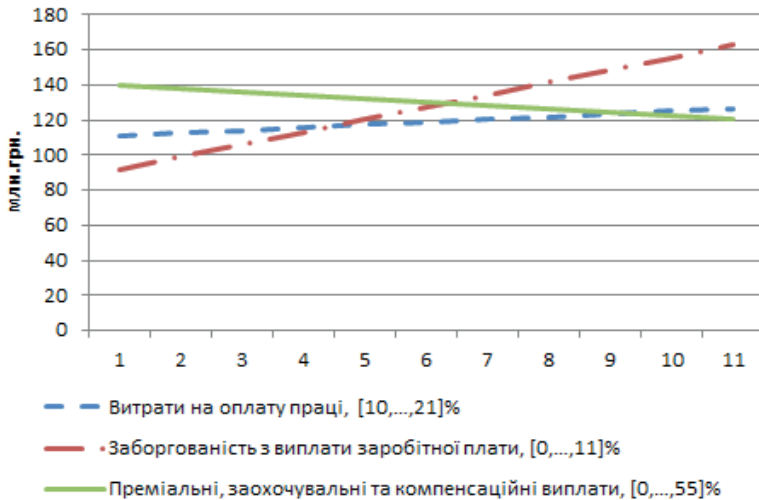
Дана система є інтервальною системою нелінійних інтервальных рівнянь. На практиці традиційно приводять дану задачу до нелінійної оптимізаційної задачі, розв'язок якої шукають методами лінійного програмування та методами випадкового пошуку. Аналогічну обчислювальну схему, засобами ППП MatLab, застосовано для проведення цього дослідження. Здійснивши оцінку коефіцієнтів інтервальної моделі динаміки доходів підприємств регіону, отримали такі результати у вигляді точкової моделі:

$$p_{k+1} = 0,33 \cdot p_k + 1,57 \cdot u_{1,k+1} + 7,07 \cdot u_{2,k+1} - 0,4 \cdot u_{3,k+1} - \\ - 197,83 \cdot u_{4,k+1} + 1,28 \cdot u_{5,k+1} + 115,16 \cdot u_{6,k+1} + 0,3 \cdot u_{7,k+1} - 0,57 \cdot u_{8,k+1} \cdot (2.22)$$

Отримана модель динаміки уможлиблює вироблення комплексу управлінських рішень спрямованих на посилення професійних компетенцій працівників, їхнього залучення у систему професійної підготовки. Основою для таких заходів є використання мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств. При цьому можна розділити мотиваційні інструменти з використанням матеріальних та нематеріальних стимулів управління.

Зокрема, проаналізуємо ефективність використання мотиваційних інструментів при використанні матеріальних стимулів в управлінні персоналом на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат». На рис. 2.19 наведено динаміку доходу підприємства в залежності від варіації кожного окремого фактору управління матеріальними стимулами при рівних умовах для інших матеріальних та нематеріальних стимулів.

Можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства найкращу динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 19-20% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 45-50%. Отримані, в процесі даного аналізу, межі значень коефіцієнтів мотиваційних інструментів можуть слугувати для формування системи обмежень при оптимізації конкурентоспроможності персоналу на основі фінансових індикаторів.



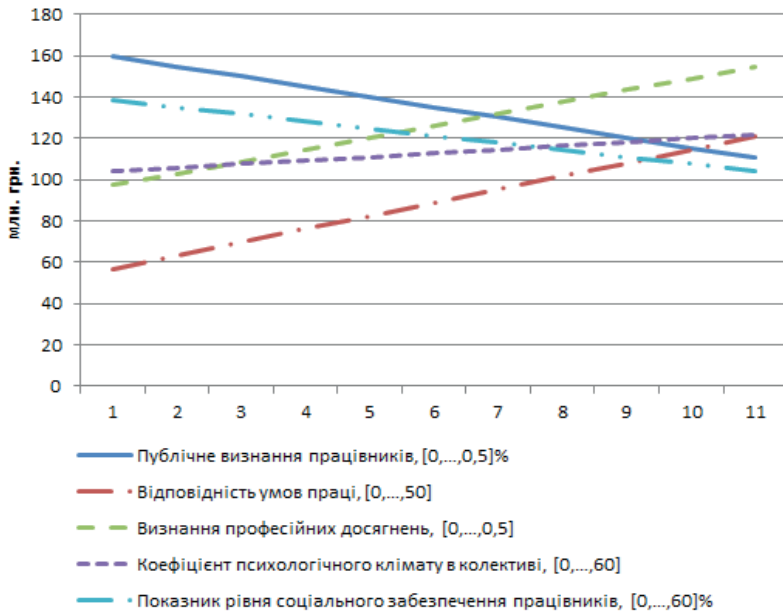
**Рис. 2.19. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»**

Дослідження можливостей системи управління кадровим потенціалом підприємства ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» для забезпечення конкурентоспроможності персоналу на основі нематеріальних мотиваційних інструментів наведено на рис. 2.20.

Аналіз показує, що визнання професійних досягнень працівників в межах підприємства повинно бути співрозмірним із публічним визнанням працівників за межами підприємства. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

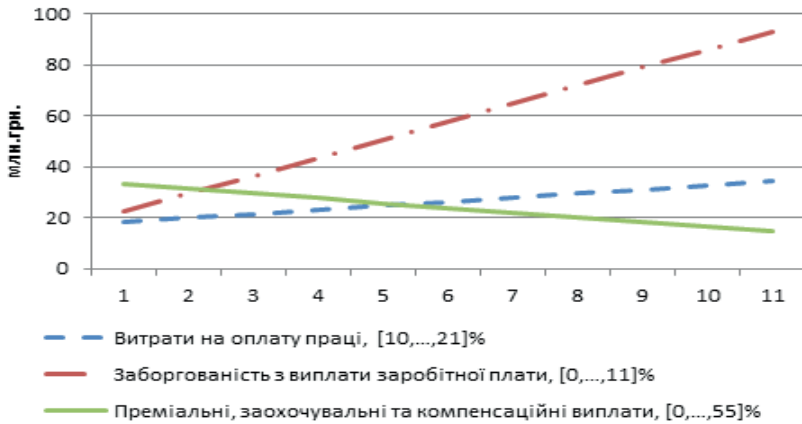
Проаналізуємо ефективність використання мотиваційних інструментів при використанні матеріальних стимулів в управлінні персоналом на ТОВ «ЛІГОС».





**Рис. 2.20. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»**

На рис. 2.21 наведено динаміку конкурентоспроможності персоналу підприємства в залежності від динаміки кожного окремого фактору управління матеріальними стимулами.



**Рис. 2.21. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для ТОВ «ЛІГОС»**

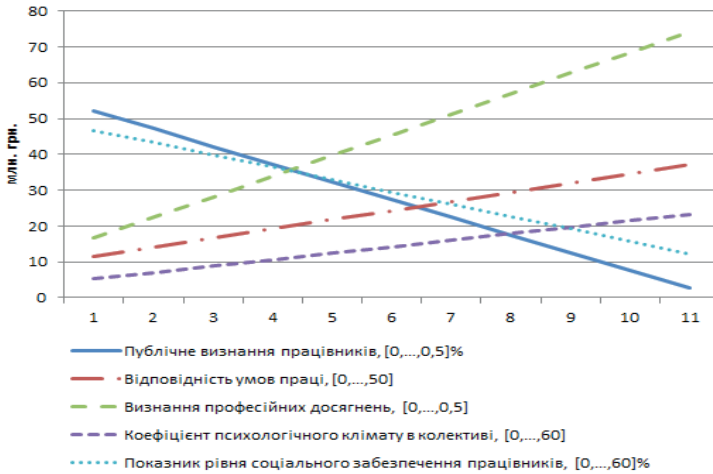
Можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства ТОВ «ЛІГОС» найкращу динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 14-15% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 25-30%.

Аналіз для ТОВ «ЛІГОС» також показує, що визнання професійних досягнень працівників в межах підприємства повинно бути співрозмірним із публічним визнанням працівників за межами підприємства. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

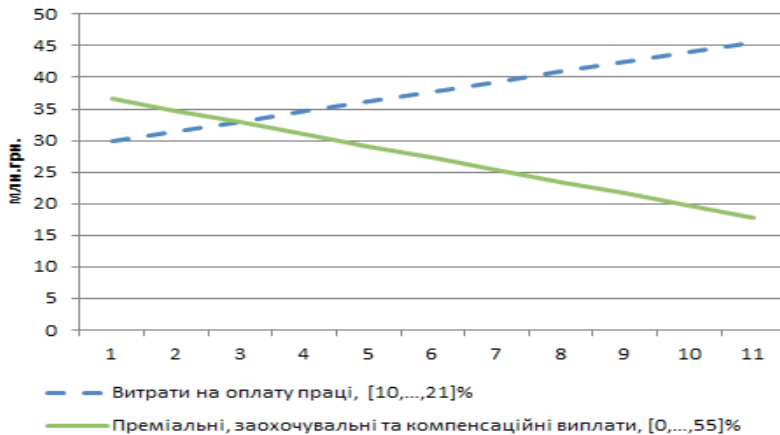
Крім того результати демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню (рис. 2.22).

Найкращу динаміку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агрокомпанія КОПІЙКА» за наявних умов можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприєм-

ства в межах 12-13% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 15-20%. (рис 2.23).



**Рис. 2.22. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для ТОВ «ЛІГОС»**



**Рис. 2.23. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління матеріальними стимулами для «Агрокомпанія КОПІЙКА»**

Аналіз для «Агрокомпанія КОПШКА» також показує, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

Для підприємств ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат» на основі результатів моделювання можна відзначити, що при відсутності заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства позитивну динаміку ефективності роботи персоналу можна забезпечити при витратах на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства в межах 10% та сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства в межах 15%.

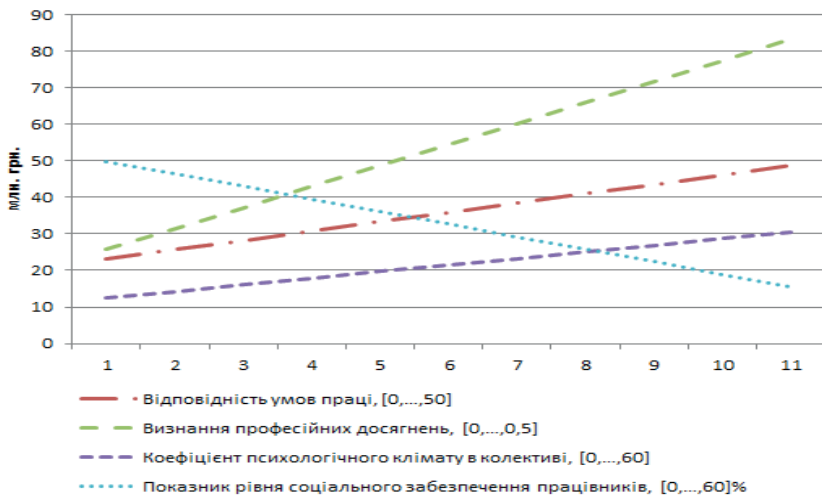
Аналіз впливу мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами на конкурентоспроможність персоналу підприємств ТОВ «Залізнична пекарня», ТОВ «Колос», ПП «Коломийський хлібокомбінат» також показує, що професійні досягнення працівників в межах підприємства або відсутні або не відзначаються. Також управлінські рішення повинні бути спрямованими на забезпечення задоволеності працівниками умовами праці на робочому місці та покращення психологічного клімату в колективі.

Крім того, результати демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу, що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

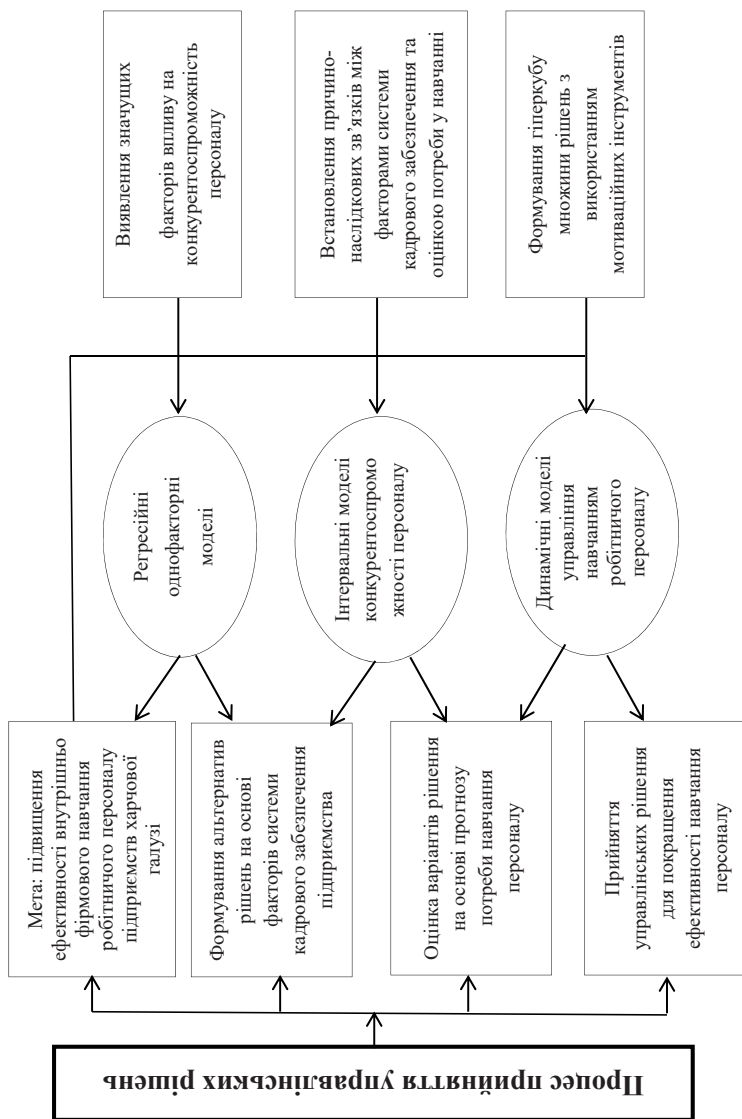
Отже, проведене моделювання системи управління кадровим забезпеченням підприємств харчової галузі Івано-Франківської області дало змогу отримати інструментарій для підтримки процесу прийняття управлінських рішень щодо навчання робітничого персоналу підприємств на основі аналізу ефективності мотиваційних інструментів. (рис. 2.24).

Загальна схема процесу прийняття рішень для управління системою кадрового забезпечення на основі запропонованої системи підтримки рішень наведено рис. 2.25.

Зі схеми видно, що підтримка управлінських рішень передбачає поетапне використання математичного апарату. Зокрема, на стадії постановки проблеми забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі необхідно застосувати регресійні однофакторні моделі. Дані моделі уможливають виявлення значущих факторів впливу результату діяльності персоналу, а також встановлення аналітичної залежності індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств та визначення кількісної оцінки тісноти зв'язку у вигляді коефіцієнтів еластичності індикаторів конкурентоспроможності. На основі даних досліджень можна отримати ієрархію факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу підприємств харчової галузі.



**Рис. 2.24. Зведений прогноз конкурентоспроможності підприємства на основі мотиваційних інструментів управління нематеріальними стимулами для «Агрокомпанія КОПІЙКА»**



**Рис. 2.25. Система підтримки прийняття рішень для навчання робітничого персоналу на основі інтервальних моделей управління кадровим забезпеченням**

Далі, на стадії формування альтернатив рішень на основі факторів системи кадрового забезпечення підприємства застосовуються інтервальні моделі, на основі яких відбувається встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами системи кадрового забезпечення та оцінкою потреби у навчанні. На подальшій стадії оцінки варіантів рішення на основі індикаторів конкурентоспроможності необхідно застосувати динамічні моделі управління кадровим забезпеченням, які уможливають прогнозування індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств із застосуванням мотиваційних інструментів, таких як витрати на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства, заборгованість з виплати заробітної плати працівникам підприємства, сукупних виплат (преміальних, заохочувальних та компенсаційних) виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу, публічного визнання працівників підприємства, відповідності умов праці на робочому місці, визнання професійних досягнень працівників підприємства, психологічного клімату в колективі, рівня соціального забезпечення працівників. Використання даних інструментів уможливає створення у працівників робітничих професій, зокрема формувальник тіста, тісто-міс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, стійких мотивів до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня та освоєння нових технологій в сфері виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання. На основі прогнозу за одним або декількома факторами впливу, які відображають управління з використанням мотиваційних інструментів системи кадрового забезпечення підприємства, можна сформулювати гіперкуб множини рішень для підвищення ефективності навчання робітничого персоналу.

Прийняття управлінських рішень базується на оцінці варіантів рішення на основі індикаторів конкурентоспроможності за допомогою інтелектуального аналізу даних. Зокрема, оптимізаційних аналітичних методів, які використовують систему обмежень, отриману в процесі інтервального аналізу меж значень коефіцієнтів мотиваційних інструментів, які забезпечують позитивну динаміку фінансових індикаторів конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової галузі.

---

## Розділ 3

# МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

---

### ***3.1. Стратегія оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарсько-го підприємства***

Сучасні тенденції розвитку управління персоналом підприємств ґрунтуються на засадах розвитку економічних парадигм економіка спільної участі, креативна економіка, економіка, заснована на знаннях, економіка сталого розвитку, глобалізаційна економіка, інформаційно-мережева економіка тощо. У розрізі становлення парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств формування персоналу розглядається як оптимізаційний процес управління персоналом у системі управління підприємств. Нелінійний характер побудови соціально-економічних відносин, який супроводжується глобалізацією, динамічним обміном інформацією, оперативним реагуванням на ситуативні виклики та ускладненням процесу прогнозування результатів, знаходить пряме відображення на специфікації функціонування підприємств, зокрема сільськогосподарських підприємств.

Вважаємо, що прагнення до утвердження проактивного і беззбиткового позиціонування у бізнес-середовищі потребує, поперше, систематичного оновлення і вдосконалення наявної корпоративної ресурсної бази конкурентних переваг, у тому числі і



бази людських ресурсів як нематеріального активу у структурі капіталу підприємства, по-друге, пошук оптимізаційно орієнтованих інноваційних технологій використання цих ресурсів через розробку відповідного механізму (концептуальної моделі, інструментарію, методичного підходу).

До безпосередньої необхідності удосконалення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу, зокрема розробки моделі стратегії розвитку на прикладі сільськогосподарських підприємств, яку можна впроваджувати на підприємствах інших видів економічної діяльності, спонукають інноваційні трансформації у стратегічному розвитку підприємств і оптимізація ролі персоналу у ньому, які були встановлені під час проведення дослідження використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, зокрема це:

- стрімка інтенсифікація оцифрування виробничих процесів на засадах автоматизації (робототехніки);
- використання інновацій у селекції рослинництва і тваринництва, сівозмін на засадах максимізації обсягів продукції;
- інтегрування функції управління персоналом (кадрової служби) в інші управлінські функції (відділи, департаменти) або переведення на аутсорсинг (найчастіше – аутстафінг) з метою мінімізації витрат на персонал.

У даному контексті слід виокремити такі сучасні еволюційні тенденції: по-перше, важливою складовою конкурентних переваг слід вважати наявність саме команди фахівців (талентів), у тому числі з «твердими» навичками і вмотивованих у досягненні стратегічних цілей підприємства, по-друге, у рамках сталого розвитку утверджується ідея економічного гуманізму (індивідуальний підхід і природовідповідність). До того ж серед корпоративних цінностей фактично відсутня сфокусованість на фахівцях, які в першу чергу наділені «м'якими» навичками та орієнтовані на їхній розвиток, а також ідентифікація менеджера як коуча. Такі аргументи викресталізували для нас проблему неготовності працювати із працівниками як покоління *Y*, а тим більше з працівниками покоління *Z* (відсутність механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу).

Система управління сільськогосподарських підприємств функціонує на засадах варіативної модернізації технологічної складової виробництва, тоді як системі управління персоналом відводиться другорядне значення. Стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств сьогодні реалізовується на інноваційних засадах. Відповідно до цього природне прагнення менеджерів отримати якнайшвидше максимально позитивний результат (прибуток) виражається через автоматизацію виробничих операцій, використання широкого асортименту мінеральних добрив, селекцію, вертикальну корпоратизацію та ін.

Водночас при динамічному розвитку технологій такі питання сталого розвитку як забезпечення населення продуктами харчування, безпека харчування, використання технологій енергоефективності (біотехнологій), органічного та екологічно орієнтованого виробництва, зменшення кількості депресивних економічних регіонів, підвищення рівня і якості життя людини, демографічний розвиток сільських територій отримують глобальний характер. Крім того, під час проведення дослідження виявлено, що все частіше поряд з розвитком вертикальних корпорацій та агрохолдингів акцентується увага на ефективності функціонування саме дрібних і середніх товаровиробництв, їхнє кооперування в крупнотоварне спеціалізоване виробництво як платформи для вирішення наявних соціальних проблем.

Такі транзитивні процеси у сільському господарстві обумовлюють стратегічні зміщення щодо ролі персоналу у бізнес-процесах (рис. 3.1) і, як наслідок, застосування оптимізаційного підходу при розробці стратегії функціонування системи управління персоналом загалом. Оптимізація будь-якого процесу передбачає пошук і вибір одного із найкращих варіантів його реалізації. У даному контексті перед менеджерами сільськогосподарських підприємств стоїть дилема як максимізувати прибутки, утвердити конкурентоспроможні переваги на ринку:

- через автоматизацію виробничих операцій і мінімізацію фінансових витрат на персонал (інформаційно-мережева економіка);
- через соціалізацію виробничих операцій, застосування принципу природовідповідності (звернення до традицій

предків щодо ведення сільського господарства) і максимізувати фінансові витрати на персонал (економіка сталого розвитку).



**Рис. 3.1. Дуалізм ролі персоналу у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств**

Відповідно побудова концептуального алгоритму вирішення цієї проблеми потребує здійснити її розгляд у нових умовах та за новим змістом (рефреймінгувати – «поставити у нову рамку»), але при цьому дотримуючись засад холізму (цілісності) усіх чинників. Філософська консистенція дослідження полягає у тому, що прибуток підприємства залежить не тільки від автоматизації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій (зростання пропозиції сільськогосподарської продукції товару), а й від демографічної ситуації і соціального розвитку населення, його рівня та якості життя (зростання попиту на сільськогоспо-

дарську продукцію). До того ж в умовах розвитку інформаційних технологій головним творцем, перетворювачем і зберігачем знань все ж залишається людина, а для підприємства – персонал, його креативні здібності. Такі онтологічні виклики, на нашу думку, свідчать про необхідність удосконалення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств у результаті розробки відповідної стратегії функціонування підприємства в умовах оптимізаційного розвитку.

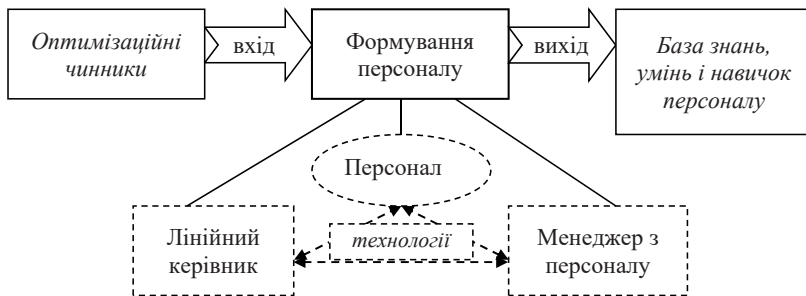
Як наслідок стратегічним завданням сільськогосподарських підприємств як соціально-економічних систем є посилення соціальної відповідальності підприємства як виробника (органічна продукція, захист навколишнього середовища), так і роботодавця (забезпечення працівників соціальним пакетом: заробітна плата, відпочинок, оздоровлення, гігієна робочого місця). Це свідчить про важливість розроблення моделі впровадження стратегічного соціально орієнтованого управління на сільськогосподарських підприємствах, зокрема стратегії оптимізаційного розвитку.

Сьогодні можемо констатувати про наявність широкого спектру підходів до функціонування системи управління персоналом (системний, ситуативний, процесний, синергетичний та ін.). Водночас нелінійне зростання частоти стохастичних змін, емерджентності та ентропії у бізнес-середовищі змушує управлінців здійснювати пошук флексибілітаційно-інтегрованих і холістичних підходів, які могли б забезпечити проактивне позиціонування відповідного сільськогосподарського підприємства і посилити його здатність до самоорганізації. До того ж систематичність економічних кризових явищ як в Україні, так і в світі, трансформаційність процесів у геополітиці в останні роки обумовлюють керівників підприємств будувати модель загальної стратегії саме на засадах оптимізаційного розвитку.

Сільськогосподарські підприємства, як і підприємства інших видів економічної діяльності, сьогодні є відкритими, стохастичними системами, а отже, зазнають лінійного і нелінійного впливу зовнішніх (державна політика, розвиток інформаційних технологій, ринок освітніх послуг, ринок праці та ін.) і внутрішніх (організаційна структура управління, ресурси, технології, корпоративна культура та ін.) чинників. Процес інтегрування

цих чинників може викликати емерджентний ефект у системі. Аналогічний вплив також поширюється на управління персоналом. Така закономірність розвитку сільськогосподарських підприємств є підґрунтям (у розрізі побудови концептуальної моделі використання оптимізаційних технологій формування персоналу) трактувати ці чинники впливу як оптимізаційні чинники формування персоналу, спрямованих на оптимізацію процесу розкриття прихованих здібностей працівників як конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

На рис. 3.2 побудовано модель дії оптимізаційних чинників формування персоналу підприємств.



**Рис. 3.2. Модель дії оптимізаційних чинників формування персоналу підприємств**

На регіональному економічному рівні роль таких чинників виконують показники схильності окремих регіонів і ринків праці до депресивності, наприклад: дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, посилення міграційних процесів, зниження рівня та якості життя, депопуляція населення у селах. У такій ситуації на сільськогосподарських підприємствах слід розробляти відповідні технології із формування персоналу. Труднощі у розв'язанні даного питання створює переважання на підприємствах сезонних робіт. Крім того, динамічний розвиток інформаційних технологій обумовив появу іншої категорії оптимізаційних чинників – глобалізація економіки і ринку праці. Це зумовлює постійне звуження сфери класичної (повної) зайнятості та розширення дистанційної (фріланс), гнучкої (вірту-

альної) зайнятості та зміщення потоку робочої сили в інші види економічної діяльності. Поряд з цим, в Україні така тенденція як впровадження кластерів з кожним роком набуває все більшої популярності. На нашу думку, їх також слід розглядати як один із різновидів оптимізаційних чинників формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є акцентування уваги на формуванні персоналу як холистичної функції з розкриття потенційних можливостей працівників у системі управління персоналом та орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства. Застосування цієї функції на практиці передбачає оптимізацію процесів з проведення комплексного аналізу соціального розвитку регіону та підприємства, виокремлення взаємопов'язаних мотиваційних критеріїв населення як споживачів, так і працівників.

З огляду на це актуальним є впровадження удосконалено механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств. Для цього необхідно удосконалити стратегічне управління персоналом, зокрема доцільним є побудова моделі і впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу. Крім того, ефективне функціонування механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств передбачає врахування таких компонентів, як розробка інструментарію відбору оптимізаційних технологій і методичного підходу до оцінки ефекту від використання цих технологій.

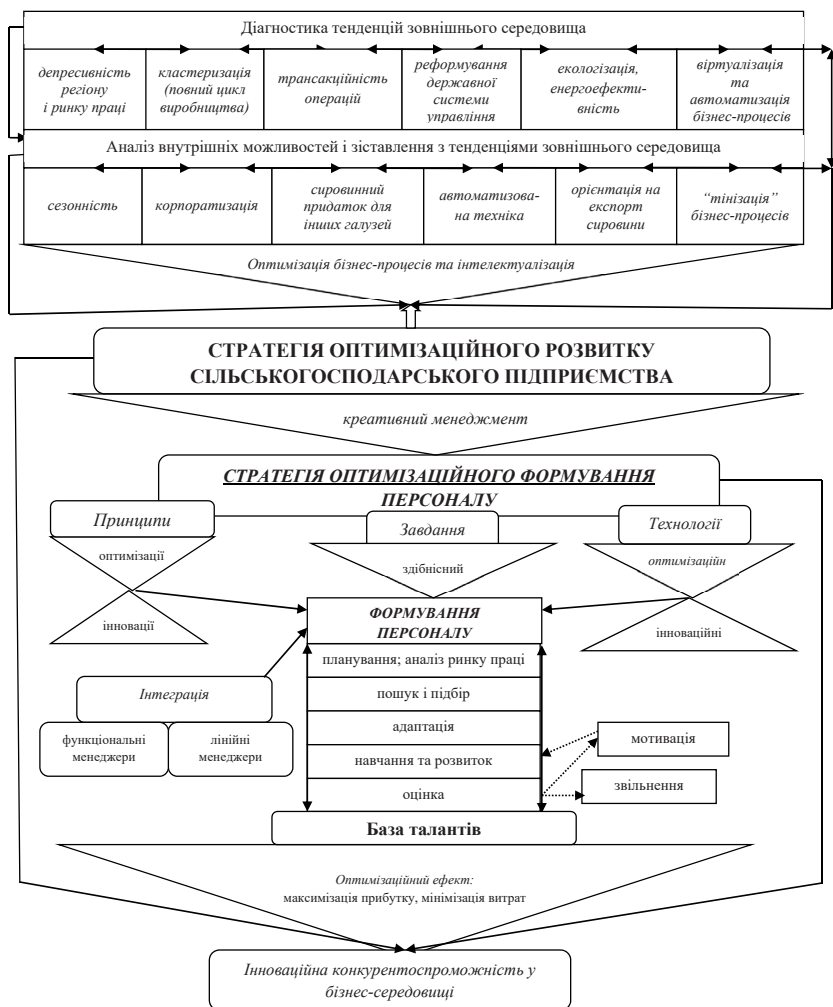
Як наслідок на сучасному етапі функціонування сільськогосподарських підприємств важливим є удосконалення системи управління персоналом через розробку і впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, яку пропонуємо трактувати як комплекс оптимізаційних дій (технологій) з розкриття та використання прихованих здібностей працівників (утворення команд талантів, інноваційних команд), орієнтованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. У даному контексті саме формування персоналу є адаптованою функцією управління талантами (оптимізаційним процесом управління персоналом) як джерела інновацій в умовах оптимізаційного розвитку підпри-

смств. Відповідно в основу імплементації стратегії оптимізаційного формування персоналу доцільно взяти креативний менеджмент, інтелектуалізацію праці та здібнісний підхід до формування персоналу при прийнятті управлінських рішень. На рис. 3.3 запропоновано авторську концептуальну модель використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, а саме побудовано модель стратегії оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

В основу побудови концептуальної моделі покладено кібернетичний підхід (економічно-математичне моделювання) і теоретико-методичні і практичні засади стратегічного управління підприємством в умовах інноваційного розвитку та оптимізації бізнес-процесів підприємств. Загалом імплементація цієї моделі на практиці передбачає проведення аналізу тенденцій розвитку підприємства, виокремлення стратегічних напрямів змін (реінжиніринг, реструктуризація та ін.).

Стратегія оптимізаційного формування персоналу є концептуальним плацдармом для впровадження удосконаленого механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу. Це обумовлює необхідність виокремлення таких її складових, які також ідентифікують головні завдання досліджуваних нами оптимізаційних технологій:

- узгодженість із стратегією оптимізаційного розвитку підприємства – аналіз внутрішніх можливостей та зіставлення з сучасними тенденціями зовнішнього середовища, на основі якого відбувається оптимізація бізнес-процесів через максимізацію принципів креативного менеджменту та інтелектуалізації праці, тобто оптимізацію формування персоналу;
- формування персоналу за поєднання принципів оптимізації та інновації;
- формування персоналу на основі застосування здібнісного підходу;
- інтеграція і максимізація обов'язків менеджерів усіх рівнів на формування бази талантів через розкриття і використання здібностей працівників (позиціонування менеджерів як коучів).



**Рис. 3.3. Модель стратегії оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарського підприємства**

У результаті впровадження такої стратегії прогнозується максимізація прибутку і мінімізація витрат (оптимізаційний ефект), утвердження конкурентності підприємства у бізнес-середовищі (інноваційний ефект).



Таким чином, у нашому логічно-аналітичному (кібернетичному) концептуальному моделюванні системи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством (стратегії оптимізаційного розвитку: стратегії оптимізаційного формування персоналу) роль “чорного ящика” виконують підсистема управління персоналом за критерієм “функція впливу”, а саме формування персоналу як оптимізаційний процес управління персоналом. Вхідною інформацією є мінімізація статей витрат на персонал через використання оптимізаційних технологій формування персоналу, а, відповідно, вихідною – інноваційний (креативний) розвиток підприємства і максимізація стратегічно результативних показників (прибутку) від функціонування оптимізаційних технологій формування персоналу через створення інноваційної корпоративної бази людських ресурсів. Головним об’єктом виступає персонал, зокрема структура людських ресурсів. Тип взаємовідносин між працівниками і менеджерами – партнерство. Оптимізаційний розвиток підприємства слід розглядати як гармонійне використання здібностей кожного працівника.

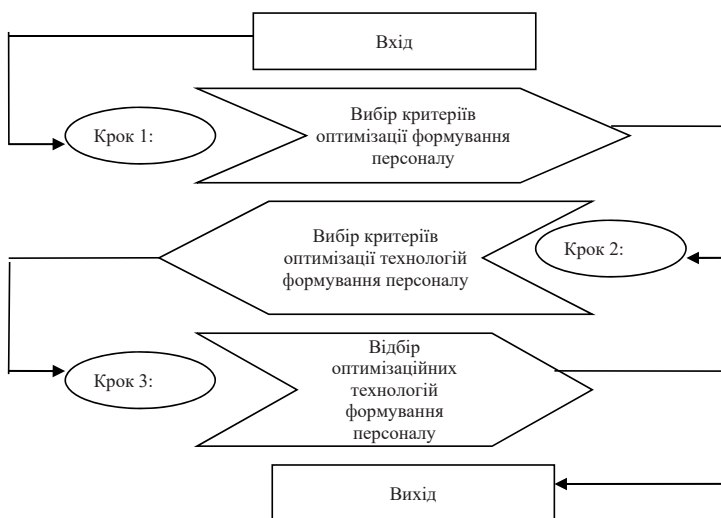
### ***3.2. Інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств***

Теоретичний аналіз технологій формування та розвитку робітничого персоналу підприємств свідчить про широкий їхній спектр та варіативність методичних рекомендацій їхнього впровадження та оцінки ефекту використання на практиці. Водночас встановлено, що відкритим питанням залишається їхня систематизація в одній базі та розробка інструментарію відбору найбільш ефективних технологій (оптимізаційних технологій) з максимізації розвитку, розкриття та реалізації потенційних можливостей працівників (формування персоналу). Враховуючи актуальність проблематики та її прикладний характер, пропонуємо відповідний алгоритм відбору оптимізаційних технологій формування персоналу, який представлено як блок-схему на рис. 3.4.

Розглянемо процес відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств детальніше і поетапно. Відзначимо, сільськогосподарські підприємства, як і підприємства харчової галузі, функціонують в умовах динамічних змін, складно прогнозованості можливих ризиків, тому даний аспект може слугувати як критерій при визначенні типу математичного програмування, а саме як лінійного, так і нелінійного.

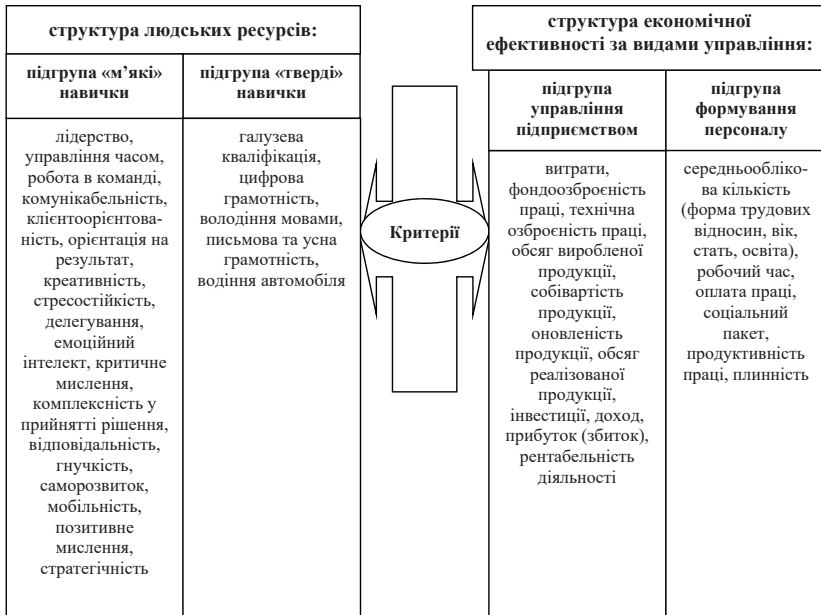
Враховуючи те, що персонал сільськогосподарських підприємств є особливим різновидом нематеріальних ресурсів (капітал), характеризується якісними і кількісними показниками, а у бізнес-процесах виконує роль як об'єкта, так і суб'єкта, то, відповідно, і критерії оптимізації, тобто інструментарій, для відбору технологій формування персоналу пропонуємо розглядати у двох площинах:

- структура людських ресурсів: «м'які» навички, «тверді» навички (група якісних критеріїв оптимізації);
- структура економічної ефективності за видами управління: управління підприємством, управління персоналом, тобто формування персоналу (група кількісних критеріїв оптимізації).



**Рис. 3.4. Блок-схема відбору оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств**

На рис. 3.5 сформовано орієнтовний перелік критеріїв оптимізації для відбору технологій формування персоналу. Зауважимо, що запропонований перелік критеріїв оптимізації можна використовувати як на сільськогосподарських підприємствах, так і на підприємствах інших видів економічної діяльності, що, у свою чергу, свідчить про доцільність адаптування переліку критеріїв (внесення коректив).



**Рис. 3.5. Критерії оптимізації для відбору технологій формування персоналу підприємств**

Варто відзначити, що згідно з авторською концептуальною філософією дослідження така соціально-економічна категорія як «формування персоналу» трактується як оптимізаційний процес (холістична функція) управління персоналом, орієнтованого на розкриття прихованих здібностей персоналу, формування бази талантів, тобто людських ресурсів. Відповідно групу критеріїв оптимізації «структура людських ресурсів», в яку включено «м'які» навички, на пріоритетності

розвитку яких під час особистих інтерв'ю наголосили менеджери сільськогосподарських підприємств, доцільно розглянути як базові критерії оптимізації при відборі оптимізаційних технологій формування персоналу. Натомість іншу групу критеріїв оптимізації «структура економічної ефективності» варто застосовувати при оцінці ефекту від використання обраної оптимізаційної технології.

Такий широкий спектр критеріїв оптимізації, який сформувався на рис. 3.5, обумовлює здійснити пошук інтегрованого критерію оптимізації, який би орієнтував нашу цільову функцію на максимізацію або мінімізацію даного критерію. Для вирішення цього питання, а також розробки методики відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств застосуємо метод розстановки пріоритетів серед критеріїв оптимізації, а отримані результати систематизуємо за допомогою матричного методу.

Матриця критеріїв оптимізації формування персоналу  $K$  є такою:

$$K = \begin{pmatrix} k_{11}k_{12}\dots k_{1m} \\ k_{21}k_{22}\dots k_{2m} \\ \dots\dots\dots k_{nm} \end{pmatrix} \quad (3.1)$$

де  $n$  – функціональний напрям формування персоналу, тобто одна із страт, яких у Додатку А виокремлено три (планування та аналітика, організація, мотивація),  $m$  – відповідна підгрупа критеріїв, яких відповідно до рис. 3.5 у нас є чотири. Згідно з даними на рис. 3.4 ця матриця виконує роль функції ввідної інформації в інструментарії відбору оптимізаційних технологій формування персоналу, тобто задає параметри цільової функції на знаходження оптимізаційних технологій.

Відповідно до розробленого переліку критеріїв (рис. 3.5) побудуємо також матрицю технологій формування персоналу  $T$ :

$$T = \begin{pmatrix} t_{11}t_{12}\dots t_{1m} \\ t_{21}t_{22}\dots t_{2m} \\ \dots\dots\dots t_{nm} \end{pmatrix} \quad (3.2)$$

де  $n$  – функціональний напрям формування персоналу, тобто страта, яких у Додатку А ми виокремили три (планування та

аналітика, організація, мотивація),  $m$  – відповідна підгрупа критеріїв, яких відповідно до рис. 3.5 у нас є чотири. Згідно з даними на рис. 3.4 ця матриця виконує роль функції індикації (визначення) інформації в інструментарії відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

Наступним кроком є безпосередня розробка серії профілів за допомогою методу розстановки пріоритетів серед критеріїв оптимізації, зокрема таких:

- профіль критеріїв оптимізації формування персоналу;
- профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу;
- профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу.

Тобто, на практиці інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу, зокрема реалізація алгоритму на рис. 3.4, – це розробка за допомогою методу розстановки пріоритетів серії профілів, зокрема таких як профіль критеріїв оптимізації формування персоналу і профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу. У результаті накладання матриць цих профілів одна на одну отримуємо оптимізаційні технології формування персоналу підприємств.

Апробацію алгоритму та інструментарію відбору оптимізаційних технологій формування персоналу проведено на ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром». Для формування вибірки взято за основу функціональний напрям (страту) «мотивація» як найбільш актуальний, на думку менеджерів досліджуваних сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, напрям у системі управління персоналом. У свою чергу, проведено відбір оптимізаційних технологій для цієї страти серед таких інноваційних технологій формування персоналу як хедхантинг, коучинг, гейміфікація та аутплейсмент.

Зокрема, для розробки профілів експертній групі у складі 10 топ-менеджерів (досвід управлінської діяльності понад 3 роки) ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром» на початку 2017 року було запропоновано розставити пріоритети (за рівнем важливості: 1 – найважливіший; 2 – важливий; 3 – менш

важливий, 4 – не важливий; номер пріоритету може повторюватись у межах однієї підгрупи критеріїв) серед:

- критеріїв оптимізації формування персоналу (група якісних критеріїв оптимізації: структура людських ресурсів: «м'які» навички, «тверді» навички);
- критеріїв оптимізації технологій формування персоналу (група якісних критеріїв оптимізації: структура людських ресурсів: «м'які» навички, «тверді» навички).

У Додатку Б і Додатку В подані анкета, яку було запропоновано експертам, а також зведені результати опитування.

Для розробки профілю критеріїв оптимізації формування персоналу і профілю критеріїв оптимізації технологій формування персоналу були включені ті критерії, які отримали відмітку «пріоритет 1» шість і більше разів (тобто, від 60 % експертів надали перевагу даному критерію оптимізації).

Після цього здійснено накладання цих двох профілів шляхом побудови матриці сумісності критеріїв  $K$  у прикладному програмному забезпеченні загального використання Microsoft Office Excel (рис. Д.1, Додаток Д):

$$K = \begin{pmatrix} k_{11}k_{12}k_{13}k_{14}k_{15}\dots k_{1m} \\ k_{21}k_{22}k_{23}k_{24}k_{25}\dots k_{2m} \\ k_{31}k_{32}k_{33}k_{34}k_{35}\dots k_{3m} \\ k_{41}k_{42}k_{43}k_{44}k_{45}\dots k_{4m} \\ k_{51}k_{52}k_{53}k_{54}k_{55}\dots k_{5m} \\ \dots\dots\dots k_{nm} \end{pmatrix} \quad (3.3)$$

де  $n$  – профіль критеріїв оптимізації формування персоналу,  $m$  – профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу. При цьому за основу було взято квадратичну матрицю, тобто  $n = m$ . Отримані сумісні критерії  $S_{nm}$  утворили профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу.

$$K = \begin{pmatrix} S_{11}k_{12}k_{13}k_{14}k_{15}\dots k_{1m} \\ k_{21}S_{22}k_{23}k_{24}k_{25}\dots k_{2m} \\ k_{31}k_{32}S_{33}k_{34}k_{35}\dots k_{3m} \\ k_{41}k_{42}k_{43}S_{44}k_{45}\dots k_{4m} \\ k_{51}k_{52}k_{53}k_{54}S_{55}\dots k_{5m} \\ \dots\dots\dots S_{nm} \end{pmatrix} \quad (3.4)$$

Згідно з даними на рис. 3.4 ця матриця виконує роль функції вихідної інформації в інструментарії відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

У табл. Д.1 і Д.2 (Додаток Д) представлено розроблені профіль критеріїв оптимізації формування персоналу (вхідна інформація), профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу (індикація / визначення інформації) і профіль критеріїв оптимізаційних технологій (вихідна інформація) для відбору оптимізаційних технологій формування персоналу серед таких інноваційних технологій функціонального напрямку (страсти) «мотивація» як хедхантинг, коучинг, гейміфікація та аутплейсмент. Серед цих технологій до категорії «оптимізаційні технології формування персоналу» потрапляють технології, в яких рівень сумісності їхніх критеріїв оптимізації з критеріями оптимізації формування персоналу від 60 % і вище. З нашої вибірки – це хедхантинг (75 %).

Розроблені профілі рекомендовано використовувати як маketи при відборі інших оптимізаційних технологій формування персоналу на ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром». Крім того, запропоновану та апробовані інструментарій і методу відбору оптимізаційних технологій формування персоналу можна використовувати також і на інших як сільськогосподарських підприємствах так і підприємствах інших видів економічної діяльності.

Важливою складовою будь-якого економічного дослідження є перевірка коректності запропонованого алгоритму (див. рис. 3.4) через економіко-математичне моделювання. Пропонуємо здійснити відбір найбільш ефективних, тобто оптимізаційно орієнтованих, інноваційних технологій формування персоналу

підприємств через математичне програмування, яке передбачає проходження таких етапів:

- 1) вибір критеріїв оптимізації технологій формування персоналу і визначення кількості технологій (формулювання оптимізаційної задачі – кінцевої мети);
- 2) побудова цільової функції відбору оптимізаційних технологій формування персоналу;
- 3) встановлення обмежень у досягненні оптимізаційної задачі;
- 4) безпосереднє знаходження екстремумів функції (оптимізаційних технологій формування персоналу) через її розв'язання за відповідною методикою.

Традиційно проектування результативності стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням і використанням оптимізаційних технологій формування персоналу, передбачає діагностику наявної ресурсної бази і середовища (збалансування показників). В умовах обмежених ресурсів під час проведення емпіричних досліджень встановлено, що найбільш прийнятною для сільськогосподарських підприємств є орієнтація на мінімізацію витрат по усіх напрямках діяльності, що свідчить про актуальність запропонованої моделі стратегії оптимізаційного розвитку підприємств. Процес планування кадрової політики на підприємствах, а також упровадження інноваційних технологій формування персоналу ускладнюється вирішенням двох взаємопов'язаних і водночас суперечливих завдань: максимізація прибутку від упровадження цих технологій, спрямованих на розкриття потенціалу працівників та мінімізація витрат на формування персоналу:

$$f(P) = \sum_{i=1}^n p_i t_i \rightarrow \max \quad (3.5)$$

$$f(V) = \sum_{j=1}^m v_j c_j \rightarrow \min \quad (3.6)$$

де  $f(P)$  і  $f(V)$  – функції максимізації прибутків від впровадження та використання технологій  $t_i$  і мінімізації витрат на формування персоналу  $c_j$ ;  $p_i$  – прибуток від впровадження та використання однієї технології  $t_i$ ;  $v_j$  – витрати на один напрям формування персоналу  $c_j$ ;  $n$  – кількість технологій формування



персоналу ( $i=1 \dots n$ );  $m$  – кількість функціональних напрямів формування персоналу ( $j=1 \dots m$ ).

У результаті проведених інтерв'ю з менеджерами сільськогосподарських підприємств і власних спостережень ці два економічні критерії оптимізації технологій формування персоналу (мінімізація витрат на функціональні напрями формування персоналу та максимізація прибутку від використання оптимізаційних технологій формування персоналу) було уніфіковано у критерій максимізації прибутку від використання оптимізаційних технологій формування персоналу  $f(P)$ :

$$\begin{cases} f(P) = \sum_{i=1}^n p_i t_i \rightarrow \max \\ f(V) = -\sum_{j=1}^m v_j c_j \rightarrow \max \end{cases} \quad (3.7)$$

$$f(P) = \sum_{i=1}^n p_i t_i \rightarrow \max \quad (3.8)$$

Відповідно до цього для перевірки вище запропонованого методичного алгоритму раціональності відбору оптимізаційних технологій формування персоналу  $T$  за допомогою лінійного програмування запишемо таку цільову функцію  $f(T)$ :

$$f(T) = \sum_{i=1}^n p_i t_i^k \rightarrow \max \quad (3.9)$$

з обмеженнями:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n a_{ij} t_i \leq v_j, \\ t_i \geq 0 \end{cases} \quad (3.10)$$

де  $t_i$  – технології формування персоналу;  $n$  – кількість технологій формування персоналу ( $i=1 \dots n$ );  $k$  – стохастичний коефіцієнт;  $p_i$  – прибуток від використання однієї технології  $t_i$ ;  $v_j$  – витрати на відповідний функціональний напрям формування персоналу  $c_j$ ;  $a_{ij}$  – коефіцієнт обмеження витрат  $v_j$  на використання технологій  $t_i$  у відповідному функціональному напрямі формування персоналу  $c_j$ .

У свою чергу, варто відзначити і те, що показник  $t_i$  слід розглядати як бульовий показник, тобто може набувати значен-

ня  $l$  або  $0$ , який вказує на цілочисловий характер лінійної функції  $f(T)$ .

Таким чином, нашу задачу лінійного програмування запишемо у формі такого рівняння:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n p_i t_i \geq \max \\ \sum_{i=1}^n a_j t_i \leq v_j \\ t_i \geq 0 \end{cases} \quad (3.11)$$

При відборі оптимізаційних технологій необхідно визначити також тип функції (багатоекстремальна чи унімодальна). У розрізі результатів дослідження та відповідно до нашої концептуальної моделі використання оптимізаційних технологій формування персоналу (стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств) встановлено, що в рамках одного функціонального напрямку формування персоналу може бути кілька оптимізаційних технологій (багатоекстремальний характер функції  $f(T)$ ,  $t_i$  – локальні екстремуми). Проте, щоб виконувалась умова (3.11) слід враховувати й те, що менеджери підприємств з метою мінімізації витрат будують свою діяльність на засадах однієї оптимізаційної технології. Це було вище продемонстровано при апробації інструментарію та методики відбору оптимізаційних технологій формування персоналу на ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром». Звідси можемо зробити висновок, що для функції  $F(T)$  необхідно знайти глобальний екстремум, тобто таку оптимізаційну технологію  $t_i$ , яка б якнайкраще враховувала умови обмежень (3.11).

Для перевірки раціональності вище запропонованої методики відбору оптимізаційних технологій формування персоналу ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром», а саме технології хедхантинг, було використано рівняння (3.11), яке розв'язано за допомогою надбудови Microsoft Office Excel «Пошук рішення» для розв'язку лінійних задач математичного програмування. У Додатку Е (рис. Е.1) узагальнено отримані результати, які свідчать про істинність запропонованої моделі використання оптимізаційних технологій формування персоналу в умовах ін-

новаційного розвитку підприємств, а також відбору технологій формування за принципами оптимізаційності та інноваційності.

На шляху реалізації стратегії оптимізаційного формування персоналу і використання інструментарію відбору оптимізаційних технологій формування персоналу важливе значення належить оцінці ефективності впровадження оптимізаційних технологій через розробку відповідної методики. Головною метою застосування такої методики на підприємствах має стати попередження бізнес-ризиків на шляху використання оптимізаційних технологій з розкриття прихованих здібностей працівників (формування персоналу).

### ***3.3. Методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств***

Інтенсифікація інноваційного розвитку і прагнення удосконалити бізнес-процеси через впровадження оптимізаційних технологій формування персоналу потребує проведення аналізу ефективності використання цих технологій. Важливою складовою на шляху реалізації стратегії оптимізаційного формування персоналу є дослідження технологій формування персоналу, оптимізаційно орієнтованих на розкриття прихованих здібностей персоналу та їхнє фокусування на досягненні корпоративних цілей на засадах партнерства.

Під час проведених емпіричних досліджень встановлено, що сільськогосподарські підприємства є мережею (системою) зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних зв'язків між суб'єктами і об'єктами виробництва, а, отже, на ефективність їхнього функціонування впливає цілий ряд загальних і галузевих чинників. До того ж застосування системного і холистичного підходів детермінують генетичну взаємозалежність критеріїв ефективності формування персоналу із управлінням підприємств. У контексті впровадження моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу важливо ідентифікувати наявність кореля-

ційного зв'язку між використанням оптимізаційних технологій формування персоналу і результатами діяльності підприємства.

Сформовано типові профілі критеріїв для ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром» (профіль критеріїв оптимізації формування персоналу, профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу і профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу), на основі яких запропоновано проводити відбір оптимізаційних технологій формування персоналу на рівні підприємства інших видів економічної діяльності. У свою чергу, матриця відбору критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу є так званим нормуванням (умовною уніфікацією) цих критеріїв, які за кількісними і якісними ознаками є неоднорідними. Відповідно до цього для встановлення рівня досягнення якісних показників (зокрема, розкриття і розвитку «м'яких» і «твердих» навичок), ці показники можна трансформувати у відносні дані, провівши відповідну серію тестувань щодо особистісного та професійного розвитку серед працівників та експертних оцінок.

Враховуючи те, що метою господарської діяльності сільськогосподарських підприємств є отримання прибутку, вважаємо, доцільно в основу розробки методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу покласти фінансові результати підприємства, які мають для менеджерів пріоритетне значення при аналізі та плануванні майбутньої діяльності. Крім того, ці фінансові дані абсорбують у собі також якісні показники-результати ефективності розкриття і використання потенціалу працівників для інноваційного розвитку підприємства, тобто оптимізаційний ефект (мінімізація витрат і максимізація прибутку), який утверджує конкурентність підприємства у бізнес-середовищі. Отже, для вивчення доцільності використання оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств слід розробити алгоритм оцінки і діагностики показників фінансових результатів, стану фінансів і забезпечення персоналом (методичні етапи оцінки).

Сьогодні у науковій літературі можемо знайти широкий спектр показників ефективності як підприємства загалом, так

і його підсистем, у тому числі системи управління персоналом, багато з яких використовуються на практиці для прийняття відповідних управлінських рішень на підприємстві.

Однією з складових такого стратегічного розвитку підприємств є флексибілізація явних і прихованих корпоративних знань, головним креатором та імплементатором яких, у час динамічного розвитку автоматизованих технологій, все ж таки залишається людина. Як наслідок принципи функціонування системи управління персоналом на підприємствах потребують перегляду на засадах оптимізації процесів підприємств. Зокрема, ефективність функціонування цієї системи визначається вирішенням дилеми щодо досягнення балансу між максимізацією прибутку і мінімізацією ресурсних витрат.

У системі управління персоналом реалізація стратегії оптимізаційного розвитку підприємств потребує застосування інноваційних технологій з розкриття прихованих здібностей персоналу (формування персоналу). Загалом ефективність цієї системи  $E_{уп}$  визначається як сума ефективностей реалізації кожної із її функціональних напрямів  $E_{фуп_n}$ :

$$E_{уп} = E_{фуп_1} + E_{фуп_2} + E_{фуп_3} + \dots + E_{фуп_n} \quad (3.12)$$

У даному контексті важливе значення має встановлення взаємозв'язку між витратами і отриманими доходами від використання інноваційних технологій у системі управління персоналом. Відповідно до цього вираз (3.12) слід переписати як суму ефективностей використання технологій за функціональними напрямками управління персоналом  $E_{тфуп_n}$ :

$$E_{уп} = E_{тфуп_1} + E_{тфуп_2} + E_{тфуп_3} + \dots + E_{тфуп_n} \quad (3.13)$$

У свою чергу, в умовах оптимізаційного розвитку підприємств формування персоналу розглядається як холістична функція у системі управління персоналом (оптимізаційний процес управління персоналом), яка орієнтована на гармонійний розвиток кожного працівника з цілями підприємства і викликами зовнішнього середовища. Враховуючи це, ефективність технологій формування персоналу  $E_{тфп}$  можна трактувати як суму

ефективностей використання технологій за функціональними напрямками управління персоналом  $E_{ТФУП_n}$ :

$$E_{ТФП} = \sum E_{ТФУП_m}, \quad (3.14)$$

тобто за функціональними напрямками (страатами) формування персоналу, яких у Додатку А виокремлено три: планування та аналітика, організація, мотивація.

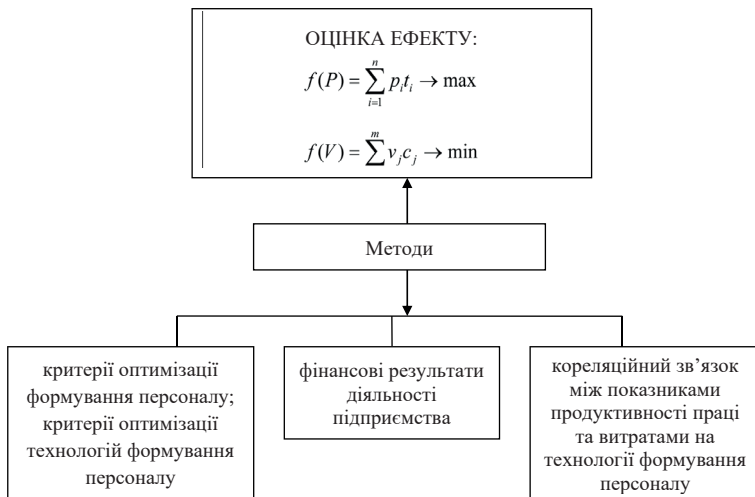
При цьому слід врахувати те, що згідно з стратегією оптимізаційного розвитку підприємств доречним стає також введення принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами. Такий принцип напрямлений на відбір і використання тих інноваційних технологій, які сприятимуть ефективному функціонуванню підприємств у бізнес-середовищі через отримання оптимізаційного ефекту (мінімізація витрат і максимізація прибутку).

З огляду на це актуальним є розробка методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств (рис. 3.6). Комплексна методика оцінки такого ефекту передбачає проведення аналізу рівня сумісності критеріїв оптимізації формування персоналу і критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, фінансових результатів діяльності підприємства, кореляційного зв'язку між показниками продуктивності праці та витратами на технології формування персоналу.

При оцінці ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу важливо також проаналізувати динаміку кореляційного зв'язку між показниками продуктивності праці і витратами на технології формування персоналу. Адже саме продуктивність праці є інтегрованим показником віддзеркалення ефективності застосування інноваційних технологій з формування позитивного мотиваційного середовища і розкриття потенційних можливостей працівників.

Отримані результати оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу на підприємствах будуть виконувати роль чинників з удосконалення системи пошуку і використання оптимізаційних технологій формування персоналу, які мають стати інструментом мотивації та джерелом

стимулювання діяльності працівників, інтеграції цілей підприємства, персоналу і суспільства в одну ціль (ефект холізму).



**Рис. 3.6. Методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств**

Враховуючи вище розробленні і апробовані на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах профілі критеріїв відбору оптимізаційних технологій формування персоналу доцільно зосередити увагу на алгоритмі оцінки ефекту від використання відібраних оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств. Зокрема, проведемо аналіз критеріїв оптимізації формування персоналу і технологій формування персоналу за стратою «мотивація», розроблених у Додатку Д для ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром». Для розробки та апробації етапів методичного алгоритму (табл. 3.1) за основу можна взяти підгрупу критеріїв оптимізації для відбору технологій формування персоналу «структура економічної ефективності за рівнями управління» (підгрупи «управління підприємством» і «формування персоналу»), які є кількісним віддзеркаленням результатів діяльності підприємств і стану забезпечення персоналом.

Розглянемо детальніше запропоновані у табл. 3.1 етапи оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Спершу необхідно розрахувати середній арифметичний критерій  $\bar{K}$  для кожної підгрупи критеріїв («управління підприємством», «формування персоналу») за відповідний період (місяць, квартал, півріччя або рік):

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^m k_i}{m}; \quad (3.15)$$

де  $k_i$  – кількісне значення критерію відповідної підгрупи,  $m$  – загальна кількість критеріїв у відповідній підгрупі ( $i=1,2,3\dots m$ ).

Для проведення цих обчислень доцільно використати три профілі критеріїв, які розроблено у параграфі 3.1. Зокрема, з кожного профілю відібрати критерії, які належать до підгруп критеріїв «управління підприємством», «формування персоналу».

Таблиця 3.1

**Етапи оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств**

	Критерії оптимізації для відбору технологій формування персоналу «структура економічної ефективності за рівнями управління»:	
	управління підприємством	формування персоналу
<b>Етапи</b>	<b>Методи</b>	
<b>I.</b>	профільні середні арифметичні – $\overline{K_{\Phi\P}^{УП}}, \overline{K_{ТФ\P}^{УП}}, \overline{K_{ОТФ\P}^{УП}}$	профільні середні арифметичні – $\overline{K_{\Phi\P}^{\Phi\P}}, \overline{K_{ТФ\P}^{\Phi\P}}, \overline{K_{ОТФ\P}^{\Phi\P}}$
<b>II.</b>	профільний кореляційний зв'язок між середніми арифметичними – $\overline{K_{\Phi\P}^{УП}} = a_0 + a_1 \overline{K_{\Phi\P}^{\Phi\P}} + u, \overline{K_{ТФ\P}^{УП}} = b_0 + b_1 \overline{K_{ТФ\P}^{\Phi\P}} + v, \overline{K_{ОТФ\P}^{УП}} = c_0 + c_1 \overline{K_{ОТФ\P}^{\Phi\P}} + w$	
<b>III.</b>	профільні інтегральні середні арифметичні – $\overline{K_{\Phi\P}}, \overline{K_{ТФ\P}}, \overline{K_{ОТФ\P}}$	
<b>IV.</b>	коефіцієнт ефективності взаємозалежності між інтегральними середніми арифметичними $\overline{K_{ОТФ\P}}$ і $\overline{K_{\Phi\P}} - K_E$	



Таким чином, спершу розрахуємо середні арифметичні критерії  $\overline{K}$  кожної підгрупи (їх у нас – дві: «управління підприємством», «формування персоналу») для кожного профілю критеріїв (їх у нас – три), тобто:

- два середні арифметичні критерії оптимізації формування персоналу –  $\overline{K_{\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ ;
- два середні арифметичні критерії оптимізації технологій формування персоналу –  $\overline{K_{Т\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{Т\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ ;
- два середні арифметичні критерії оптимізаційних технологій формування персоналу –  $\overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ .

При цьому на даному етапі оцінки з метою отримання істотних результатів дослідження також варто визначити розмір варіації числових значень критеріїв підгруп і середнього арифметичного критерію.

Наступним кроком є встановлення рівня кореляційного зв'язку між середніми арифметичними критеріями ( $\overline{K_{\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ ;  $\overline{K_{Т\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{Т\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ ;  $\overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{УП}}$  і  $\overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}$ ) в межах одного профілю. Отримаємо три групи регресійних рівнянь для встановлення профільних кореляційних зв'язків між середніми значеннями критеріїв підгрупи «управління підприємством» (залежна змінна) і «формування персоналу» (незалежна змінна):

- профіль критеріїв оптимізації формування персоналу:

$$\overline{K_{\Phi\Pi}^{УП}} = a_0 + a_1 \overline{K_{\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}} + u; \quad (3.16)$$

- профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу:

$$\overline{K_{Т\Phi\Pi}^{УП}} = b_0 + b_1 \overline{K_{Т\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}} + v; \quad (3.17)$$

- профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу:

$$\overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{УП}} = c_0 + c_1 \overline{K_{ОТ\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}} + w, \quad (3.18)$$

де  $a_0, a_1, b_0, b_1, c_0, c_1$  – параметри відповідних регресійних рівнянь;  $u, v, w$  – стохастичні складові відповідних регресійних рівнянь.

При проведенні кореляційного аналізу слід врахувати те, що кількість спостережень повинна бути не менше шести, а також необхідно визначити автокореляцію залишків (наявність впливу стохастичних чинників  $u, v, w$ ). З метою уникнення лагів показники доцільно брати за кілька періодів. Крім того, тип регресійного рівняння (лінійне чи нелінійне) варто визначати шляхом попередньої побудови графіку функції  $f(y) = x$  у системі координат (лінія – лінійне рівняння; парабола, гіпербола – нелінійне рівняння).

Отримані результати характеризують рівень кореляційних зв'язків тільки в межах одного профілю. Враховуючи те, що метою дослідження є оцінка ефекту використання оптимізаційних технологій формування персоналу, на нашу думку, рекомендується також встановити міжпрофільні кореляційні зв'язки.

У розрізі даного питання пропонуємо обчислити інтегральні середні арифметичні критерії групи «структура економічної ефективності за рівнями управління» (підгруп «управління підприємством», «формування персоналу») для кожного профілю:

- профіль критеріїв оптимізації формування персоналу:

$$\overline{K_{\Phi\Pi}} = \frac{\sum_{i=1}^m \overline{K_{\Phi\Pi}^{У\Pi}} \overline{K_{\Phi\Pi}^{\Phi\Pi}}}{m}, \overline{K_{\Phi\Pi}} \rightarrow \max; \quad (3.19)$$

- профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу:

$$\overline{K_{ТФ\Pi}} = \frac{\sum_{i=1}^m \overline{K_{ТФ\Pi}^{У\Pi}} \overline{K_{ТФ\Pi}^{\Phi\Pi}}}{m}, \overline{K_{ТФ\Pi}} \rightarrow \max; \quad (3.20)$$

- профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу:

$$\overline{K_{ОТФ\Pi}} = \frac{\sum_{i=1}^m \overline{K_{ОТФ\Pi}^{У\Pi}} \overline{K_{ОТФ\Pi}^{\Phi\Pi}}}{m}, \overline{K_{ОТФ\Pi}} \rightarrow \max \quad (3.21)$$

Відповідно до авторської концептуальної моделі використання оптимізаційних технологій формування персоналу (стратегія оптимізаційного формування персоналу підприємств),

в основу розробки якої покладено кібернетичний підхід, інтегральний середній арифметичний критерій профілю критеріїв оптимізації формування персоналу ( $K_{\Phi\Pi}$ ) є вхідними даними, а інтегральний середній арифметичний критерій профілю критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу ( $K_{\text{OT}\Phi\Pi}$ ) – вихідними даними. Отже, для оцінки ефекту використання оптимізаційних технологій формування персоналу необхідно знайти коефіцієнт ефективності взаємозалежності ( $K_E$ ) між  $K_{\text{OT}\Phi\Pi}$  і  $K_{\Phi\Pi}$ :

$$K_E = \frac{K_{\text{OT}\Phi\Pi}}{K_{\Phi\Pi}} \quad (3.22)$$

Якщо  $K_E$  є:

- $K_E \geq 0,8$  – це свідчить про високий рівень ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу;
- $0,5 \leq K_E < 0,8$  – це свідчить про достатній рівень ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу, проте варто звернути увагу на чинники, які негативно впливають на процес впровадження цих технологій;
- $K_E < 0,5$  – це свідчить про низький рівень ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу та є необхідність у проведенні ґрунтовної діагностики умов впровадження цих технологій.

Апробацію методики оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу проведено на базі ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром», а саме відібраної оптимізаційної технології хедхантинг. Профілі критеріїв цієї технології представлені у додатку Д (табл. Д.1, табл. Д.2) та отримані при тестуванні упродовж третього і четвертого кварталів 2017 року авторських інструментарію і алгоритму відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

У табл. 3.2 відображено результати консолідованої оцінки ефективності використання оптимізаційної технології фор-

мування персоналу хедхантинг на ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром» упродовж третього і четвертого кварталів 2017 року.

Таблиця 3.2

**Консолідована оцінка ефективності від використання оптимізаційної технології формування персоналу хедхантинг на ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром» упродовж третього і четвертого кварталів 2017 року**

Назва показника	ПАП «Агропродсервіс»	ТОВ «Бучачагрохлібпром»
коефіцієнт ефективності взаємозалежності між інтегральними середніми арифметичними $K_{OTФП}$ і $K_{ФП}$		
$K_E$	0,87	0,52

*Джерело:* розраховано на основі обліково-звітної документації досліджуваних підприємств і проведеної апробації результатів дослідження

З метою ефективного використання часу менеджерів підприємств, на базі яких проводилось дослідження, для оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу критерії оптимізації було уніфіковано і, відповідно, обчислено було здійснено за таким критерієм як продуктивність праці.

Отримані результати засвідчили про економічну доцільність застосування запропонованого методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу. Зокрема, коефіцієнт ефективності взаємозалежності між інтегральними середніми арифметичними  $K_{OTФП}$  і  $K_{ФП}$ , на ПАП «Агропродсервіс» становить 0,87, що відповідно до вище запропонованої шкали свідчить про високий рівень ефективності використання оптимізаційної технології формування персоналу хедхантинг. У свою чергу, на ТОВ «Бучачагрохлібпром» цей показник становить 0,52, що свідчить про достатній рівень ефективності використання оптимізаційної технології формування персоналу хедхантинг. Водночас, менеджерам доцільно зверну-

ти увагу на чинники, які негативно впливають на процес упровадження цієї технології.

З огляду на отримані апробаційні результати вважаємо, що важливе значення у розрізі розгляду питання трансформації системи управління персоналом підприємств має також розробка практичних рекомендацій з удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів, діагностика професійної та психологічної готовності менеджерів різних рівнів управління розглядати персонал як стратегічний ресурс та застосовувати відповідні технології на практиці для формування сталого середовища.

### ***3.4. Напрями удосконалення використання інноваційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств та підприємств харчової галузі у контексті розвитку сталого середовища***

У сучасних умовах функціонування менеджерам підприємств важливо чітко розставити пріоритети у стратегії розвитку щодо створення і безперервного оновлення бази людських ресурсів на засадах холізму (цілісності), взаємодії, сталого розвитку підприємства. Відстеження тенденції утвердження концептуальних засад економіки спільної участі свідчить про структурні зміни функціонування соціально-економічної системи. Принципи відкритості і мобільності в інформаційно-комунікаційному просторі стають пріоритетними при формуванні конкурентних переваг підприємств у бізнес-середовищі. Це свідчить про доцільність розроблення практичних рекомендацій з удосконалення використання інноваційних технологій формування персоналу як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів, сфокусованих на «м'яких» навичках працівників.

Рівень життєздатності будь-якого підприємства залежить від рівня інноваційного розвитку, який, у свою чергу, потребує застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу підприємств. В Україні про це свідчать оптимізаційні чинники політичного, економічного, соціально-культурного характеру.

До того ж 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. На ефективність формування персоналу підприємств сільськогосподарської та харчової галузей впливають такі глобалізаційні тенденції ринку праці як гнучкість робочого часу, мобільність робочої сили, дистанційна форма трудових відносин, міжгалузевий характер посад, проєктний характер роботи та ін.

Такі закономірності розвитку сучасної соціально-економічної системи свідчать про трансформації у системі управління персоналом, що проявляється в інтеграції напрямів діяльності, створення віртуальних відділів управління персоналом та ін. З огляду на це актуальною є синергія поколінь персоналу XYZ, а саме створення мультівіково-кваліфікаційних команд.

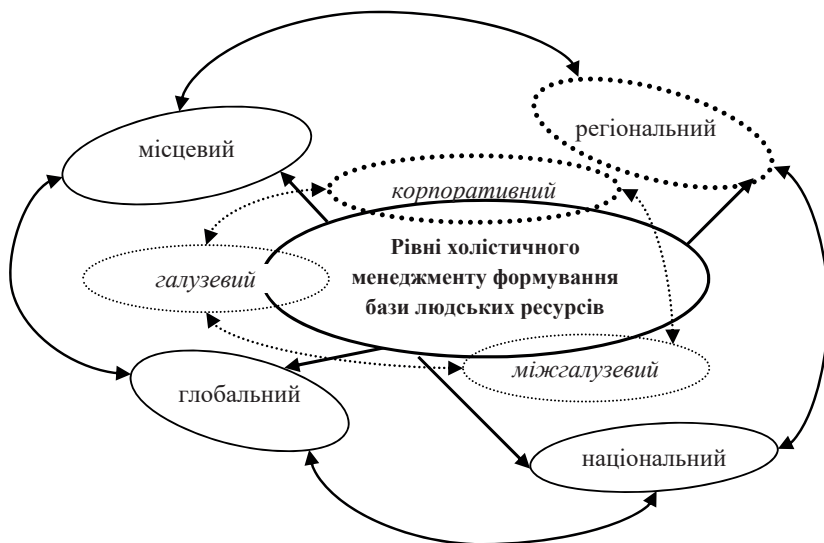
Варто наголосити, що у контексті формування сталого середовища, автоматизація багатьох бізнес-процесів на підприємствах не нівелює працю людини або її фізичну участь, а обумовлює інтелектуалізацію праці. Усе це обумовлює застосування оптимізаційного підходу до відбору, впровадження та оцінки ефективності інноваційних технологій формування персоналу. Це актуалізує питання рівня обізнаності менеджерів підприємств сільськогосподарської та харчової галузей з інноваційними технологіями формування персоналу та рівня розвинених навичок із методики впровадження і використання оптимізаційних технологій формування персоналу. Відповідно, варто виокремити такі напрями використання інноваційних технологій формування персоналу підприємств у контексті розвитку сталого середовища:

- створення галузевих електронних баз анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом, у тому числі за видами економічної діяльності підприємств;
- розробка інформаційних електронних баз (програмних додатків, ботів) позитивного досвіду з впровадження інноваційних технологій формування персоналу на підприємствах;
- систематичний комплексний аналіз організаційного середовища підприємства (управлінська ієрархічна структура; показники структури, руху і чисельності персоналу; умови праці);
- створення програмного продукту (бота; чат-бота) з автоматизованого відбору оптимізаційних технологій формування персоналу та інформаційно-консультаційних, навчальних ресурсів (центрів розвитку) з їхнього впровадження на практиці.

В основі реалізації цих напрямів на практиці лежить холістичний менеджмент, сутність якого полягає у вибудовуванні цілісного економічного ланцюга між суб'єктами галузевого ринку та суміжних з ними ринків, як на мікро-, так і на мезо- і макрорівнях (рис. 3.7). Адже саме синергія бізнес-процесів є передумовою отримання емерджентного ефекту в економіці загалом і, зокрема на підприємствах щодо формування інноваційної бази людських ресурсів, сфокусованих на «м'яких» навичках працівників.

У даному процесі, особливо на регіональному рівні, важливе значення має взаємодія органів виконавчої влади і самоврядування з підприємствами і закладами освіти щодо врегулювання розвитку ринків праці, галузей, освітніх послуг, що напряму впливає на формування структури людських ресурсів. Зокрема, такі суб'єкти господарювання, як центри зайнятості, професійно-технічні навчальні заклади і заклади вищої освіти, галузеві департаменти обласних державних адміністрацій та ін., у тому числі створюючи регіональні кластери в умовах

реформи децентралізації, доцільно розглядати як середовище для реалізації перших двох позицій вище виокремлених методичних компонентів з використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.



**Рис. 3.7. Холистичний підхід до упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств**

Забезпечення динамічного розвитку бізнес-процесів і лідируючих позицій підприємства у конкурентному середовищі обумовлює зосередження уваги менеджерів на вдосконаленні його бізнес-профілю. Важливою передумовою пошуку і розробки інноваційних підходів до системи управління, впровадження інформаційних технологій є наявність кваліфікованого персоналу. У даному контексті заклад вищої освіти – це середовище формування людського капіталу та інновацій підприємств.

Зокрема, підрозділи сприяння працевлаштуванню закладів вищої освіти, виступаючи посередниками між бізнесом, освітою і наукою, є інструментом реалізації завдань управління

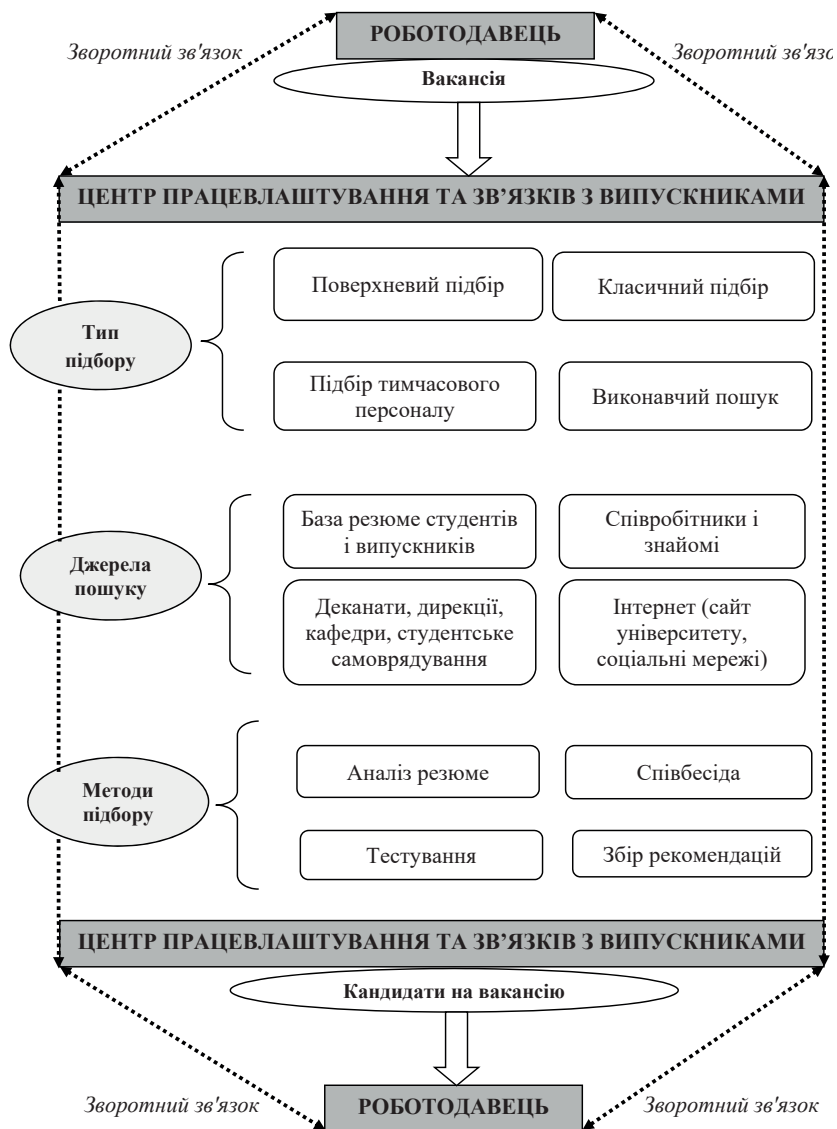


персоналом на підприємствах поряд із рекрутинговими агенціями. На основі проведеного дослідження підрозділів сприяння працевлаштуванню у закладах вищої освіти на прикладі Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету (створений 30 серпня 1995 р.) серед переваг співпраці з ними виокремлюємо безоплатність послуг, можливість отримання висококваліфікованих фахівців, формування іміджу підприємства (ярмарки вакансій, презентації), економія часу на пошук і підбір персоналу, конфіденційність інформації, можливість участі у підготовці фахівців відповідно до потреб підприємства, отримання консультацій щодо тенденцій на ринку праці.

У розрізі вивчення діяльності Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету на рис. 3.8 побудовано алгоритм надання послуг з пошуку і підбору персоналу.

Як бачимо, техніка закриття вакансії є аналогічною до техніки, яку використовують рекрутингові агенції. Відповідно доцільно виокремити такі етапи пошуку і підбору персоналу працівниками підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів:

- прийом замовлення на пошук і підбір персоналу та ознайомлення з посадовими інструкціями;
- визначення типу підбору персоналу (поверхневий підбір, класичний підбір, підбір тимчасового персоналу, виконавчий пошук);
- вибір джерел пошуку персоналу (аналіз бази резюме та анкет студентів і випускників, опублікування інформації про вакансію на сайті університету, сторінках соціальних мереж, співпраця з дирекціями інститутів, деканатами факультетів, органами студентського самоврядування, проведення опитування серед співробітників і знайомих);
- визначення оптимальних методів підбору персоналу (аналіз резюме та анкет, співбесіда, тестування, збір рекомендацій);



**Рис. 3.8. Алгоритм пошуку і підбору персоналу Центром працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету**

- здійснення безпосереднього пошуку і підбору персоналу (аналіз інформації у резюме, проведення співбесід, телефонних інтерв'ю, тестування, збір рекомендацій);
- організація співбесіди кандидата із роботодавцями;
- моніторинг успішності проходження кандидатом адаптаційного періоду на робочому місці.

Узагальнюючи вищезазначене, також виділимо сильні і слабкі сторони для підприємств у співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників закладів вищої освіти у системі управління персоналом. Аргументи, наведені у табл. 3.3, свідчать в умовах розвитку сталого середовища про доцільність взаємодії підприємствам з такими структурними підрозділами закладів вищої освіти.

*Таблиця 3.3*

**Сильні і слабкі сторони співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників закладів вищої освіти**

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● безоплатність послуг;</li><li>● можливість отримання висококваліфікованих фахівців;</li><li>● формування іміджу компанії;</li><li>● економія часу на пошук і підбір персоналу;</li><li>● конфіденційність інформації;</li><li>● можливість участі у підготовці фахівців відповідно до потреб компанії;</li><li>● отримання консультацій щодо тенденцій на ринку праці.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● у базу даних кандидатів входять тільки студенти і випускники одного закладу вищої освіти;</li><li>● територіальний розрив між попитом і пропозицією;</li><li>● ризик не закриття вакансій;</li><li>● відсутність гарантій здійснення заміни запропонованих кандидатів.</li></ul>

Крім того, упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів передбачає наявність відповідних сприятливих внутрішніх умов. Як наслідок актуальним завданням для менеджерів є сфокусованість на третьому методичному компоненті, який вище був запропонований: систематичний комплексний аналіз організаційного середовища підприємства (управлінська ієрархічна структура; показники структури, руху і чисельності персоналу; умови праці).

В умовах переходу «пульту керування» від роботодавців до пошукачів (покоління  $Y$  і  $Z$ ) на сучасному ринку праці особливе значення має розвиток сталості корпоративної культури на засадах взаємодії, неперервного навчання, популяризації неформального професійного навчання, індивідуального підходу, івент-менеджменту (корпоративні свята, фотосесії, екскурсії, спортивні і кулінарні сімейні змагання тощо). У даному контексті цілісний аналіз середовищ і визначення місця, яке займає в кожному з них працівник допомагає виявити ціннісні людські ресурси – приховані здібності працівників. Це свідчить про необхідність перепрофілювання менеджерів у коуч-менеджерів, які орієнтовані на інноваційний розвиток, впровадження оптимізаційних технологій та оптимістичний сценарій реалізації бізнес-стратегії.

## ВИСНОВКИ

Трактування «управління професійною підготовкою робітничих кадрів», що нині існують у сучасній науці, потребують уточнення, оскільки ґрунтуються на організаційному аспекті цього процесу та повною мірою не відображають його сутність як системного об'єкта дослідження. Поняття «управління професійною підготовкою робітничих кадрів» необхідно розуміти як цілеспрямований та організований процес, що передбачає поєднання сукупності способів, прийомів і методів впливу на робітників підприємства для забезпечення здобуття ними професійних знань, удосконалення вмій і навичок, що сприятиме максимально ефективному та якісному виконанню виробничих завдань і у довготривалій перспективі – соціально-економічному розвитку підприємства.

Визначальним фактором у процесі прийому на роботу, атестації, визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу та вирішення конфліктних ситуацій є система професійної компетентності робітничих кадрів, яка поєднана сукупністю технічних, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань й умій робітника. Її формування відбувається упродовж чотирьох основних етапів: 1) набуття базових компетенцій надпредметного характеру; 2) формування загальних умій предметного характеру; 3) підсилення та удосконалення практичної спрямованості професійної освіти; 4) постійне оновлення сукупності знань, умій і навичок. Орієнтація на професійну компетентність у сучасних умовах необхідна передусім у процесі професійного навчання робітничих кадрів.

До показників, які відображають вплив факторів на кадровий потенціал підприємства, належать такі: спрямованість стратегії розвитку підприємства, тип виробництва,

глибина операційного поділу праці, фінансовий стан підприємства тощо. Враховуючи перелічені фактори та основні завдання системи управління навчанням працівників, запропоновано циклічну модель професійної підготовки робітничих кадрів, яка охоплює такі етапи: 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) реалізація навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів як здатність до освоєння нових технологій, зокрема на основі показника стажу працівників робітничих професій, що відображає його відношення до середньостатистичного стажу персоналу загалом, оскільки, як підтвердили дослідження, саме на працівників зі стажем роботи 2–5 років необхідно спрямувати особливу увагу і залучати їх до програм професійного навчання.

Удосконалена методика аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств сприяє формуванню якісного складу персоналу та його здатності до професійного навчання. Методика базується на основі адекватного відображення впливу динаміки факторів кадрових показників на оцінку економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу за допомогою інтервальних моделей, що дає змогу приймати системні рішення щодо професійного навчання на підприємствах харчової галузі, враховуючи використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, оскільки впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей створюють умови, за яких необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою.

Запропонована методика аналізу ефективності внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств на основі розробленого інструментарію прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств дозволяє оцінити потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей, що базуються на результатах праці персоналу – фінансових показниках діяльності підприємств. Ефективним і економічно

обґрунтованим є підвищення кваліфікації працюючих співробітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, ніж пошук та залучення нових працівників. Такий інструментарій орієнтований на підтримку прийняття управлінських рішень, які спрямовані на професійне навчання робітничого персоналу, що дає змогу планувати кадровий оптимум в якісних та кількісних вимірах.

Із метою дослідження впливу мотиваційних інструментів на ефективність навчання персоналу використано динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової галузі, які використовують наявні як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Використання цих інструментів уможливає створення у працівників робітничих професій, (формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар) стійких мотивів до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня та освоєння нових технологій у сфері виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання.

Удосконалений механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств полягає у впровадженні стратегії оптимізаційного формування персоналу. Компонентами такого механізму є застосування інструментарію відбору оптимізаційних технологій і методичного підходу до оцінки ефекту від використання цих технологій. Упровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств дозволить розкрити приховані здібності працівників, гармонізувати цілі працівників і підприємства, розвивати підприємство на засадах інновацій та SMART - спеціалізацій.

Побудована модель стратегії оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарського підприємства передбачає виокремлення таких її складових: узгодженість із стратегією оптимізаційного розвитку підприємства – аналіз внутрішніх можливостей та зіставлення із сучасними тенден-

ціями зовнішнього середовища, на основі якого відбувається оптимізація бізнес-процесів через максимізацію принципів креативного менеджменту та інтелектуалізації праці, тобто оптимізацію формування персоналу; формування персоналу за поєднання принципів оптимізації та інновації; формування персоналу на основі застосування здібнісного підходу; інтеграція і максимізація обов'язків менеджерів усіх рівнів для формування бази талантів через розкриття та використання здібностей працівників (позиціонування менеджерів як коучів). Така модель стратегії спрямована на збалансований розвиток підприємств, підвищення енергоефективності, оптимізаційний процес розкриття потенціалу працівників, створення сприятливого інвестиційного середовища для розвитку країни, підвищення рівня та якості життя населення.

Запропонований інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств (профіль критеріїв оптимізації формування персоналу, профілі критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу) в результаті фокусування уваги на розвитку «м'яких» навичок працівників і сформований методичний підхід до оцінки ефекту від використання таких технологій дозволять враховувати цілі та можливості всіх учасників бізнес-процесів.

Для удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів підприємств сільськогосподарської та харчової галузей запропоновано розвивати такі напрями, які спрямовані на утвердження засад сталого розвитку, зокрема: створення галузевих електронних баз анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом, у тому числі за видами економічної діяльності підприємств; розробка інформаційних електронних баз (програмних додатків, ботів) позитивного досвіду з впровадження інноваційних технологій формування персоналу на підприємствах України, регіону чи за кордоном; систематичний



комплексний аналіз організаційного середовища підприємства (управлінська ієрархічна структура; показники структури, руху і чисельності персоналу; умови праці); створення програмного продукту (бота; чат-бота) з автоматизованого відбору оптимізаційних технологій формування персоналу та інформаційно-консультаційних, навчальних ресурсів (центрів розвитку) з їхнього впровадження на практиці.

## 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 /

Л. Й. Аведян ; Харківський держ. екон. ун-т. Х., 2000. 19 с.

4. 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.]

5. Аналіз та комплексна оцінка діючого механізму формування професійної компетентності персоналу / Язлюк Б., Язлюк Г. // Сталий розвиток економіки. – Хмельницький: ІЕТП, 2012. – Вип. 2` – С. 202-209

6. Агапова И. И. История экономической мысли. М. : Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ», 1998. 248 с.

7. Адлер Ю. П. Мотивация в системе качеств. *Стандарты и качество*. 1999. №5. С. 78–80.

8. Аграрна політика країн ЄС. *Osvita.ua*. URL: <http://www.osvita.ua/vnz/reports/politolog/1552>.

9. Арзамасцева Т. Б., Кязимов К. Г. Кризис системы обучения рабочих на производстве. М. : Изд. центр «АПО», 2001. 40 с.

10. Агашкова А. Как разработать систему стимулирования на предприятии? *Кадровая служба*. 2007. № 8. С. 85–91.

11. Акмаев А. І., Коваленко Н. В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 99. С. 7-10.

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ; пер. с англ. под. ред. С. Мордовина. С-Пб. : Питер, 2004. 832 с.

13. Артемчук Т. О., Брич В. Я., Федірко М. М. Трансформація організаційної структури / Т. О. Артемчук, В. Я. Брич, М. М. Федірко // Економічний аналіз. 2017. №. 27 (3). С. 166-172.

14. 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.]

15. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Кондор, 2010. 224 с.

16. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія*. 1996. № 10. С. 194-251.

17. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Political economy*. Supplement. 1962. Oct.

18. 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](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf).

19. Білоус Л. Й. Основні аспекти виробництва продукції підприємствами харчової галузі. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_2/74.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_2/74.pdf).

20. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів робітничих професій харчової галузі в професійно-технічних навчальних закладах та на виробництві. *Економіка харчової галузі*. 2013. № 3 (19). С. 37-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_10).

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

22. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій як стратегія розвитку національної харчової галузі. *Науковий огляд*. 2014. № 1, Т. 2.

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

24. Білоус Л. Й. Економічний аспект формування ринку праці в харчовій промисловості України. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 34-40.

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

26. Білоус Л. Й. Видова структура виробництва та реалізації продукції підприємствами харчової галузі. *Економічні науки*. 2013. № 3. С. 77-93.

27. Білоус Л. Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України. *Науковий огляд*. 2015. № 1(11). С. 5-24.

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

29. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів. *Інноваційні рішення в сучасній науці*. 2016. № 8 (8). С. 4-21.

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

31. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової галузі в умовах ринку ; за

ред. А. І. Бутенка ; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. О., 2003. 273 с.

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

33. П. П. Борщевський, Князев С. І. Основні напрями розвитку борошно-круп'яної і комбікормової промисловості України. *Економіка АПК*. 2000. № 5. С. 36-47.

34. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 66-72.

35. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання ; КОО, 2001. 254 с.

36. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2000. 313 с.

37. Богун В. Л. Формування виробничого потенціалу промислових підприємств України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2007. Вип. 13. С. 120-124.

38. Богун В. Л. Формування та оцінка виробничого потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12 (79). С. 56-59.

39. Бойківська Г. М. Вплив окремих факторів на результативність роботи переробних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

40. Бойко Є. І., Горин М. П. Проблеми та напрями активзації розвитку промислового виробництва регіону : монографія. Львів, 2008. С. 56.

41. Бойко Є. І. Прогнозування розвитку промислового виробництва регіону: методологічні аспекти : моногр. / наук. ред. Є. І. Бойко. Львів : ІРД НАН України, 2009. 236 с.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

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

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

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

48. 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>.

49. 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.

50. 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.

51. Борисяк О. В. Принцип 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.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

55. 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.

56. 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.

57. 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.

58. Брич В. Я., Оливко О. А. Роль міграції робочої сили у формуванні світового ринку праці [Електронний ресурс] / В. Я. Брич, О. А. Оливко // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект. 2010. С.737-739.

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

60. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.

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

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

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

64. Брич В., Шпак Я. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями. *Світ фінансів*. 2016. Вип.1. С. 37-47.

65. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-еконо-*



*мічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції.* 2016. № 21 (10). С. 60-65.

66. Брич 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>.

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

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

69. Брич, М. Федірко, О. Борисяк. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики // Вісник ТНЕУ.- вип..4(90).- 2018.- С.99-109

70. Брич, В. Я., Ткач, У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств [Текст] / В. Я. Брич, У. В. Ткач // Бізнес Інформ. – 2018.– № 10.– С. 404-409.

71. Брич В. Я., Білоус Л. Й. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу /Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія/ Кам'янець Подільський: Аксіома, 2017, С.152-154

72. Брич, В. Я., Білоус Л. Й. Формування динамічної моделі управління навчанням робітничого персоналу [Текст] / В. Я. Брич, Л. Й. Білоус // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – Вип. 1. – С. 175-183.

73. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвичиний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська ; за заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.

74. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.

75. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці // Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.

76. Брич В. Я., Миколюк С. М. Формування соціальної регіональної політики // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2014. – №. 10. – С. 27-30.

77. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юристъ, 1998. 190 с.

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

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

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

81. Використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації місії державного органу / Язлюк Б., Бутов А. // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Тернопіль, 2012 – Вип. 10 – С.166 – 170

82. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. Вестник СПбГУ. (Серия 8 «Менеджмент»). 2003. Вып. 3. С. 47–75

83. Грішнова О. А. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки. Україна : аспекти праці. 1998. № 1. С. 26-28.

84. Головня Ю. І. Конкурентне позиціонування регіонів у просторовому розвитку України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. Вип. 2, Т. 2. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. С. 294-298.

85. Гриффитс Дж. Тик-так: взгляд на время со стороны / Дж. Гриффитс. С.-Пб. : Амфора, 2006. 256 с.
86. Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 20 с.
87. Громадська рада при Міністерстві закордонних справ України. Стратегія діяльності Громадської ради при Міністерстві закордонних справ України на 2013–2014 рр. URL: <http://council.mfa.gov.ua/ua/documents/projects>.
88. Даниленко А. І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / А. І. Даниленко, А. М. Сергєєва [та ін.]; // за заг. ред. В. В. Олійника. К.: ТзОВ «Етіс Плюс», 2007. 104 с.
89. Данилишин Б., Заяць Г. Перспективи відтворення людського ресурсу. *Урядовий кур'єр*. 2006. № 1. С. 5.
90. Дейнеко А. В. Стан і просторовий розвиток харчової галузі України. К., 2006. С. 28-37.
91. Дейнеко А. В. Стан і просторовий розвиток харчової галузі України. К. : Знання, 2012. С. 5-6.
92. Дергачова В. В., Шеремет Т. Г. Україна в системі міжнародної конкурентоспроможності: оцінка позицій, причини і шляхи відродження. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 59-66.
93. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Х., 2013. 20 с.
94. Дэвис С. Конкурентный потенциал – как его выявить? *Competia Online Magazine*. 2003. № 1. 57 с.

95. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/2015 навчального року : стат. бюл. / Державна служба статистики України. К., 2015.

96. Оптова і біржова торгівля України у 2010–2011 роках : стат. зб. / Державна служба статистики України. К., 2012. 97 с.

97. Оптова і біржова торгівля України у 2012–2013 роках : стат. зб. / Державна служба статистики України. К., 2014. 66 с.

98. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

99. Ходкинсон П. Дж., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента. X. : Гуманитарный центр, 2007. 329 с.

100. Долішній М. І., Злупко С. М. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. К. : Наукова думка, 1994. 261 с.

101. Дрозач М. І. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів. *Україна : аспекти праці*. 2006. № 7. С. 36-41.

102. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. *Наука та інновації*. 2008. № 3. С. 88-94.

103. Дрозач М. І. Роль професійного навчання кадрів на виробництві у вирішенні проблеми кадрового забезпечення підприємств. *Проблеми праці та соціальних технологій у промисловому регіоні: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 2008 р.). Луганськ : ЛІПСТ, 2008. С. 21-26.

104. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. *Україна*. 2011. № 6. С. 35-38.

105. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. С.-Пб. : СПбУЭФ, 1994. 160 с.

106. Інформаційний портал харчової галузі. URL: <http://www.harchovyk.com/>.

107. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. [для вузов]. Н. Новгород : НИМБ, 2005. 720 с.

108. Економічна активність України 2010–2012 р. : стат. зб. / Державна служба статистики України. 2012. №1. С. 156–176.

109. Эренберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М. : Изд-во МГУ, 1996. 800 с.

110. Экономика предприятий : учеб. / под общ. ред. С. Ф. Покропивного ; – пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. К. : КНЭУ, 2002.

111. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2008. 20 с.

112. Заклекта О. С. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Наука молода*. 2007. Вип. 7. С. 137-140.

113. Про освіту: Закон України: : за станом на 1 груд. 2013 р. / Верховна Рада України. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/1060-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/1060-12).

114. Про професійний розвиток працівників : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. (ред. від 01.01.2013 р.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

115. Про професійно-технічну освіту : Закон України № 103/98 ВР від 10.02.1998 р. (ред. від 01.05.2013 р.) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>.

116. Професійно-технічні навчальні заклади України (1990–2012 р.р.). URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/ptu\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html).

117. Економічна активність України 2010–2012 рр. : стат. зб. / Державна служба статистики України. 2012. №1. 156-176 с.

118. Жариков Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. М., 2010. 512 с.

119. Каплун А. В. Розвиток науково-дослідної роботи в системі професійної освіти у Болгарії та Польщі. *Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології* : зб. наук. праць / за заг. ред. Н. Г. Нічкало. Х : НТУ «ХПІ», 2007. С. 571–573.

120. Каплун А. В. Актуальні проблеми ефективного управління професійними закладами у Болгарії і Польщі. *Управленческие аспекты повышения национальной конкурентоспособности* : матеріали Міжнарод. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 4–7 окт. 2007 г.). Симферополь : Изд. центр Крым. ин-та бизнеса, 2007. С. 165–167.

121. Каплун А. В. Модернізація професійної освіти як засіб підвищення конкурентоспроможності працівників у Болгарії та Польщі. *Стратегии развития Украины в глобальной среде* : матеріали Міжнарод. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 26–28 окт. 2007 г.). Симферополь : Изд. центр Крым. ин-та бизнеса, 2007. С. 90–93.

122. Канівець О. Особливості різнорівневої підготовки фахівців у Великобританії. *Вісник Книжкової палати*. 2010. № 3. С. 49–52.

123. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналіт. зап. Нац. ін-ту стратег. дослідж. при Президентові Україні. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>.

124. Канадська система професійно-технічної освіти: зв'язок з потребами громади. *Інформаційний вісник проекту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні»*. 2006. № 2. 4 с.

125. Качество трудового потенциала (Социально-экономический аспект) / отв. ред. М. И. Долішній. К. : Наукова думка, 1986. 229 с.

126. Кір'ян Т., Дрозач М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. *Україна : аспекти праці*. 2009. № 4. С. 23–27.

127. Кох И. А., Орлов В. А. Профессиональная компетентность в структуре профессиональной подготовки рабочих. *Вопросы управления*. 2011. № 1 (14). С. 35–41.

128. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/books/2009/09kpmigr>.

129. Куценко Н. В. Зміцнення соціальної бази реформ – шлях до подолання бідності. *Економіка України*. 2002. № 2. С. 27-34.

130. Кязимов К. Г. Профессиональное обучение персонала газового хозяйства. М. : НЦ ЭНАС, 2008. 328 с.

131. Лаптева А. В. Сучасний стан забезпечення кадрами робітничих професій на регіональному рівні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 1.1. С. 199-203.

132. Лікарчук І. А. Управління системами підготовки кваліфікованих робітників в Україні: педагогічний аспект: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04. К. : Ін-т педагогіки та психології проф. освіти АПН України, 1999. 475 с.

133. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : моногр. [2-ге вид., переробл.]. К. : НІСД, 2015.

134. Матковський Р. Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.01.01 ; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. 20 с.

135. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. [для самост. вивч. дисципліни]. Житомир : ЖДТУ, 2006. 308 с.

136. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України: спецкурс для курсів підвищення кваліфікації керівного складу професійно-технічних навчальних закладів (за вимогами кредитно-модульної системи). К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 22 с.

137. Микитенко О. С. Підготовка кваліфікованих робітників на базі повної загальної середньої освіти у технічних училищах України : метод. реком. К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 23 с.

138. Микитенко О. С. Профессиональная подготовка квалифицированных рабочих в технических училищах Украины в 1954–1984 гг. *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2014. № 1. С. 152–156.

139. Методики оцінки економічної ефективності реальних інвестиційних проектів /Язлюк Б.// Збірник тез доповідей Четвертої Міжнародної науково–практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації». 22–23 лютого 2007 року. – Секція 5. – Ч.2. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.595–597.

140. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної ефективності інноваційного розвитку підприємства та її безпеки /Язлюк Б.// Наук. збірник Львівського нац. університету ім. І.Франка Формування ринкової економіки в Україні 2012. Вип. 27. С. 286–294

141. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : моногр. / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

142. Ничкало Н. Г. Професійне навчання на виробництві : зб. наук. праць. Вип. I / Н. Г. Ничкало ; ред. кол. : Н. Г. Ничкало (голова) [та ін]. К. : Наук. світ, 2003. 162 с.

143. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : моногр. Івано-Франківськ : «Плай», 2002. 426 с.

144. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом : учеб. [для вузов]. М. : Финстатинформ, 1997. 878 с.

145. Обран-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

146. 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

147. Осауленко О. Г. Статистичний щорічник України за 2013 рік. URL: [http://library.oseu.edu.ua/files/ StatSchorichnyk\\_Ukrainy\\_2013.pdf](http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2013.pdf).

148. Україна у цифрах у 2010 році : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленка. К. : Держкомстат України, 2010. 252 с.

149. Осташко Т. О. Внутрішній агропродовольчий ринок в умовах СОТ: моногр. / Т. О. Осташко, Л. Ю. Волощенко, Г. В. Лєнінова. К. : ІЕП НАН України, 2010. 208 с.

150. Первушина М. Подбор персонала в производственной компании. *Управление персоналом*. 2007. № 9. С. 42-43.

151. Праця Івано-Франківщини у 2014 році : стат. зб. [Текст] / ред. Ю. О. Макар. Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2015. 220 с.

152. Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України. Резолюція міжнародної науково-практичної конференції : тези доп. К., 2007. 2-5 с.

153. Зеер Э. Ф. Пространственно-временные характеристики профессионального становления в развивающемся профессионально-образовательном пространстве : уч. пособ. [для вузов] / Э. Ф. Зеер [и др.] ; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург: РГППУ, 2012. 185 с.

154. Портер М. Конкуренция. М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.

155. Портер М. Міжнародна конкуренція; [за ред. і передм. В. Д. Щетініна] М. : Міжнар. відносини, 1993. 896 с.

156. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : затв. наказом Міністерства праці і соціальної політики України Міністерства освіти і науки України №127/151 від 26.03.2001 р. *Професійна підготовка, перепідготовка та підви-*

уцення кваліфікації кадрів : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжнар. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. К., 2003. С. 265-279.

157. Положення про професійно-технічний навчальний заклад : затв. Постановою Кабінету Міністрів України №1240 від 5.08.1998 р. *Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів* : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжнар. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. К., 2003. С. 207-222.

158. Поляков В. А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея-команда-реализация : практикум. Минск, 2004. 120 с.

159. Про створення Міжгалузевої ради з професійно-технічної освіти : Постанова Кабінету Міністрів України № 458 від 7.04.1998 р. *Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів* : зб. норматив. та метод. матеріалів / Міжн. ін-т інноваційних наукових та освітніх технологій. К., 2003. С. 199-206.

160. Професійно-технічні навчальні заклади України (1990–2012 р.р.) / Державна служба статистики. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/ptu\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html).

161. Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України. Резолюція міжнародної науково-практичної конференції : тези доп. К., 2007. 2-5 с.

162. Профессиональное образование в XXI веке : материалы Второго междунар. конгресса по техн. и проф. образованию (г. Сеул, Республика Корея, 26–30 апр. 1999). К., 1999. С. 67-68.

163. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. : Указ Президента України № 45/2012 від 1 лют. 2012 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

164. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М. : Когито-Центр, 2002.

165. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности. М. : Экзамен, 2003. 192 с.

166. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 13-р. від 24 січ. 2001 р. *Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів* : зб. норматив. та метод. матеріалів. К., 2001.

167. Романюк М. Д. Соціальні аспекти розвитку регіону за умов економічної кризи. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Вип. 1 (№ 56) / за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) [та ін.] (ISSN 2313-4569). О. : Одес. нац. екон. ун-т, 2015. С. 254-259.

168. Россоха В. В. Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 43-50.

169. Россоха В. В. Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 6. С. 45-51.

170. Руссу В. М. В пошуках ефективного керування / В. М. Руссу, М. О. Пеструхов, К. Д. Жила, Г. Д. Ангелов, К. М. Тенюх / за заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. О. : Аспект, 2002. 292 с.

171. Руссу В. М. Соціологія виховання управлінського персоналу В. М. Руссу, Р. Б. Боделан, К. М. Тенюх, В. І. Калашник, Г. В. Ангелов; / за заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. О. : СМІА, 2003. 308 с.

172. Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство : моногр. / П. Т. Саблук, О. Г. Білорус, В. І. Власов. К. : ННЦ ІАЕ, 2008. 632 с.

173. Саблук П. Т. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Л. Валентинов. К. : ІАЕ, 2002. 294 с.

174. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. С. 17.

175. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

176. Савченко В. А. Стратегический курс развития аграрной экономики – создание крупных интегрированных формирований. *АПК : экономика, управление*. 2007. № 5. С. 2-8.

177. Саєнко М. До питання про розробку державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2000. № 3. С. 10-11.

178. Семикіна М. В. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : моногр. / М. В. Семикіна, З. В. Смугчак, С. Р. Пасека [та ін.]. Кіровоград : КНТУ : КОД, 2012. 300 с.

179. Сичевський М. П. Вдосконалення організаційного механізму розвитку харчової і переробної промисловості. *Вісник Сумського державного університету*. (Серія : Економіка). 2003. № 5. С. 43-45.

180. Лікарчук І. А. Становлення та розвиток підготовки кваліфікованих робітничих кадрів з середньою освітою в Україні (1969–1994 рр.) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01 / О. М. Коханко. – К. : Ін-т педагогіки та психології проф. освіти АПН України, 1995. – 299 с.

181. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации). / В. Н. Слиньков [2-е изд.]. К. : Алерта : КНТ, 2006. 240 с.

182. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили, стан та умови ефективного розвитку. *Україна : аспекти праці*. 2007. № 1. С. 15-21.

183. Регіони України. 2014 : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. К. : Держ. служба статистики України, 2015. 587 с.

184. Регіони України. 2014 : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. К. : Держ. служба статистики України, 2015. 784 с.

185. Статистичний щорічник Івано-Франківської області. 2012 : стат. зб. – Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2013. 522 с.

186. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2014 : Стат. зб. – Івано-Франківськ : Голов. упр. статистики в Івано-Франків. обл., 2015. 478 с.

187. Стецюк Н Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. № 2. С. 188-195.

188. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підр. К. : Вікар, 2006. 396 с.

189. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

190. Теоретичні основи сутності та змісту соціально-економічної безпеки /Б. Язлюк// Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Тернопіль, 2014. Том 16 Вип. 1 С. 149–154

191. Третьякова Е. А., Алферова Т. В. Управление персоналом предприятия: социально- экономические аспекты. *Менеджмент в России и за рубежом: все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами.* 2010. № 4. С. 122–125.

192. Трудовий потенціал регіонів України: проблеми збереження і розвитку. URL: <http://old.niss.gov.ua/book/region/04-1-REGION1.pdf>.

193. Турецкий О. А. Цена труда и заработная плата : моногр. О.: Бровкін, 2012. 186 с.

194. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.

195. Фролова Т. А. Экономика предприятия. Таганрог : ТИИ ЮФУ, 2011. 158 с.

196. Харчова промисловість України. URL:<http://www.harchovyk.com/>.

197. Харчова промисловість України. URL: <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/73/2362.ht>.

198. Хвесик М. А. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка : навч. посіб. [для вузів] / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, П. П. Пастушенко. К. : Кондор, 2005. 342 с.

199. Хейз Н. Успех – один на всех : Основные аспекты эффективного руководства командой. Днепропетровск : Баменс Бизнес Букс, 2005. 240 с.

200. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М. : Междунар. отнош., 1997. 243 с.

201. Хміль Ф. І Управління персоналом: підруч. К. : Академ-видав, 2006. 488 с.
202. Худицький В. Вітчизняним виробникам доводиться боротися за місце під українським сонцем. Від наступу масового імпорту рятують давальницькі схеми URL: <http://www.dt.ua/2000/2675/67924/>.
203. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.
204. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2008. № 22. С. 25-27.
205. Чорна Л. О., Швед В. В. Автоматизоване робоче місце сучасного менеджера як основа інноваційної трансформації розвитку підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2011. № 2. С. 72-78.
206. Шалевська О. Ю Чинники впливу на мотивацію праці. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 81-95.
207. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. К. : МАУП, 2000. 576 с.
208. Ястремська О. М. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення : моногр. / О. М. Ястремська, А. В. Стаматін, О. О. Ястремська. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.
209. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства / О. М. Ястремська // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : моногр. / за заг. ред.
- В. О. Тимофеева, І. В. Чумаченко. Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 35-48.
210. Жежуха В. Й., Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7-11.
211. 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>.

212. 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.

213. 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](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf).

214. 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.

215. 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>.

216. 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.

217. 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](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NGVMPP.pdf).

218. 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>.

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

220. 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.

221. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43).

222. 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.oru.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.

223. 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](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf).

224. 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>.

225. 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](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/103-106.pdf).

226. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С.156-158.

227. Технології менеджменту знань : навч. посібник / В. В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.

228. 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/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24).

229. Ушева М. Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 173-179. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_3\\_2/4\\_1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mimi/2011_3_2/4_1.pdf).



230. 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>.

231. 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.

232. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 219-223.

233. 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.

234. Becker G. And the Economics of Disaster Management / Becker G. // *Wall Street Journal*. (Eastern edition). 2005. Jan 4. P. 12.

235. Becker G. And the Economics of Disaster Management.

236. Borysiak O. V. Optimization approach to technologies of personnel formation of enterprises. *Modern economic research : co-operation, 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.

237. 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.

238. 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.

239. 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.

240. Shultz T. Investing in people. London : University California Press, 1981.

241. Shultz T. (1971). Investment in Human Capital. N.Y. Wall Street Journal. (Eastern edition). Jan 4. P. 12.

242. Becker G., Social Economics: Market Behavior in a Social Environment / G. Becker, M. Kevin. – Harvard: Harvard University Press, 2001. Pedler M. The learning Company / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – [2<sup>nd</sup>end]. – Maidenhead : Mc Graw-Hill, 1997.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Інноваційні технології формування персоналу підприємств

ТЕХНОЛОГІЯ	
Назва	Характеристика
1	2
<b>Аналіз і планування</b>	
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Оцінка результатів на основі причинно-наслідкових зв'язків між складовими управління.
Рейнжиніринг (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 додатку А

1	2
<b>Організація</b>	
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 додатку А

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 (Coworking)	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.
<b>Мотивація</b>	
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 додатку А

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 авторами на основі [18; 211-234]

## Додаток Б

### АНКЕТА

*Шановні панове!*

З метою діагностики ефективності функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, використання технологій з розвитку і розкриття потенціалу працівників в умовах оптимізаційного розвитку підприємств просимо Вас дати відповіді на наступні питання.

Анкетування є анонімним і отримані результати будуть спрямовані на розробку інструментарію відбору та оцінки ефекту використання оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

1. Досвід управлінської діяльності (років): \_\_\_\_\_

2. Розставте, будь ласка, пріоритети серед нижче перелічених критеріїв оптимізації формування персоналу і технологій формування персоналу за функціональним напрямом (стратою) мотивація (за рівнем важливості\*: 1 – найважливіший; 2 – важливий; 3 – менш важливий і 4 – не важливий).

\*Примітка: номер важливості пріоритету в одній підгрупі може повторюватись (наприклад, у підгрупі критеріїв “м’які” навички” вірно: лідерство – 2, робота в команді – 2, делегування – 2).

#### Формування персоналу: страта “мотивація”

№ з/п	Підгрупа “м’які” навички”		Підгрупа “тверді” навички”		Підгрупа “управління підприємством”		Підгрупа “формування персоналу”	
	назва	пріоритет (1-4)	назва	пріоритет (1-4)	назва	пріоритет (1-4)	назва	пріоритет (1-4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозброєність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озброєність праці		оплата праці	
4.	комунікабельність		письмова та усна грамотність		обсяг виробленої продукції		соціальний пакет	

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	клієнтоорієнтованість		водіння автомобіля		собівартість продукції		продуктивність праці	
6.	орієнтація на результат		-		оновленість продукції		плинність персоналу	
7.	креативність		-		обсяг реалізованої продукції		-	
8.	стресостійкість		-		інвестиції		-	
9.	делегування		-		дохід		-	
10.	емоційний інтелект		-		прибуток (збиток)		-	
11.	критичне мислення		-		рентабельність діяльності		-	
12.	комплексність у прийнятті рішення		-		-		-	
13.	відповідальність		-		-		-	
14.	гнучкість		-		-		-	
15.	саморозвиток		-		-		-	
16.	мобільність		-		-		-	
17.	позитивне мислення		-		-		-	
18.	стратегічність		-		-		-	



Продовження додатку Б

**Інноваційні технології формування персоналу:  
страата “мотивація”**

№ з/п	Підгрупа “м’які” навички”		Підгрупа “тверді” навички”		Підгрупа “управління підприємством”		Підгрупа “формування персоналу”	
	назва	пріоритет (1-18)	назва	пріоритет (1-5)	назва	пріоритет (1-11)	назва	пріоритет (1-6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ХЕДХАНТИНГ</b>								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозброєність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озброєність праці		оплата праці	
4.	комунікабельність		письмова та усна грамотність		обсяг виробленої продукції		соціальний пакет	
5.	клієнтоорієнтованість		водіння автомобіля		собівартість продукції		продуктивність праці	
6.	орієнтація на результат		-		оновленість продукції		плінність персоналу	
7.	креативність		-		обсяг реалізованої продукції		-	
8.	стресостійкість		-		інвестиції		-	
9.	делегування		-		доход		-	
10.	емоційний інтелект		-		прибуток (збиток)		-	

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.	критичне мислення		-		рентабельність діяльності		-	
12.	комплексність у прийнятті рішення		-		-		-	
13.	відповідальність		-		-		-	
14.	гнучкість		-		-		-	
15.	саморозвиток		-		-		-	
16.	мобільність		-		-		-	
17.	позитивне мислення		-		-		-	
18.	стратегічність		-		-		-	
<b>КОУЧИНГ</b>								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозбремененість праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озброєність праці		оплата праці	
4.	комунікабельність		письмова та усна грамотність		обсяг виробленої продукції		соціальний пакет	
5.	клієнтоорієнтованість		водіння автомобіля		собівартість продукції		продуктивність праці	
6.	орієнтація на результат		-		оновленість продукції		плинність персоналу	
7.	креативність		-		обсяг реалізованої продукції		-	

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.	стресостійкість		-		інвестиції		-	
9.	делегування		-		дохід		-	
10.	емоційний інтелект		-		прибуток (збиток)		-	
11.	критичне мислення		-		рентабельність діяльності		-	
12.	комплексність у прийнятті рішення		-		-		-	
13.	відповідальність		-		-		-	
14.	гнучкість		-		-		-	
15.	саморозвиток		-		-		-	
16.	мобільність		-		-		-	
17.	позитивне мислення		-		-		-	
18.	стратегічність		-		-		-	
<b>ГЕЙМІФІКАЦІЯ</b>								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозброєність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озброєність праці		оплата праці	
4.	комунікабельність		письмова та усна грамотність		обсяг виробленої продукції		соціальний пакет	
5.	клієнтоорієнтованість		водіння автомобіля		собівартість продукції		продуктивність праці	

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	орієнтація на результати		-		оновленість продукції		плинність персоналу	
7.	креативність		-		обсяг реалізованої продукції		-	
8.	стресостійкість		-		інвестиції		-	
9.	делегування		-		дохід		-	
10.	емоційний інтелект		-		прибуток (збиток)		-	
11.	критичне мислення		-		рентабельність діяльності		-	
12.	комплексність у прийнятті рішення		-		-		-	
13.	відповідальність		-		-		-	
14.	гнучкість		-		-		-	
15.	саморозвиток		-		-		-	
16.	мобільність		-		-		-	
17.	позитивне мислення		-		-		-	
18.	стратегічність		-		-		-	
<b>АУТПЛЕЙСМЕНТ</b>								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозброєність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озброєність праці		оплата праці	

## Продовження додатку Б

4.	комунікабельність		письмова та усна грамотність		обсяг виробленої продукції		соціальний пакет	
5.	клієнтоорієнтованість		водіння автомобіля		собівартість продукції		продуктивність праці	
6.	орієнтація на результат		-		оновленість продукції		плинність персоналу	
7.	креативність		-		обсяг реалізованої продукції		-	
8.	стресостійкість		-		інвестиції		-	
9.	делегування		-		дохід		-	
10.	емоційний інтелект		-		прибуток (збиток)		-	
11.	критичне мислення		-		рентабельність діяльності		-	
12.	комплексність у прийнятті рішення		-		-		-	
13.	відповідальність		-		-		-	
14.	гнучкість		-		-		-	
15.	саморозвиток		-		-		-	
16.	мобільність		-		-		-	
17.	позитивне мислення		-		-		-	
18.	стратегічність		-		-		-	

*Дякуємо Вам за надані відповіді на питання!*

*Джерело: авторська розробка*

## Додаток В

Таблиця В.1

**Ранжування пріоритетів критеріїв оптимізації формування персоналу за стратою “мотивація” менеджерами ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”**

№ з/п	Критерій	Експерти										Сума “пріоритет 1”	Примітка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Підгрупа “м’які” навички”</b>													
1.	лідерство	2	2	1	3	2	3	1	3	1	3	3	
2.	<b>управління часом</b>	3	1	3	1	2	1	2	1	1	1	<b>6</b>	
3.	<b>робота в команді</b>	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	<b>8</b>	
4.	комунікабельність	4	3	4	3	1	4	4	2	1	2	2	
5.	клієнтоорієнтованість	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	3	
6.	<b>орієнтація на результат</b>	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	<b>7</b>	
7.	креативність	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	0	
8.	<b>стресостійкість</b>	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	<b>8</b>	
9.	делегування	2	3	3	1	4	3	1	3	2	1	3	
10.	<b>емоційний інтелект</b>	2	3	1	1	2	1	1	1	3	1	<b>6</b>	
11.	критичне мислення	1	3	2	3	1	2	3	2	3	4	2	
12.	комплексність у прийнятті рішення	2	3	1	1	2	3	3	2	1	1	4	
13.	<b>відповідальність</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
14.	гнучкість	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	5	
15.	<b>саморозвиток</b>	1	2	3	1	1	1	2	1	4	1	<b>6</b>	
16.	мобільність	2	4	1	2	2	2	1	3	2	2	2	
17.	<b>позитивне мислення</b>	1	1	3	1	2	1	1	4	1	1	<b>7</b>	
18.	стратегічність	1	3	4	2	3	1	2	3	1	3	3	
<b>Підгрупа “тверді” навички”</b>													
1.	<b>галузева кваліфікація</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
2.	<b>цифрова грамотність</b>	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	<b>6</b>	
3.	володіння мовами	3	1	4	3	1	4	4	1	2	1	4	
4.	письмова та усна грамотність	1	3	1	4	1	1	3	4	3	1	5	
5.	<b>водіння автомобіля</b>	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	<b>7</b>	

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Підгрупа “управління підприємством”</b>													
1.	<b>витрати</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
2.	фондоозброєність праці	2	1	3	1	3	1	2	1	3	2	4	
3.	технічна озброєність праці	1	2	1	2	2	1	3	2	2	3	3	
4.	обсяг виробленої продукції	1	2	4	3	3	1	1	4	1	1	5	
5.	<b>собівартість продукції</b>	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	<b>7</b>	
6.	<b>оновленість продукції</b>	1		1	1	1	1		1	1	1	<b>8</b>	
7.	<b>обсяг реалізованої продукції</b>	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	<b>7</b>	
8.	інвестиції	3	2	1	3	1	4	1	1	1	2	5	
9.	дохід	1	1	2	1	2	3	1	2	1	2	5	
10.	<b>прибуток (збиток)</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
11.	<b>рентабельність діяльності</b>	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	<b>6</b>	
<b>Підгрупа “формування персоналу”</b>													
1.	<b>середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)</b>	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	<b>8</b>	
2.	робочий час	3	4	2	1	1	3	1	3	3	1	4	
3.	оплата праці	2	1	1	2		1	3	1	1	3	5	
4.	соціальний пакет	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	
5.	<b>продуктивність праці</b>	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	<b>7</b>	
6.	<b>плинність персоналу</b>	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	<b>8</b>	

Джерело: сформовано авторами на основі результатів власних досліджень.

Продовження додатку В

Таблиця В.2

**Ранжування пріоритетів критеріїв оптимізації інноваційних технологій формування персоналу за стратою “мотивація” менеджерами ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”**

№ з/п	Критерій	Експерти										Сума “пріоритет 1”	Примітка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>ХЕДХАНТИНГ</b>													
<b>Підгрупа “м’які” навички”</b>													
1.	<b>лідерство</b>	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	<b>8</b>	
2.	<b>управління часом</b>	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	<b>7</b>	
3.	<b>робота в команді</b>	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>8</b>	
4.	комунікабельність	4	1	2	2	4	2	2	3	4	2	1	
5.	клієнтоорієнтованість	4	3	2	1	1	3	2	4	2	1	3	
6.	<b>орієнтація на результат</b>	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	<b>8</b>	
7.	креативність	3	4	4	1	1	2	3	1	3	4	3	
8.	<b>стресостійкість</b>	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>8</b>	
9.	делегування	3	3	1	2	1	1	4	1	4	1	5	
10.	<b>емоційний інтелект</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
11.	критичне мислення	3	1	2	4	1	3	1	4	1	3	4	
12.	комплексність у прийнятті рішення	1	4	3	1	2	3	1	3	1	2	4	
13.	<b>відповідальність</b>	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	<b>8</b>	
14.	гнучкість	1	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	
15.	<b>саморозвиток</b>	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	<b>6</b>	
16.	<b>мобільність</b>	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	<b>6</b>	
17.	позитивне мислення	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	3	
18.	стратегічність	3	4	1	2	3	3	1	3	1	1	4	
<b>Підгрупа “тверді” навички”</b>													
1.	<b>галузева кваліфікація</b>	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	<b>8</b>	
2.	<b>цифрова грамотність</b>	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	<b>7</b>	
3.	<b>володіння мовами</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	



## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
4.	письмова та усна грамотність	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	6	
5.	водіння автомобіля	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	8	
<b>Підгрупа “управління підприємством”</b>													
1.	витрати	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
2.	фондоозброєність праці	2	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	
3.	технічна озброєність праці	2	2	2	3	4	2	3	2	1	1	2	
4.	обсяг виробленої продукції	3	3	2	1	3	4	1	3	4	1	3	
5.	собівартість продукції	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	5	
6.	оновленість продукції	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	8	
7.	обсяг реалізованої продукції	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	5	
8.	інвестиції	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	4	
9.	дохід	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	5	
10.	прибуток (збиток)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
11.	рентабельність діяльності	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	4	
<b>Підгрупа “формування персоналу”</b>													
1.	середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	5	
2.	робочий час	2	1	2	2	3	1	1	1	2	1	4	
3.	оплата праці	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	5	
4.	соціальний пакет	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	
5.	продуктивність праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
6.	плинність персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
<b>КОУЧИНГ</b>													
<b>Підгрупа “м’які” навички”</b>													
1.	лідерство	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	6	
2.	управління часом	3	2	1	2	3	1	1	2	2	1	4	
3.	робота в команді	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	8	
4.	комунікабельність	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5.	клієнтоорієнтованість	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	
6.	<b>орієнтація на результат</b>	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	<b>8</b>	
7.	креативність	2	2	3	2	1	3	1	1	3	2	3	
8.	стресостійкість	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	5	
9.	делегування	1	1	4	2	1	3	2	1	3	1	5	
10.	емоційний інтелект	2	2	1	1	2	1	1	3	2	1	5	
11.	критичне мислення	1	3	2	3	1	1	3	3	1	3	4	
12.	комплексність у прийнятті рішень	2	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	
13.	<b>відповідальність</b>	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	<b>9</b>	
14.	гнучкість	1	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	
15.	саморозвиток	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	5	
16.	мобільність	2	1	2	3	2	1	3	1	2	1	4	
17.	позитивне мислення	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	5	
18.	стратегічність	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	5	
<b>Підгрупа “тверді” навички”</b>													
1.	<b>галузева кваліфікація</b>	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	<b>8</b>	
2.	цифрова грамотність	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	5	
3.	<b>володіння мовами</b>	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	<b>7</b>	
4.	письмова та усна грамотність	1	3	1	1	3	2	1	2	1	1	6	
5.	водіння автомобіля	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	7	
<b>Підгрупа “управління підприємством”</b>													
1.	<b>витрати</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
2.	фондоозброєність праці	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	
3.	технічна озброєність праці	1	3	2	3	1	2	4	2	1	2	3	
4.	обсяг виробленої продукції	3	2	2	1	3	1	1	3	4	1	4	
5.	собівартість продукції	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	5	
6.	оновленість продукції	3	2	1	1	1	3	1	2	1	3	5	
7.	обсяг реалізованої продукції	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	5	
8.	інвестиції	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	4	

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
9.	дохід	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	5	
10.	<b>прибуток (збиток)</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
11.	рентабельність діяльності	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	4	
<b>Підгрупа “формування персоналу”</b>													
1.	середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	4	4	3	1	2	2	1	2	1	1	4	
2.	робочий час	3	4	2	2	1	4	4	1	2	1	3	
3.	оплата праці	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	
4.	соціальний пакет	1	1	3	1	1	2	3	2	2	1	5	
5.	<b>продуктивність праці</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
6.	<b>плінність персоналу</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
<b>ГЕЙМІФІКАЦІЯ</b>													
<b>Підгрупа “м’які” навички”</b>													
1.	лідерство	1	1	2	4	1	3	1	1	1	4	6	
2.	управління часом	2	2	1	1	3	1	1	3	1	1	6	
3.	<b>робота в команді</b>	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>9</b>	
4.	комунікабельність	4	1	2	2	4	2	2	3	4	2	1	
5.	клієнтоорієнтованість	1	4	1	1	1	3	1	1	2	1	7	
6.	<b>орієнтація на результат</b>	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	<b>6</b>	
7.	креативність	1	2	4	4	1	3	3	1	3	2	3	
8.	стресостійкість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
9.	<b>делегування</b>	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	<b>8</b>	
10.	<b>емоційний інтелект</b>	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	<b>6</b>	
11.	критичне мислення	2	1	2	2	1	4	1	4	1	3	4	
12.	компаксність у прийнятті рішення	2	3	1	1	2	1	1	3	1	3	5	
13.	<b>відповідальність</b>	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	<b>8</b>	
14.	гнучкість	1	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	
15.	саморозвиток	2	4	1	2	2	2	1	4	1	1	4	
16.	мобільність	1	1	4	2	3	1	3	1	1	2	5	
17.	позитивне мислення	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	5	

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
18.	стратегічність	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	5	
<b>Підгрупа “тверді” навички”</b>													
1.	галузева кваліфікація	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
2.	цифрова грамотність	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9	
3.	володіння мовами	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
4.	письмова та усна грамотність	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	5	
5.	водіння автомобіля	2	1	1	2	1	1	4	4	3	1	5	
<b>Підгрупа “управління підприємством”</b>													
1.	витрати	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	8	
2.	фондоозброєність праці	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	4	
3.	технічна озброєність праці	2	1	2	3	3	2	3	2	1	1	3	
4.	обсяг виробленої продукції	4	3	4	1	3	4	1	3	1	3	3	
5.	собівартість продукції	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	4	
6.	оновленість продукції	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	
7.	обсяг реалізованої продукції	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	5	
8.	інвестиції	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	6	
9.	дохід	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	5	
10.	прибуток (збиток)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
11.	рентабельність діяльності	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	5	
<b>Підгрупа “формування персоналу”</b>													
1.	середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	3	2	3	1	1	2	4	2	4	1	3	
2.	робочий час	2	4	2	2	3	1	2	1	2	1	3	
3.	оплата праці	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	5	
4.	соціальний пакет	2	4	1	1	1	4	4	2	3	2	3	
5.	продуктивність праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	
6.	підприємство	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9	
<b>АУТПЛЕЙСМЕНТ</b>													
<b>Підгрупа “м’які” навички”</b>													
1.	лідерство	4	1	2	3	1	3	1	3	1	4	4	

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.	<b>управління часом</b>	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	<b>8</b>	
3.	<b>робота в команді</b>	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	<b>8</b>	
4.	комунікабельність	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	
5.	клієнтоорієнтованість	4	4	1	3	1	3	1	2	2	1	4	
6.	орієнтація на результат	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	5	
7.	креативність	3	2	3	3	1	3	3	1	3	2	2	
8.	стресостійкість	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	5	
9.	делегування	3	2	1	1	1	3	1	1	3	2	5	
10.	емоційний інтелект	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	5	
11.	критичне мислення	1	1	2	4	1	3	1	3	3	3	4	
12.	комплексність у прийнятті рішення	2	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	
13.	<b>відповідальність</b>	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	<b>7</b>	
14.	<b>гнучкість</b>	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	<b>6</b>	
15.	саморозвиток	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	5	
16.	мобільність	1	1	3	3	4	1	3	1	2	1	5	
17.	позитивне мислення	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	5	
18.	стратегічність	1	2	1	2	2	3	2	1	1	1	5	
<b>Підгрупа “тверді” навички”</b>													
1.	<b>галузева кваліфікація</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
2.	<b>цифрова грамотність</b>	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	<b>8</b>	
3.	<b>володіння мовами</b>	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	<b>7</b>	
4.	<b>письмова та усна грамотність</b>	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	<b>6</b>	
5.	<b>водіння автомобіля</b>	2	4	1	2	1	1	1	1	3	1	<b>6</b>	
<b>Підгрупа “управління підприємством”</b>													
1.	<b>витрати</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>	
2.	фондоозброєність праці	4	4	3	2	1	4	2	1	1	2	3	
3.	технічна озброєність праці	4	2	2	3	4	4	3	2	4	1	1	
4.	обсяг виробленої продукції	3	3	2	2	3	1	1	3	4	2	2	
5.	собівартість продукції	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	5	

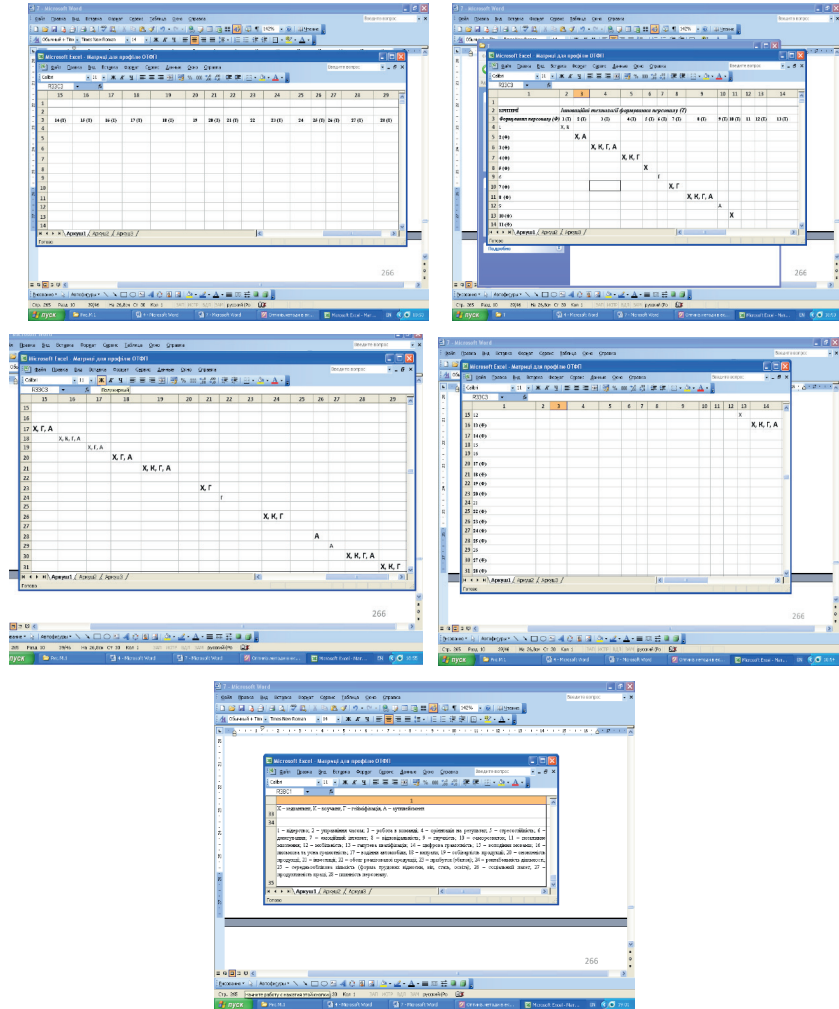
## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
6.	оновленість продукції	4	2	1	4	1	2	1	3	1	3	4	
7.	обсяг реалізованої продукції	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	4	
8.	інвестиції	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	4	
9.	дохід	2	4	2	2	2	2	1	2	1	1	3	
10.	прибуток (збиток)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
11.	рентабельність діяльності	2	2	2	2	1	4	1	2	2	1	1	
<b>Підгрупа "формування персоналу"</b>													
1.	<b>середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)</b>	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	<b>6</b>	
2.	робочий час	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	5	
3.	оплата праці	1	2	2	1	2	1	1	3	3	2	4	
4.	<b>соціальний пакет</b>	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	<b>6</b>	
5.	<b>продуктивність праці</b>	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	<b>8</b>	
6.	плинність персоналу	2	4	1	3	2	1	1	3	1	2	4	

Джерело: сформовано авторами на основі результатів власних досліджень.

## Додаток Д

### Відбір оптимізаційних технологій формування персоналу за стратою “мотивація” для ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”



**Рис. Д.1. Матриця відбору оптимізаційних технологій формування персоналу**

Джерело: авторська розробка.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.1

**Профілі критеріїв оптимізації для відбору оптимізаційних технологій формування персоналу за стратою “мотивація” для ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”**

Профілі критеріїв оптимізації формування персоналу	Профілі критеріїв оптимізації технологій формування персоналу
1	2
<p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) управління часом;</li> <li>2) робота в команді;</li> <li>3) орієнтація на результат;</li> <li>4) стресостійкість;</li> <li>5) емоційний інтелект;</li> <li>6) відповідальність;</li> <li>7) саморозвиток;</li> <li>8) позитивне мислення.</li> </ol> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9) галузева кваліфікація;</li> <li>10) цифрова грамотність;</li> <li>11) водіння автомобіля.</li> </ol> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12) витрати;</li> <li>13) собівартість продукції;</li> <li>14) оновленість продукції;</li> <li>15) обсяг реалізованої продукції;</li> <li>16) прибуток (збиток);</li> <li>17) рентабельність діяльності.</li> </ol> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18) середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта);</li> <li>19) продуктивність праці;</li> <li>20) плинність персоналу.</li> </ol>	<p><b>ХЕДХАНТИНГ</b></p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● лідерство;</li> <li>● управління часом;</li> <li>● робота в команді;</li> <li>● орієнтація на результат;</li> <li>● стресостійкість;</li> <li>● емоційний інтелект;</li> <li>● відповідальність;</li> <li>● саморозвиток;</li> <li>● мобільність.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● галузева кваліфікація;</li> <li>● цифрова грамотність;</li> <li>● володіння мовами;</li> <li>● письмова та усна грамотність;</li> <li>● водіння автомобіля.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● витрати;</li> <li>● оновленість продукції;</li> <li>● прибуток (збиток).</li> </ul> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● продуктивність праці;</li> <li>● плинність персоналу.</li> </ul>
	<p><b>КОУЧИНГ</b></p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● лідерство;</li> <li>● робота в команді;</li> <li>● орієнтація на результат;</li> <li>● відповідальність.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● галузева кваліфікація;</li> <li>● володіння мовами.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● витрати;</li> <li>● прибуток (збиток).</li> </ul> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● продуктивність праці;</li> <li>● плинність персоналу.</li> </ul>



## Продовження таблиці Д.1

1	2
	<p style="text-align: center;"><b>ГЕЙМІФІКАЦІЯ</b></p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● робота в команді;</li> <li>● орієнтація на результат;</li> <li>● делегування;</li> <li>● емоційний інтелект;</li> <li>● відповідальність.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● галузева кваліфікація;</li> <li>● цифрова грамотність;</li> <li>● володіння мовами;</li> <li>● письмова та усна грамотність;</li> <li>● водіння автомобіля.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● витрати;</li> <li>● оновленість продукції;</li> <li>● інвестиції;</li> <li>● прибуток (збиток).</li> </ul> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● продуктивність праці;</li> <li>● плинність персоналу.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>АУТПЛЕЙСМЕНТ</b></p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● управління часом;</li> <li>● робота в команді;</li> <li>● відповідальність;</li> <li>● гнучкість.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● галузева кваліфікація;</li> <li>● цифрова грамотність;</li> <li>● володіння мовами;</li> <li>● письмова та усна грамотність;</li> <li>● водіння автомобіля.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● витрати.</li> </ul> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта);</li> <li>● соціальний пакет;</li> <li>● продуктивність праці.</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами на основі результатів власних досліджень

## Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

<b>Профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу*</b>	
<p>ХЕДХАНТИНГ (сумісність критеріїв оптимізації: <math>15 / 20 \times 100 \% = 75 \%</math>)</p>	<p>КОУЧИНГ (сумісність критеріїв оптимізації: <math>8 / 20 \times 100 \% = 40 \%</math>)</p>
<p><i>Підгрупа "м'які" навички"</i> 1) управління часом; 2) робота в команді; 3) орієнтація на результат; 4) стресостійкість; 5) емоційний інтелект; 6) відповідальність; 7) саморозвиток.</p> <p><i>Підгрупа "тверді" навички"</i> 8) галузева кваліфікація; 9) цифрова грамотність; 10) водіння автомобіля.</p> <p><i>Підгрупа "управління підприємством"</i> 11) витрати; 12) оновленість продукції; 13) прибуток (збиток).</p> <p><i>Підгрупа "формування персоналу"</i> 14) продуктивність праці; 15) плинність персоналу.</p>	<p><i>Підгрупа "м'які" навички"</i> 1) робота в команді; 2) орієнтація на результат; 3) відповідальність.</p> <p><i>Підгрупа "тверді" навички"</i> 4) галузева кваліфікація.</p> <p><i>Підгрупа "управління підприємством"</i> 5) витрати; 6) прибуток (збиток).</p> <p><i>Підгрупа "формування персоналу"</i> 7) продуктивність праці; 8) плинність персоналу.</p>
<p>ГЕЙМІФІКАЦІЯ (сумісність критеріїв оптимізації: <math>10 / 20 \times 100 \% = 50 \%</math>)</p>	<p>АУТПЛЕЙСМЕНТ (сумісність критеріїв оптимізації: <math>9 / 20 \times 100 \% = 45 \%</math>)</p>
<p><i>Підгрупа "м'які" навички"</i> 1) робота в команді; 2) орієнтація на результат.</p> <p><i>Підгрупа "тверді" навички"</i> 3) галузева кваліфікація; 4) цифрова грамотність; 5) водіння автомобіля.</p> <p><i>Підгрупа "управління підприємством"</i> 6) витрати; 7) оновленість продукції; 8) прибуток (збиток).</p> <p><i>Підгрупа "формування персоналу"</i> 9) продуктивність праці; 10) плинність персоналу.</p>	<p><i>Підгрупа "м'які" навички"</i> 1) управління часом; 2) робота в команді; 3) відповідальність.</p> <p><i>Підгрупа "тверді" навички"</i> 4) галузева кваліфікація; 5) цифрова грамотність; 6) водіння автомобіля.</p> <p><i>Підгрупа "управління підприємством"</i> 7) витрати.</p> <p><i>Підгрупа "формування персоналу"</i> 8) середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта); 9) продуктивність праці.</p>

\*отримано матричним методом за допомогою прикладного програмного забезпечення загального використання MS Excel.

Джерело: сформовано авторами на основі результатів власних досліджень.

## Додаток Е

Перевірка істинності запропонованих інструментарію та методику відбору оптимізаційних технологій формування персоналу для ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” за допомогою надбудови Microsoft Excel “Пошук рішення”

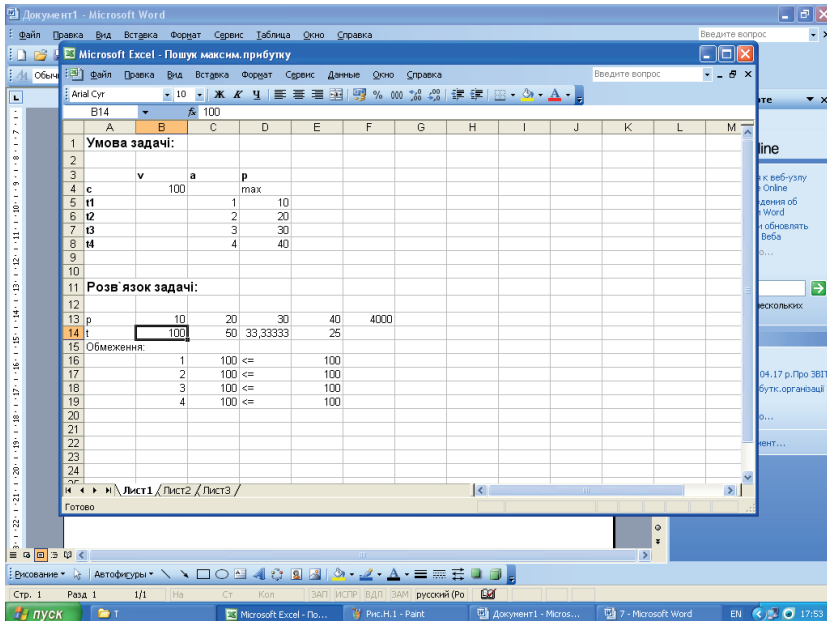


Рис. Е.1. Умова і розв'язок задачі лінійного програмування

Джерело: розроблено умову задачі і розраховано авторами.

Наукове видання

Василь Брич,  
Любомир Білоус,  
Олена Борисяк,  
Богдан Брич

## **УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ**

*Монографія*

Підписано до друку 1.07.2020 р.  
Формат 60x84/16. Гарнітура Bookman Old Style.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов.-друк. арк. 11,4. Обл.-вид. арк. 9,4.  
Зам. № 19-232. Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009

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, 46009  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: [edition@tneu.edu.ua](mailto:edition@tneu.edu.ua)