

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОРИСЯК ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 331.108.2:005.591.1:631.15(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОПТИМІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

_____ О. В. Борисяк

Науковий керівник:
Брич Василь Ярославович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2018

АНОТАЦІЯ

Борисяк О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільській національний економічний університет МОН України, Тернопіль, 2018.

У дисертаційній роботі досліджено концептуальні підходи до управління персоналом. Проведено теоретичне узагальнення сучасних закономірностей функціонування підприємств загалом і системи управління персоналом зокрема (динамічний розвиток інформаційних технологій і поява віртуальних підприємств, синергія поколінь працівників XYZ, флексибілізація в організаційній структурі управління, командоутворення та управління проектами) і встановлено актуальність розгляду питання оптимізаційного розвитку підприємств. Сутність такого розвитку полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства.

Відстежено тенденцію одночасного і взаємопов'язаного розвитку кількох концепцій в економіці, що свідчить про зміну підходу до трактування ролі людини у бізнес-процесах, використання технологій управління персоналом. З огляду на це у дисертаційній роботі сформульовано твердження про формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, змістом якої є трансформація класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності. Важливими компонентами такої парадигми є: застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників; розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом; застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу; впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств.

Досліджено широкоспекторність напрямів управління персоналом підприємств. Розглянуто сутність поняття “формування персоналу підприємств” як оптимізаційного процесу управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього.

Удосконалено класифікацію технологій управління персоналом, а саме введено критерій “за ефектом дії”, що дозволило виокремити такий різновид технологій як “оптимізаційні технології”. У дисертаційній роботі враховано різноманітність інноваційних технологій формування персоналу, стратифіковано їх за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. Встановлено, що в розрізі інноваційних тенденцій розвитку ринку праці, зокрема появи нових поколінь персоналу Y і Z, функція контролю у системі управління персоналом інтегрується у функцію аналізу.

Запропоновано оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу, сутність якого полягає у реалізації на підприємстві комплексного алгоритму таких дій, як: виокремлення зовнішніх і внутрішніх оптимізаційних чинників використання інноваційних технологій формування персоналу; застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами; впровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу.

У дисертаційній роботі обґрунтовано необхідність розгляду поняття “оптимізаційні технології формування персоналу підприємств” як технологій, спрямованих на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє використання у реалізації бізнес-процесів підприємства.

На основі вивчення оптимізаційних процесів формування персоналу сільськогосподарських підприємств встановлено, з одного боку, сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства, а з іншого – депресивний ринок праці. Динамічний розвиток цифрових технологій,

автоматизація бізнес-процесів (GPR-навігатори, дрони, безпілотники тощо) свідчать про применшення ролі фізичної праці людини. Водночас у розрізі цього питання досліджено, що зростає цінність інтелектуальної праці, розвитку “м’яких” навичок персоналу. Виявлено, що керівники підприємств опинились перед дилемою вибору стратегічного джерела отримання швидких і високих доходів: збільшувати інвестиції у такі основні засоби, як автоматизовану техніку, програмне забезпечення, мінеральні добрива, селекцію тощо, або інвестувати в людські ресурси – формування персоналу через використання інноваційних технологій.

З огляду на це проведено оцінку рівня використання технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Досліджено, що завдання оптимізаційного бізнес-процесу сільськогосподарських підприємств полягає не у прямому скороченні витрат на реалізацію певного проекту, а в проведенні аналізу наявних ресурсних потужностей, їхньому зіставленні з викликами зовнішнього середовища і розробці відповідних програм з впровадження технологій, спрямованих на досягнення найвищих результатів. Доведено доцільність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств при застосуванні принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами. Сутність такого принципу полягає у проведенні відбору і впровадженні тих інноваційних технологій формування персоналу, які сприятимуть досягненню найвищих результатів господарської діяльності підприємств, розкриттю прихованих здібностей працівників.

У дисертаційній роботі розвинено структуру людських ресурсів через застосування здібнісного підходу до формування персоналу підприємств. Врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах дозволить холістично оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

Удосконалено механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств у результаті впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, розробки інструментарію відбору оптимізаційних технологій і проведення оцінки ефекту від використання цих технологій, що сприятиме систематичному оновленню бази людських ресурсів для посилення інноваційної складової підприємств у бізнес-середовищі.

Побудовано модель стратегії оптимізаційного формування персоналу. Компонентами такої стратегії є: 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). У результаті впровадження такої стратегії прогнозується максимізація прибутку і мінімізація витрат (оптимізаційний ефект), утвердження конкурентності підприємства у бізнес-середовищі (інноваційний ефект).

Розроблено інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, який включає у себе побудову блок-схеми відбору оптимізаційних технологій формування персоналу, розробку профілю критеріїв оптимізації формування персоналу, профілів критеріїв оптимізації технологій формування персоналу і профілю критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу. Інструментарій для відбору технологій формування персоналу розглянуто у таких двох площинах: структура людських ресурсів: “м'які” навички, “тверді” навички (група якісних критеріїв оптимізації); структура економічної ефективності за видами управління: управління підприємством, управління персоналом, зокрема формування персоналу (група

кількісних критеріїв оптимізації). Запропоновано алгоритм відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств: вибір критеріїв оптимізації формування персоналу і технологій формування персоналу (метод розстановки пріоритетів); відбір оптимізаційних технологій формування персоналу (матричний метод).

Розроблено методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, який передбачає проведення аналізу 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.

Сформовано такі напрями удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств: створення галузевих електронних баз анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом; 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.

Розроблені в дисертації пропозиції щодо удосконалення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств можуть бути використані при управлінні персоналом підприємств, стратегічному управлінні підприємств, для формування програм соціально-економічного розвитку країни. Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність таких підприємств та установ: Приватного агропромислового підприємства “Агропродсервіс”, ТОВ “Бучачагрохлібпром”, ПП “Агрофірма “Медобори”, Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського

національного економічного університету, Тернопільського обласного центру зайнятості. Матеріали дисертаційної роботи (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) використовуються у роботі Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету.

Ключові слова: система управління персоналом, технології формування персоналу, оптимізаційні технології, людські ресурси, здібнісний підхід, ринок праці.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Борисяк О. В. Функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню у вищих навчальних закладах. *Наука молода* : зб. наук. праць молодих вчен. Тернопільського національного економічного університету. 2015. Вип. 23. С. 5–13 (0,89 д. а.).

2. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. Т. 1. С. 51–56 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus*, *РИНЦ*) (0,88 д. а.).

3. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65 (0,59/0,17 д. а.; особистий внесок авторки: встановлено фактори взаємозв'язку депресивних ринків праці та управління персоналом підприємств).

4. 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 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus*, *ResearchBib*, *РИНЦ* та ін.) (1,05/0,71 д. а.; особистий внесок авторки: запропоновано інтегрований підхід до класифікації технологій управління персоналом, проведення стратифікації за такими стратами, як аналіз і планування, організація і мотивація).

5. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія: "Економіка"*. 2017. № 4 (77). С. 169–177 (індексується у наукометричних базах *ResearchBib, CiteFactor* та ін.) (0,59 д. а.).

6. 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> (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus, CiteFactor*) (0,57 д. а.).

7. 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 (0,56 д. а.).

8. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78–82 (індексується у наукометричній базі *Index Copernicus*) (0,65 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. 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 (0,19 д. а.).

10. 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 (0,18 д. а.).

11. Борисяк О., Кривий З. Формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів. *Трансформаційні процеси*

економічної системи в умовах сучасних викликів : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 24–25 вересня 2015 р.). Тернопіль : ТОВ Пол-Інвест ЛТД, 2015. С. 70–72 (0,17/0,09 д. а.; особистий внесок авторки: запропоновано рекомендаційні напрями з формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів).

12. 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 (0,11 д. а.).

13. 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 (0,16 д. а.).

14. 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. 2nd issue. P. 46–51 (0,39 д. а.).

15. 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 (0,27 д. а.).

16. 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 (0,15 д. а.).

17. 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 (0,22 д. а.).

18. 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 (0,17 д. а.).

19. 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 (0,21 д. а.).

20. 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 (0,17 д. а.).

21. 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 (0,14 д. а.).

ANNOTATION

Borysiak O. V. Optimization Technologies of Personnel Formation of Enterprises.
– Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics by 08.00.04 specialty – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities). – Ternopil National Economic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2018.

The thesis explores the conceptual approaches to personnel management. Modern features of enterprise functioning in general and personnel management system in particular are summarized in the following groups: the dynamic development of information technologies and the emergence of virtual enterprises; the synergy of generations of employees XYZ; the flexibility in the organizational structure of management, team building and project management. These features deduce the actuality question of optimization development of enterprises. The essence of this development is the renewal and flexibility of corporate knowledge, dynamic abilities in the most mutually beneficial way for business and society.

The interrelated development of several economic concepts is investigated. According to such approaches, the role of a person in business processes and the implementation of technologies of personnel management are changed. The formation of the paradigm of optimization development of personnel management is indicated. The essence of this paradigm is the transformation of the classical business process of “personnel management” on the basis of natural correspondence and innovation. Important components of such paradigm are: using of holistic approach to the personnel management directions in order to reveal the hidden capabilities of employees; consideration of the personnel formation as the optimization process of personnel management; using of optimization approach to technologies of personnel formation of enterprises; implementation of the strategy of optimization of formation personnel of enterprises.

The personnel management directions of enterprises are investigated. It is proposed to interpret the concept of “personnel formation” as the optimization process

of personnel management, which is oriented on creating conditions for the harmonious development of each employee with the goals of enterprise and society, also the identification of hidden capabilities of employees through the complex consideration of the external and internal environment that has the impact on them.

The classification of technologies of personnel management is improved. The process of using the criterion “for the action effect” has allowed to deduce such kind of technologies as “optimization technologies”. The thesis pays attention on the variety of innovative technologies of personnel formation. These technologies are analyzed and stratified on such executions: planning and analysis; organization; motivation. In the context of innovative trends of the labor market development, in particular the emergence of new generations of employees Y and Z, the function of control in the personnel management system is integrated into the function of analysis.

The optimization approach to technologies of personnel formation of enterprises is proposed. The essence of this approach is to implement the complex algorithm of actions at the enterprise, in particular such as: highlighted the external and internal optimization factors of implementation of innovative technologies of personnel formation; implementation of principle of optimization of technologies of personnel formation in the enterprise management system; implementation of the mechanism of using of optimization technologies of personnel formation of enterprises.

The thesis proposes the concept of “optimization technologies of personnel formation of enterprises” to interpret as technologies, which are oriented on disclosing the hidden capabilities for the implementation of business processes of enterprise.

On the one hand, the favorable natural basis of agriculture development have caused a research on the basis of agricultural enterprises, on the other hand – the depressed labor market are highlighted in the thesis. Dynamic development of digital technologies, automation of business processes (GPR-navigators, drone, unmanned aerials, etc.) indicate the decrease of the role of human physical labor. In return, the increase of value of intellectual work, development of “soft” skills of employees is deduced. However, the effective functioning of agricultural enterprises depends on resolving dilemmas in order to choose the strategic source for obtaining the fastest and

the highest income: increasing of investments in such fixed assets as automated equipment, software, mineral fertilizers, breeding, etc. or in human resources – the personnel formation through the using of innovative technologies.

The thesis evaluates the level of using of technologies of personnel formation in the agricultural enterprises. It is investigated that the task of optimization business process of agricultural enterprises is not direct reduction of expenses for the realization of a certain project, but in conducting analysis of available resources, their comparison with the challenges of the environment and the development of appropriate programs for the implementation of technologies aimed at achieving the highest results. The expediency of the optimization-oriented using of technologies of personnel formation of enterprises through the implementation of principle of optimization of technologies of personnel formation in the enterprise management system are deduced. The essence of this principle is the selection and implementation of those innovative technologies of personnel formation that will contribute to the achievement of the highest results of economic activity of enterprises, the disclosure of hidden capabilities of employees.

The structure of human resources is developed. It is based on the capability approach to the personnel formation of enterprises. In particular, the hierarchical levels of human resources (biological, social, economic) at the enterprises will help to holistic assessment of the needs and capacities of each employee and compare them with business strategy. This will contribute to the effective selection of optimization technologies of personnel formation.

The mechanism of using of optimization technologies of personnel formation of enterprises (result of implementation of the strategy of optimization of personnel formation, the development of selection tools of optimization technologies and assessment of the effect of using these technologies) is improved. This will promote systematic updating of the human resources base to the enterprises innovative development in the business environment.

The conceptual model of using of optimization technologies of personnel formation of enterprises, namely the model of strategy of optimization of personnel formation is created. This strategy includes such components: consistency with the

strategy of optimization development of enterprise – analysis of internal capabilities and comparison with modern trends of external environment on the basis of which there is an optimization of business processes through maximization of principles of creative management and intellectualization of labor or optimization of personnel formation; personnel formation bases on combining of principles of optimization and innovation; personnel formation provides the use of capability approach; integration and maximization of responsibilities of managers of all levels in order to form the base of talent through the disclosure and use of employees capabilities (managers are coaches). In the result of implementation of such strategy, the maximizing profits and minimizing costs (optimization effect), approval of enterprise competitiveness in the business environment (innovative effect) are projected.

Selection tools of optimization technologies of personnel formation of enterprises are developed. It includes construction of a block diagram of the selection of optimization technologies of personnel formation, development of the profile of optimization criteria's of personnel formation, the profiles of optimization criteria's of technologies of personnel formation and the profile of criteria's of optimization technologies of personnel formation. Selection tools of optimization technologies of personnel formation is considered in the following two areas: the human resources structure: "soft" skills, "hard" skills (a group of qualitative optimization criteria's); structure of economic efficiency by types of management: enterprise management, personnel management, in particular personnel formation (a group of measure optimization criteria's). The algorithm of selection of optimization technologies of personnel formation of enterprises is offered. This algorithm includes such components: the choice of optimization criteria's of personnel formation and optimization criteria's of technologies of personnel formation (method of priorities); selection of optimization technologies of personnel formation (matrix method).

The methodical approach to assessment of the using effect of optimization technologies of personnel formation of enterprises is proposed. It includes analysis of optimization criteria's of personnel formation and optimization criteria's of

technologies of personnel formation, financial results of enterprises, correlation between the indicators of labor productivity and the costs of technology of personnel formation.

The thesis emphasizes the using of optimization technologies of personnel formation of enterprises that requires the consideration of a set of practical recommendations: creation of branch electronic databases of annotations of domestic scientific researches especially in personnel management; development of information electronic databases (software applications, bots) of positive experience from implementation of innovative technologies of personnel formation of enterprises; systematic comprehensive analysis of the organizational environment of the enterprise (managerial hierarchical structure; indicators of structure, movement and number of personnel; working creation of a software product (bot; chat-bot) on the automated selection of optimization technologies of personnel formation and information, consulting and training resources (development centers) for their implementation in practice.

All the developed proposals can be used to improve the levers of implementation of optimization technologies of personnel formation of agricultural enterprises and enterprises of other branches. The results of the research are implemented in activities of such enterprises: “Agroprodservice”, “Buchachahrokhlibprom”, “Agrocompany “Medobory”, Center of Employment and Graduate Connections of Ternopil National Economic University, Ternopil Regional Employment Center. Materials of the research (theoretical, methodological and practical authoring) are used in Department of agro-industrial development of Ternopil regional state administration, the educational process of Ternopil National Economic University.

Keywords: personnel management system, technologies of personnel formation, optimization technologies, human resources, capability approach, labor market.

List of publications of the applicant

Publication in scientific professional journals:

1. Borysiak O. V. The functioning of the departments of employment promotion in higher educational institutions. *Young science: collection of scientific papers of young scientists of Ternopil National Economic University*. 2015. Issue 23. P. 5-13 (0,89 printers sheet).

2. Borysiak O. V. Conceptual approaches to personnel management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences*. 2016. Issue 4. Part. 1. P. 51-56 (*indexed in international catalogs and scientific databases: Index Copernicus and other*) (0,88 printers sheet).

3. Brych V. Ya., Borysiak O. V. Impact of depressive labor markets on personnel management at enterprises. *Socio-economic development of regions in the context of international integration*. 2016. № 21 (10). P. 60-65 (0,59/0,17 printers sheet; author's personal contribution: the factors of the relationship between depressed labor markets and personnel management of enterprises are established).

4. Brych V. Ya., Borysiak O. V. Innovative technologies of personnel formation of enterprises in conditions of optimization development. *Scientific herald of Uzhgorod University. Series "Economics"*. 2017. Issue 2 (50). P. 172-179 (*indexed in international catalogs and scientific databases: Index Copernicus, ResearchBib and other*) (1,05/0,71 printers sheet; author's personal contribution: an integrated approach to the classification of personnel management technologies, stratification for such stratuses as analysis and planning, organization and motivation are proposed).

5. Borysiak O. V. Optimization tools of technologies selection of enterprises personnel formation. *Manager. Herald of the Donetsk State University of Management (Series "Economics")*. 2017. № 4 (77). P. 169-177 (*indexed in international catalogs and scientific databases: ResearchBib, CiteFactor and other*) (0,59 printers sheet).

6. Borysiak O. V. Assessment of optimization effect of technologies of personnel formation of enterprises. *Economy and Society : Electronic Scientific Journal*. 2017. Issue 12. P. 193-197. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>. (*indexed in*

international catalogs and scientific databases: Index Copernicus, CiteFactor) (0,57 printers sheet).

7. 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 (0,56 printers sheet).

8. Borysiak O. V. Optimization challenges in the personnel management system on the enterprises. *Economic Herald of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. 2018. Issue 1 (13). P. 78-82 (*indexed in international catalog and scientific database: Index Copernicus*) (0,65 printers sheet).

Published works of approbation:

9. Borysiak O. Client orientation : modern mechanism of action of higher educational institution in the training of specialists. *State policy of employment problems and the role of higher education institutions in solving problems of providing the first workplace for graduates* : Materials of All-Ukrainian scientific-practical conference (Odesa, September 22-25th, 2013). Odesa : Odesa National University by I. I. Mechnikov, 2013. P. 28-31 (0,19 printers sheet).

10. Borysiak O. Departments of employment promotion in higher educational institutions in the personnel management system of enterprises. *Economic and social development of Ukraine in the XXI century: national identity and globalization trends* : Materials of XII International scientific-practical Conference of Young Scientists (Ternopil, March 26-27th, 2015). Ternopil : Aston, 2015. P. 84-85 (0,18 printers sheet).

11. Borysiak O., Kryvyy Z. Formation of loyalty to departments of employment promotion in higher educational institutions. *Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges* : Materials of II International scientific-practical Conference (Ternopil, September 24-25th, 2015). Ternopil : TOV Pol-Invest LTD, 2015. P. 70-72 (0,17/0,09 printers sheet; author's personal contribution: запропоновано recommendation directions of loyalty formation to the units of assistance to the employment of students and graduates of higher education

institutions).

12. Borysiak O. The essence of the role of personnel management on the enterprises. *International business and tourism in Ukraine : current state and development prospects* : Materials of International scientific-practical Conference of Students and Young Scientists (Ternopil-Zbarazh, May 12-13th, 2016). Ternopil : TNEU, 2016. C. 19-20 (0,11 printers sheet).

13. Borysiak O. V. Implementation of modern technologies of personnel management on the enterprises. *Business Economics : modern problems of theory and practice* : Materials of V International scientific-practical Conference (Odesa, September 15-16th, 2016). Odesa : Atlant, 2016. P. 326-327 (0,16 printers sheet).

14. 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. 2nd issue. P. 46-51 (0,39 printers sheet).

15. 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 (0,27 printers sheet).

16. Borysiak O. V. Optimization processes of agricultural enterprises of Ukraine : international aspect. *International business and castle tourism in Ukraine : current state and development prospects* : Materials of International scientific-practical Conference (Ternopil-Zbarazh, April 28-29th, 2017). Ternopil : TNEU, 2017. P. 25-26 (0,15 printers sheet).

17. Borysiak O. V. Personnel formation in the conditions of optimization processes of enterprises. *Economics, Finance and Management : assessment and prospects* : Book of abstracts of International scientific-practical Conference (Poltava, September 8th, 2017). Poltava : TsFEND, 2017. P. 27-29. (0,22 printers sheet).

18. Borysiak O. V. Principle of optimization of technologies of personnel formation in the personnel management system on the enterprises. *Strategic potential of state and territorial development* : Materials of International scientific-practical Conference (Mariupol, October 3-4th, 2017). Mariupol; Kryvyi Rih : publishing house of R. A. Kozlov, 2017. P. 298-299 (0,17 printers sheet).

19. 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 (0,21 printers sheet).

20. Borysiak O. Digitalization in the personnel management system of enterprises. *Economic and social development of Ukraine in XXI century : national vision and globalization challenges* : Materials of XV International scientific-practical Conference of Young Scientists (Ternopil, March 29-30th, 2018). Ternopil : TNEU, 2018. P. 76-78 (0,17 printers sheet).

21. Borysiak O. Theoretical aspects of the use of innovative technologies in the personnel management system of enterprises. *The sphere of hospitality as a component of international tourism : the current state and prospects of development* : Materials of International scientific-practical Conference (Ternopil-Zbarazh, May 29-30th, 2018). Ternopil : TNEU, 2018. P. 152-154 (0,14 printers sheet).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.1. Концептуальна еволюція і парадигма оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств.....	13
1.2. Підходи до моделі формування персоналу підприємств.....	34
1.3. Оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу підприємств....	47
Висновки до розділу 1.....	60
РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	62
2.1. Оптимізаційні процеси формування персоналу сільськогосподарських підприємств.....	62
2.2. Діагностика рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.....	83
2.3. Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.....	96
Висновки до розділу 2.....	109
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	112
3.1. Модель використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.....	112
3.2. Ефективність використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.....	131
3.3. Напрями удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.....	141
Висновки до розділу 3.....	156
ВИСНОВКИ.....	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	164
ДОДАТКИ.....	189

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Глобалізаційні процеси в суспільстві, міжгалузєва інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. З огляду на це актуалізується питання щодо пошуку і відбору найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств.

Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах неперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, креативності, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу та ін.

Теоретико-методичному та прикладному дослідженню функціонування системи управління персоналом, ринку праці, розвитку компетенцій персоналу, трансформації ролі персоналу у стратегічному інноваційно-інвестиційному управлінні підприємств присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні учені: О. Амосов, М. Армстронг, Д. Богиня, В. Брич, Дж. Ввейнгардт, С. Войтович, Д. Гест, О. Грішнова, В. Гриньова, Ю. Гуменюк, П. Друкер, В. Жежуха, С. Калініна, А. Колот, Р. Кац'янова, Т. Кіной, І. Кузнецова, О. Левченко, К. Легдж, Е. Лібанова, П. Моравські, Г. Назарова, В. Нижник, М. Новікова, І. Петрова, Ю. Петруня, М. Романюк, А. Саваневіцене, Г. Савіна, Л. Семів, Дж. Сторі, Г. Тарасюк, Д. Торрінгтон, А. Череп, Р. Чорний, І. Цвігун, О. Ястремська та ін. Особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом з метою підвищення ефективності розкриття

потенціалу працівників і рівня їхнього використання на сучасних підприємствах вивчають Т. Білорус, С. Гончарова, О. Гугул, О. Дяків, В. Жежуха, З. Йоніякова, М. Карлін, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов, Л. Мажник, М. Нагара, Г. Назарова, Л. Науменко, О. Нахтманова, В. Мазур, В. Петюх, Г. Писаревська, М. Сагайдак, І. Сочинська-Сибірцева, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк, О. Ястремська та ін.

Водночас при відстежуванні тенденцій нелінійного розвитку економічних процесів на макро-, мезо- і мікрорівнях важливе значення належить проведенню досліджень крізь призму застосування оптимізаційного підходу до відбору, впровадження та оцінки ефективності інноваційних технологій у системі управління персоналом, орієнтованих на формування персоналу, розкриття прихованих здібностей працівників поколінь XYZ, зокрема проведення стратифікації технологій та ідентифікації соціально-економічної категорії “оптимізаційні технології” в системі управління персоналом підприємств. Необхідність розроблення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу в умовах становлення сучасної парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств визначає актуальність теми, окреслення мети, завдань та основних напрямів дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в рамках тем “Управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту” (державний реєстраційний номер 0112U008456), де автором розроблено модель стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств, та “Інноваційні технології у системі управління персоналом підприємств в умовах оптимізаційного розвитку” (державний реєстраційний номер 0118U003172), де запропоновано інструментарій відбору і методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних основ оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств і розробка практичних рекомендацій щодо їх використання.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких **завдань:**

- розглянути концептуальні підходи до управління персоналом і сучасні оптимізаційні чинники його розвитку;
- визначити сутність поняття “формування персоналу підприємств”;
- удосконалити підходи до технологій формування персоналу підприємств і розкрити сутність оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств;
- оцінити оптимізаційні процеси формування персоналу і рівень використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розвинути структуру людських ресурсів як основи для визначення диференційованих кар’єрних очікувань працівників;
- удосконалити механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств;
- побудувати модель стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств;
- розробити інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств і методичний підхід до оцінки ефекту від їх використання;
- сформувати напрями використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємств і використання технологій формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та економіко-статистичні методи дослідження: історико-економічний, монографічний, наукового узагальнення – для виокремлення концептуальних підходів до управління персоналом і формування сучасної парадигми його оптимізаційного розвитку; холістичний підхід, індукції, дедукції – для визначення сутності понять “формування персоналу підприємств” і “оптимізаційні технології формування персоналу підприємств”; системно-структурний аналіз, порівняння – для удосконалення підходів до технологій формування персоналу підприємств; статичний метод економічного аналізу, кореляційний – для виокремлення оптимізаційних процесів формування персоналу сільськогосподарських підприємств; анкетування, інтерв'ю – для діагностики рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств; абстрактно-логічний – для обґрунтування застосування здібнісного підходу до формування персоналу; кібернетичний підхід, діалектичний метод пізнання – при побудові моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств; матричний, експертних оцінок та економіко-математичного програмування – для розробки інструментарію відбору і методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств; емпіричний – при формуванні напрямів використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств; експериментальний – для апробації механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оптимізаційних процесів на підприємствах, функціонування системи управління персоналом і використання технологій

формування персоналу, діюча нормативно-правова база України, дані статистичної звітності сільськогосподарських підприємств, Державної служби статистики України, інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних аспектів оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств і розробці практичних рекомендацій щодо їх використання.

Результати дисертаційної роботи, що конкретизують наукову новизну, представлені у таких положеннях:

удосконалено:

– механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, відмінність якого полягає у впровадженні стратегії оптимізаційного формування персоналу, розробленні інструментарію відбору оптимізаційних технологій і проведенні оцінки ефекту від використання цих технологій, що сприятиме систематичному оновленню бази людських ресурсів для посилення інноваційної складової підприємств у бізнес-середовищі;

– концептуальний підхід до управління персоналом, що відрізняється утвердженням засад оптимізаційного розвитку підприємств, сутність якого полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства, що дало змогу сформуванню сучасну парадигму оптимізаційного розвитку управління персоналом шляхом трансформації класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності;

– оптимізаційний підхід щодо використання технологій формування персоналу, що в умовах глобалізаційних процесів у суспільстві відрізняється забезпеченням оперативного оновлення бази людських ресурсів. Це дозволило трактувати поняття “оптимізаційні технології формування персоналу

підприємств” як технології, спрямовані на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє використання у реалізації бізнес-процесів підприємства;

– систему стратегічного управління персоналом підприємства через впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, яка передбачає використання оптимізаційних технологій, здібнісного підходу до формування персоналу, 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;

– інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, особливістю якого є фокусування уваги на розвитку “м’яких” навичок працівників, що дозволяє враховувати цілі та можливості усіх учасників бізнес-процесів, а також дало змогу розробити методичний підхід до оцінки ефекту від використання цих технологій;

набули подальшого розвитку:

– трактування поняття “формування персоналу підприємств”, яке, на відміну від існуючих тлумачень, визначено як оптимізаційний процес управління персоналом, орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього. Це дозволило цілісно розглядати процеси управління персоналом;

– оцінка оптимізаційних процесів формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, змістом яких стало вирішення двох взаємопов’язаних завдань: максимізація прибутку від впровадження цих технологій, спрямованих на розкриття потенціалу працівників, і мінімізація витрат на формування персоналу,

що дало змогу встановити доцільність відбору оптимізаційних технологій формування персоналу;

– структура людських ресурсів, особливостями якої є застосування здібнісного підходу до формування персоналу, що передбачає врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) підприємств. Це дозволить системно розуміти питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, цілісно оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, провести ефективний відбір оптимізаційних технологій формування персоналу;

– напрями використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, які відрізняються від існуючих такими особливостями: створення галузевих електронних баз анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом; 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, що сприятиме створенню інноваційної бази людських ресурсів підприємств.

Практичне значення отриманих результатів реалізовано шляхом удосконалення підходів до стратегічного управління персоналом підприємств через формулювання і побудову моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств, розробку інструментарію відбору та методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Результати дисертаційної роботи використовуються у діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема: модель стратегії оптимізаційного формування персоналу, методика відбору та оцінки ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу використані у діяльності Приватного агропромислового підприємства “Агропродсервіс” (довідка № 038 від 18 січня 2018 р.) і ТОВ “Бучачагрохлібпром” (довідка № 36/к від 12 лютого 2018 р.); структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу, застосовано у діяльності ПП “Агрофірма “Медобори” (довідка № 2 від 5 січня 2018 р.) і ТОВ “Бучачагрохлібпром” (довідка № 36/к від 12 лютого 2018 р.).

Алгоритм пошуку і підбору персоналу, рекомендаційні заходи щодо розробки клієнтоорієнтованих програм зі сприяння працевлаштуванню студентів і випускників використовуються у діяльності Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-06/377 від 5 березня 2018 р.).

Науково-практичні пропозиції авторки, орієнтовані на удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, розвиток аграрного ринку праці та підвищення рівня зайнятості населення, взяті до уваги Департаментом агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 02-122/1.2 від 24 січня 2018 р.) і Тернопільським обласним центром зайнятості (довідка № 08/375 від 9 лютого 2018 р.).

Науковий доробок дисертаційної роботи використовується в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін “Управління персоналом”, “Ринок праці”, “Мотивація персоналу” і “Технології управління персоналом” (довідка № 126-10/236 від 8 лютого 2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, теоретичні положення та практичні рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, що є результатом самостійного дослідження авторки.

Апробація матеріалів дослідження. Науково-практичні результати дисертаційної роботи обговорено і позитивно оцінено на 11 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації” (м. Тернопіль, 26-27 березня 2015 р., 16-17 березня 2017 р., 29-30 березня 2018 р.), “Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів” (м. Тернопіль, 24-25 вересня 2015 р.), “Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку” (м. Тернопіль-Збараж, 12-13 травня 2016 р.), “Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики” (м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р.), “Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку” (м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня 2017 р.), “Економіка, фінанси та управління: оцінка та перспективи розвитку” (м. Полтава, 8 вересня 2017 р.), “Сучасні економічні дослідження: кооперація, банківська справа, публічне управління в умовах децентралізації” (м. Кельце, Республіка Польща, 26 вересня 2017 р.), “Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку” (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.), “Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку” (м. Тернопіль-Збараж, 10-11 травня 2018 р.); і Всеукраїнській науково-практичній конференції “Державна політика щодо проблем працевлаштування і роль вищих навчальних закладів у вирішенні питань надання першого робочого місця випускникам” (м. Одеса, 22-25 вересня 2013 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний

обсяг дисертації становить 245 сторінок друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць на 6 сторінках, 39 рисунків на 22 сторінках, 15 додатків на 56 сторінках. Список використаних джерел складається з 226 найменувань і розміщений на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальна еволюція і парадигма оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств

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

Доречно звернути увагу на те, що результати діяльності людини сьогодні залишаються невід'ємною частиною реалізації усіх бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, в останні десятиріччя у ресурсній базі підприємств, поряд із традиційними ресурсами виробництва (земля, праця, капітал), зростає роль знань, творчості (креативна економіка, інноваційна економіка). Такий сучасний виклик є основою для впровадження принципу оптимізації при удосконаленні наявних і створенні інноваційних технологій управління.

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

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

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

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

Упродовж XX ст. інтерес до дослідження ролі людини в економічних процесах посилюється, про що свідчить динаміка концептуальної еволюції управління персоналом, відображена у Додатку А: концепція управління трудовими ресурсами (людина розглядалася через її функцію – працю); концепція

управління персоналом (людина розглядалася через її посаду); концепція управління людськими ресурсами (людина – ключовий ресурс підприємства); концепція управління людиною (людина – об’єкт і суб’єкт бізнес-процесів).

У розрізі проведеного історико-економічного аналізу концептуальної еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом з другої половини ХІХ до початку ХХІ ст. чітко відстежується процес утвердження управління персоналом як самостійного наукового напрямку управління підприємствами. При цьому заслуговує на увагу висновок про актуальність проведення дослідження ролі людини у міждисциплінарній (міжгалузевій) площині, який формулює Дж. Ітіка, вивчаючи аспекти управління людськими ресурсами у теоріях інших галузей науки (теорія інституціоналізму, трансакційна теорія вартості та ін.) [208, с. 2-6].

При розгляді концептуальної еволюції управління персоналом доречно також наголосити на тому, що тенденція зростання інтересу вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження ролі людини в економічних процесах [1; 25-28; 49; 60; 63; 64; 94; 97; 101-103; 125; 128; 152; 164; 169; 182] стала наслідком для розширення спектру категорій, які характеризують управління персоналом на макро-, мезо- і мікроекономічних рівнях (робоча сила, кадри, персонал, кадровий потенціал, трудовий потенціал, людські ресурси, трудові ресурси, людський капітал та ін.).

У розрізі об’єкта нашого дослідження пропонуємо зосередити увагу на розгляді таких концептуальних понять як “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні. Обґрунтуванням для прийняття такого рішення є неоднозначність трактування цих соціально-економічних категорій у наукових колах, а також зростання частоти їхнього використання як в науковій, так і професійній лексиці (менеджер (управитель) з підбору, забезпечення та використання персоналу; менеджер з персоналу; HR-менеджер та ін.).

Упродовж багаторічних дискусій у науковому середовищі [2; 198; 209-210; 221; 225] сформувалося два підходи до трактування цих категорій:

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

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

При цьому можемо виділити таких науковців як Р. Коц’янова, С. Войтович, А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова, А. Саваневичене і З. Станкевичюте, які, на нашу думку, виконали роль арбітрів або здійснили спробу досягнути консенсусу у даній дискусії.

С. Войтович вважає, що концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є тотожними, адже кожна з них має власну історію, логіку, закономірності виникнення та розвитку, обумовленими відповідними факторами економічного і суспільного розвитку [225, с. 271-273]. У свою чергу, Р. Коц’янова наголошує на тому, що не існує універсальної моделі управління персоналом чи управління людськими ресурсами, тому організація повинна завжди в системі даного управління виходити зі своїх специфічних внутрішніх і зовнішніх умов [210, с. 87].

Серед вітчизняних науковців [7-8; 118; 151; 153; 176] це питання також активно обговорюється. До прикладу, Д. Богиня та О. Грішнова під поняттям “людські ресурси” розглядають працівників, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [8, с. 29]. С. Сардак трактує цю категорію на глобальному рівні з позиції наявних і відсутніх людей (наявні людські ресурси – це живі люди, а відсутні людські ресурси – це очікувані майбутні покоління людей та померлі люди) [151, с. 136]. У свою чергу, М. Нагара звертає увагу на актуальність управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах (скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства) [118, с. 37].

На основі вищенаведеного аналізу трактувань концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” на мікроекономічному рівні у табл. 1.1 згруповано основні їхні спільні та відмінні риси у підходах. Проведене таке теоретичне узагальнення цих підходів підтверджує думку С. Войтовича про неоднозначність інтерпретації сутності концептуальних понять в економічній думці, яка обумовлена таким соціально-психологічним явищем як мода або престиж, впливом всебічної культурної парадигми, а також переконанням в те, що все, що переймається з Європи є ефективним [225, с. 271-273].

Таблиця 1.1

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

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

Джерело: складала авторка за [2; 198; 209-210; 221; 225]

Для більш глибокого розуміння понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” у концептуальному розрізі на мікроекономічному рівні доречним є визначення взаємозв’язку підходів до трактування поняття “людина” як соціально-економічної категорії на макро- і

мікроекономічному рівнях (рис.1.1). З огляду на це і зважаючи на усі вищенаведені аргументи, на нашу думку, доцільним є застосування саме диференційованого підходу до визначення сутності концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок підходів до трактування поняття “людина” як соціально-економічної категорії на макро- і мікроекономічному рівнях

Джерело: побудовано авторкою

Зокрема, на мікроекономічному рівні, у тому числі для досягнення мети цієї дисертаційної роботи, пропонуємо розглядати поняття “управління персоналом” як фундаментальний науковий напрям у системі менеджменту, предметом

вивчення якого є всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.

Натомість, “управління людськими ресурсами” як макроекономічна категорія є концептуальною основою для розвитку наукового напрямку “управління персоналом” на мікроекономічному рівні, яка підкреслює вагому роль кожного працівника як суб’єкта, зокрема його знань, умінь, навичок та інтересів, в досягненні бізнес-цілей підприємством; стратегічна функція управління підприємством.

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

Відповідно до ресурсної теорії (resource-based theory) [39; 83; 137; 166; 198], яка набула поширення у 90-ті рр. ХХ століття (Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Д. Гіс, Р. Грант, Б. Лоусбі, Е. Пенроус, К. Прахалан, Р. Рамельт, Дж. Річардсон, Д. Тіс, Г. Хамел, Н. Фосс та ін.), кожна організація розглядається як комплекс взаємопов’язаних матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається як їхнім асортиментом, якістю та кількістю, так і ступенем оновленості у процесі виробничої діяльності. У даному контексті на рис. 1.2 зображено місце людських ресурсів у системі ресурсного забезпечення підприємства, що свідчить про важливість сьогодні інвестицій у їхній розвиток та, як наслідок, формування людського капіталу на підприємстві.

У розрізі даних цього рисунку актуальним питанням є розгляд генеології структури людських ресурсів підприємств, зокрема визначення сутності поняття “здібності персоналу”.

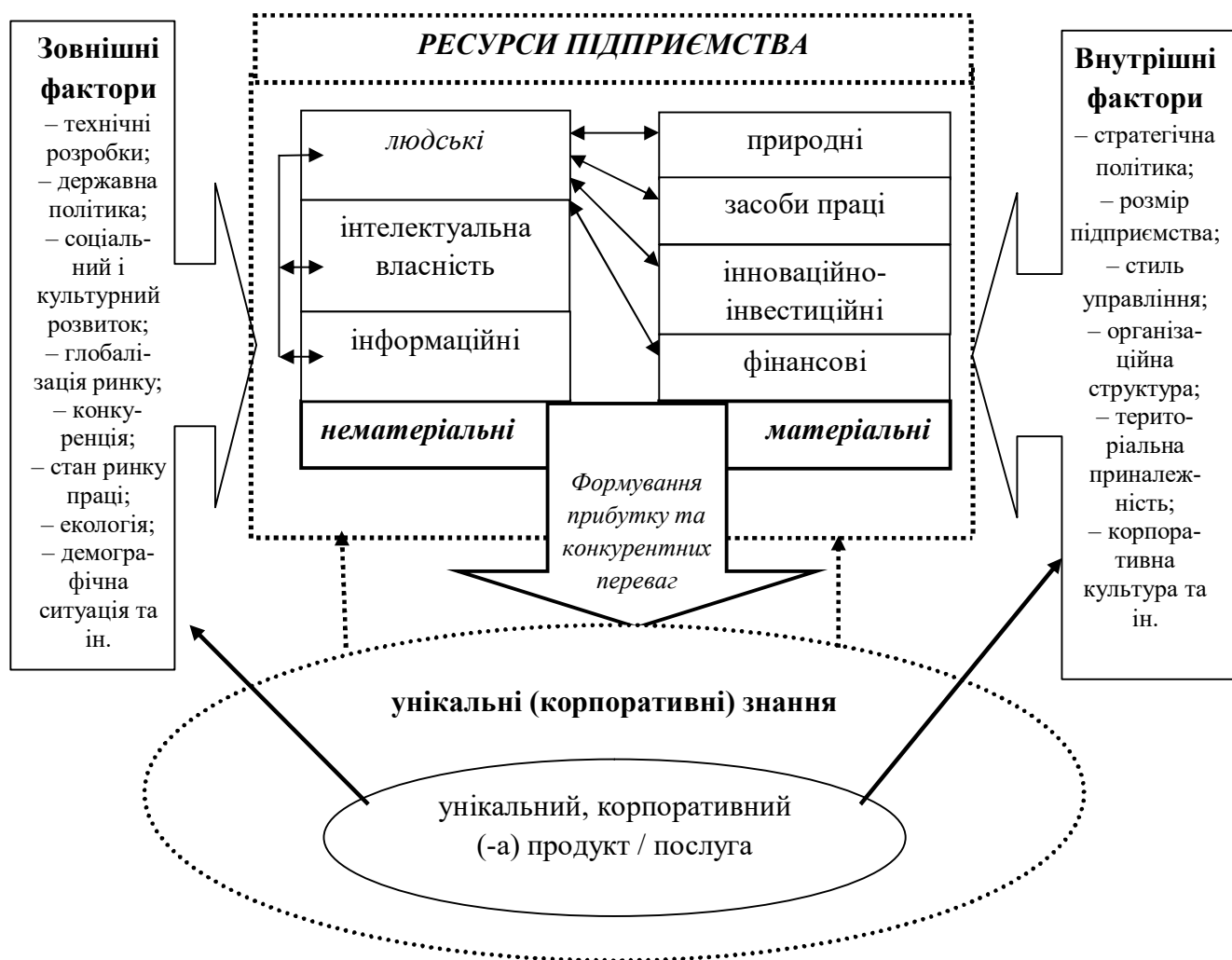


Рис. 1.2. Місце людських ресурсів у системі ресурсного забезпечення підприємства

Джерело: побудовано авторкою

Здібність – природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант; властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь [36, с. 454]; психічна властивість індивіда, яка є передумовою успішного виконання певних видів діяльності; розвивається у соціальному середовищі під впливом умов життя, на базі засвоєння суспільного досвіду, виховання і навчання [189, с. 62]; індивідуальна властивість особистості, що забезпечує успіх діяльності і легкість оволодіння нею [33, с. 71]; індивідуально-психологічна особливість людини, що виявляється в діяльності і є умовою її успішного виконання [135, с. 141].

Лексико-семантичний аналіз свідчить, що поняття “здібність” має психологічну природу походження і є предметом дослідження психології. Поряд з цим варто зазначити, що сьогодні під соціально-економічною категорією “працівник” розуміють насамперед “людину” як біологічно-соціально-психологічну категорію, що обумовлює зосередження уваги на комплексному і всебічному дослідженні здібностей персоналу, а саме застосування здібнісного підходу до організації праці.

На рис. 1.3 зображено процес розвитку здібностей персоналу. Як видно з рисунку формування знань, умінь і навичок людини з відповідного виду діяльності здійснюється у соціальному середовищі і залежить від рівня розвиненості загальних і спеціальних здібностей. Даний аспект підкреслює генетичний зв'язок між здібностями і компетенціями персоналу.

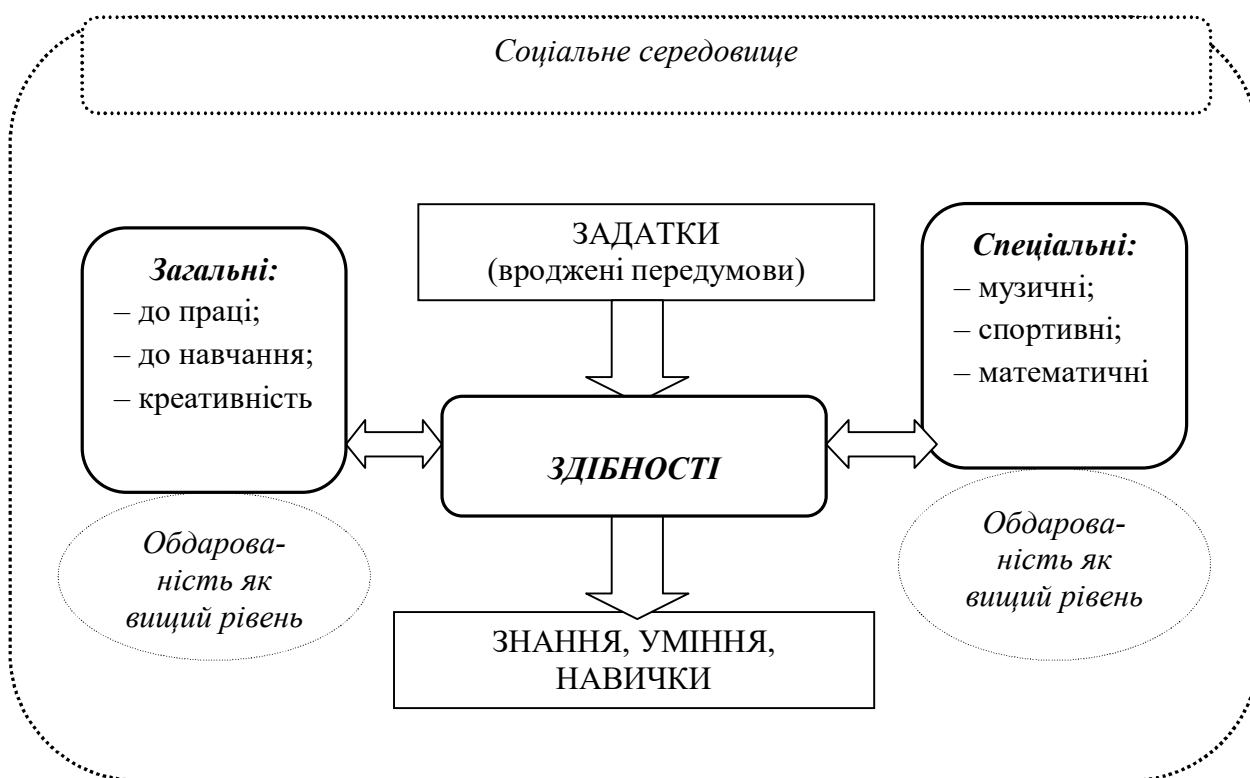


Рис. 1.3. Розвиток здібностей персоналу

Джерело: побудувала авторка за [93; 135; 189]

З огляду на вище зазначені положення наступним етапом дослідження є фокусування уваги на комплексному розумінні сутності трансформації концептуальних підходів до управління персоналом. Для цього проаналізуємо

чинники розвитку наукового напрямку з другої половини ХХ століття і формування сучасної парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом.

Починаючи з 60-70-х рр. ХХ ст. на рівень розвитку економіки на макро- і мікрорівні безпосередній вплив здійснюють результати науково-технологічного прогресу. Зокрема, у 1962 р. Ф. Махлуп у праці [212], аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті та, відповідно, укріплює ідейний фундамент, закладений Й. Шумпетером, Ж. Сеєм, А. Смітом, для створення нового сектору економіки – економіки знань. П. Друкер у своїх працях [56-57] говорить про формування суспільства знань та появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці, якого розглядає не як “витрати”, а як основний “капітал”. Крім того, лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал (здобуття освіти, підвищення кваліфікації на робочому місці, охорона здоров’я) [5; 200-201].

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

У 90-х рр. ХХ ст. знання все більше починають розглядатися як ключовий ресурс інноваційного розвитку цивілізації, а людина, відповідно, – як головний постачальник знань. У 1996 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує поняття “економіка, заснована на знаннях” (Knowledge-based economy) як економіку, яка безпосередньо заснована на виробництві, розповсюдженні і використанні знань та інформації. Цей термін дає цілісне визначення ролі знань і технологій в економічному зростанні [220, с. 7, 9].

У даному контексті доцільно звернути увагу на дослідження В. Іванової щодо адекватності використання категорій “економіка знань” і “економіка, заснована на знаннях” [75]. На думку науковця, суттєва різниця полягає в тому, що в економіці знань “знання” – це продукт, а в економіці, заснованій на знаннях, “знання” – це засіб виробництва (знаряддя праці). До того ж В. Іванова вважає, що

економіка, заснована на знаннях, – це якісна характеристика нового етапу розвитку економіки, категорія, що відображає сутність її нового типу; це економіка, розвиток якої стимулюється знаннями, що стають основою матеріального виробництва завдяки постійному розробленню та впровадженню інновацій, основою яких є інформаційні ресурси, продукти, послуги, технології та комунікації. Фактично це більш ємне поняття, ніж “інформаційна” та “інноваційна економіка”, та включає їх основні ознаки, тобто економіка, заснована на знаннях, має риси інформаційності й інноваційності, головною ж залишається знаннємісткість [75, с. 49-50, 52].

Узагальнюючи вищесказане вважаємо, що поява концепцій управління людськими ресурсами і управління людиною у 80-90-х рр. ХХ ст. є закономірним явищем в еволюції системи управління персоналом підприємств. Це демонструє утвердження філософських засад звеличення ролі людини в економічних процесах і зобов’язує розглядати персонал не тільки як об’єкт, а й як суб’єкт економічних відносин у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, отриманні максимального прибутку та оптимізації процесів використання ресурсів. У свою чергу, у розрізі даних на рис. 1.1 погоджуємось із думкою М. Нагари про те, що концепція управління людиною є органічним доповненням концепції управління людськими ресурсами, яка є найбільш розповсюдженою на практиці, що зумовлює необхідність аналізу формування останньої [118, с. 35].

На рис. 1.4 графічно зображено тенденцію розвитку управління персоналом в економічній думці на межі ХХ-ХХІ ст. З огляду на це можемо відзначити те, що у цей період часу поряд із глобалізацією усіх сфер нашого життя формується нова форма бізнес-світогляду, в якій найвищою цінністю є людина та її потенційні можливості (генералізація знань), функції управління персоналом, зокрема управління людськими ресурсами, належить стратегічне значення.

Проте під впливом стрімкого інформаційно-технологічного розвитку, утвердження неінституціональних теорій поведінкової та експериментальної економік у перші десятиліття ХХІ ст. в економічній науковій думці поряд з економікою, заснованою на знаннях, утверджуються нові економічні вчення та

парадигми (економіка спільної участі, віртуальна економіка, креативна економіка), які в системі менеджменту трансформуються в концепції управління знаннями (Knowledge Management), управління проектами (Project Management), а в управлінні персоналом – в концепції управління людиною та формування команд (Team-building). До того ж з розвитком робототехніки, мережевої та віртуальної економік, формування суспільства сталого розвитку, розгляду суб'єкта господарювання на засадах самоорганізації (синергізму) у найближчому майбутньому можемо очікувати чергові трансформаційні процеси в концептуальній еволюції управління персоналом.



Рис. 1.4. Тенденція розвитку управління персоналом в економічній думці на межі XX-XXI ст.

Джерело: побудовано авторкою

Такий виклик вже сьогодні обумовлює необхідність зміни підходу до визначення місця управління персоналом у системі управління підприємством, зокрема в стратегічному управлінні, шляхом розгляду його міжфункціональної

(інтегрованої) ролі у досягненні синергетичного ефекту, що, у свою чергу, викличе емерджентність. Дж. Ввейнгардт і Р. Мінкуте-Генріксон наголошують на процесі трансформації організації, яка навчається, в розумну організацію, адже неперервність процесу навчання та розвитку персоналу безпосередньо впливає на впровадження більш високих корпоративних цілей [224].

Кожен працівник має розглядатись як талант, джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент), що є основою для інноваційного розвитку підприємства. Адже, як відзначає В. Брич, інновації як синонім “нововведення” – це не просто нові ідеї, предмети, способи діяльності та поведінки (зокрема трудової), перш за все, це прогресивна зміна з орієнтацією на кінцевий прикладний результат її застосування, що приведе врешті до зміни середовища, в якому відбувається (реалізується) інновація [31, с. 250].

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

Резюмуючи вищенаведені чинники поточного розвитку економіки загалом та управління персоналом підприємств зокрема, слід наголосити на актуальності

застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом і використання у ній інноваційних технологій.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови “оптимізація” – це надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей, співвідношень; покращення характеристик системи, оптимізувати – вибрати найкращий (оптимальний) варіант із можливих; робити оптимальним [36, с. 851].

В Економічному енциклопедичному словнику “оптимізація” – це процес вибору найкращого з багатьох можливих варіантів рішень; приведення системи (економічної, соціальної, політичної) в оптимальний (найдосконаліший) стан. Вибір найраціональнішого рішення залежить від “критерію оптимальності” – вирішальної ознаки (показника), мети, згідно з яким має розвиватися певна система, забезпечувати найвищу ефективність. Такий критерій поєднує кількісно-якісні параметри з переважанням кількісних і є орієнтиром для досягнення поставлених цілей [61].

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

Таким чином, з огляду на такий одночасний та взаємопов'язаний розвиток кількох концептуальних підходів в економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 1.5), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності. Важливими компонентами вважаємо такої парадигми є:

- застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників;
- розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом;
- застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу;
- впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств.

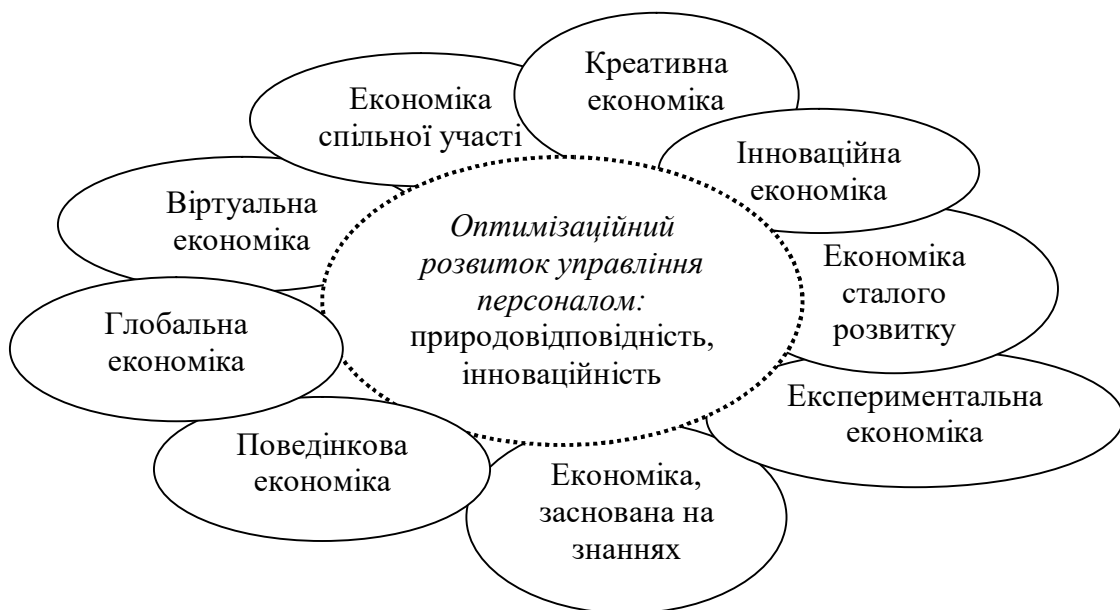


Рис. 1.5. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом

Джерело: авторська розробка

У розрізі розгляду засад оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств і використання технологій варто врахувати й те, що у науково-практичному середовищі [25; 95; 111] все частіше наголошується на інноваційній

тенденції зміни підходу до ієрархічно-організаційної структури підприємств (перехід від вертикальних ієрархій до інтегрованих, гніздових ієрархій, гармонізації відносин або горизонтальних, міжфункціональних), а також формування нового покоління підприємств – бірюзових. Як наслідок на таких підприємствах змінюються і підходи до ролі персоналу, технологій з розкриття їхніх потенційних можливостей на засадах самоврядування (утворення команд, гнучкість та інтегрованість функціональних обов'язків між членами команди), цілісності та еволюційної мети [95].

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

Варто відзначити, що при розробці методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію статей витрат на підприємствах, серед вітчизняних і зарубіжних науковців [67; 80; 82; 149; 209; 215] посилюється інтерес до дослідження функціонування віртуальних підприємств, а також формування нової системи управління персоналом: зростання продуктивності праці, аналіз ефективності застосування відповідного алгоритму виконання операції, економія часу та фінансових ресурсів (оренда чи купівля приміщення та інфраструктурне оснащення його), гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість та ін.

Дж. Меркевічюс, В. Давідавічене, Дж. Раунделюнене, Дж. Булеча описують віртуальну організацію як форму співпраці об'єднаних робочих ресурсів з різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції [215, с. 202].

У табл. 1.2 проведено порівняльну характеристику традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств. Водночас доречним, на нашу думку, є виокремлення такої ключової відмінності віртуального підприємства від традиційного як відсутність фізичного контакту. За таких умов перед запуском віртуального підприємства слід адаптувати функції управління персоналом під особливості програмного забезпечення технологічних систем, адже, як

відзначають А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова, джерелом ідентифікації відділів, зокрема віртуального відділу управління персоналом, є медіальне підключення працівників, які знаходяться в інших відділах і на різних територіях. При цьому зберігається типове підпорядкування працівників віртуального відділу двом керівникам (лінійному і менеджеру з персоналу) [209, с. 24-25].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств

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

Джерело: сформовано авторкою

Крім того, серед сучасних викликів заслуговує на увагу визначення взаємозв'язку між людиною і штучним інтелектом. Адже згідно з дослідженням “Людство у машині” (“Humanity in the machine”) [206], проведеним глобальною медіа-компанією Mindshare у 2016 році, штучний інтелект як програми самонавчання вирішення проблем є наступною головною технологією, яка буде володіти світом. Зокрема, створення та удосконалення функціональних властивостей чат-ботів (програми штучного інтелекту, які ведуть розмову з людьми через інтерфейс чату) у месенджерах (Viber, Facebook Messenger, WhatsApp, Telegram та ін.) і як самостійних мобільних програмних додатків, а

також очікуваний стрімкий ріст попиту на них у наступні роки як у сфері бізнесу, так і побутовому житті, свідчить про фактичний розгляд їх як альтернативи багатьох видів діяльності людини (наприклад, робота у колл центрах, аналіз резюме, проведення співбесід на роботу тощо) [206].

Водночас в умовах зростання частоти соціально-економічних та політичних криз політика окремих вітчизняних підприємств щодо формування статей економії (оптимізації) фінансових ресурсів найчастіше зводиться до найпростіших заходів: скорочення чисельності персоналу, розширення функціональних обов'язків працівників, “замороження” підвищення розміру заробітної плати, відмова від навчання персоналу тощо. У даному контексті доцільно виокремити і сучасні тенденції на ринку праці:

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

З огляду на це сутність ролі управління персоналом на підприємствах слід розглядати на засадах синергетичного ефекту. Управління персоналом – це інтегрований різновид управління на підприємстві, який включає як соціально-

психологічні, так і адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні, фінансові аспекти. Такі закономірності функціонування підприємств свідчать про актуальність утвердження парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, зокрема формування персоналу як способу розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Важливе значення у розрізі даного питання належить уточненню інформації щодо рівня сформованості ринку послуг з управління персоналом. Адже сьогодні одним із чинників формування пріоритетності підприємства у бізнес-середовищі є застосування HR-брендингу. Завданням рекрутерів, окрім вчасного і якісного закриття вакансій відповідно до посадових інструкцій, є розкриття потенціалу кандидатів крізь призму іміджу підприємства. У табл. 1.3 зведено результати проведеного порівняльного аналізу ринку послуг з управління персоналом в Україні та країнах-членах Європейського Союзу.

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

На рис. 1.6 сформовано модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні. В основі такої моделі закладена тісна взаємодія суб'єктів пропозиції ринку (рекрутингові агенції, компанії з HR-консалтингу та ін.) з ринком праці (центри зайнятості) і ринком освітніх послуг (професійно-технічні навчальні заклади і заклади вищої освіти) у наданні послуг з управління

персоналом для підприємств і побудови успішної професійної кар'єри, реалізації засад навчання упродовж життя.

Таблиця 1.3

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

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

Джерело: сформовано авторкою

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

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

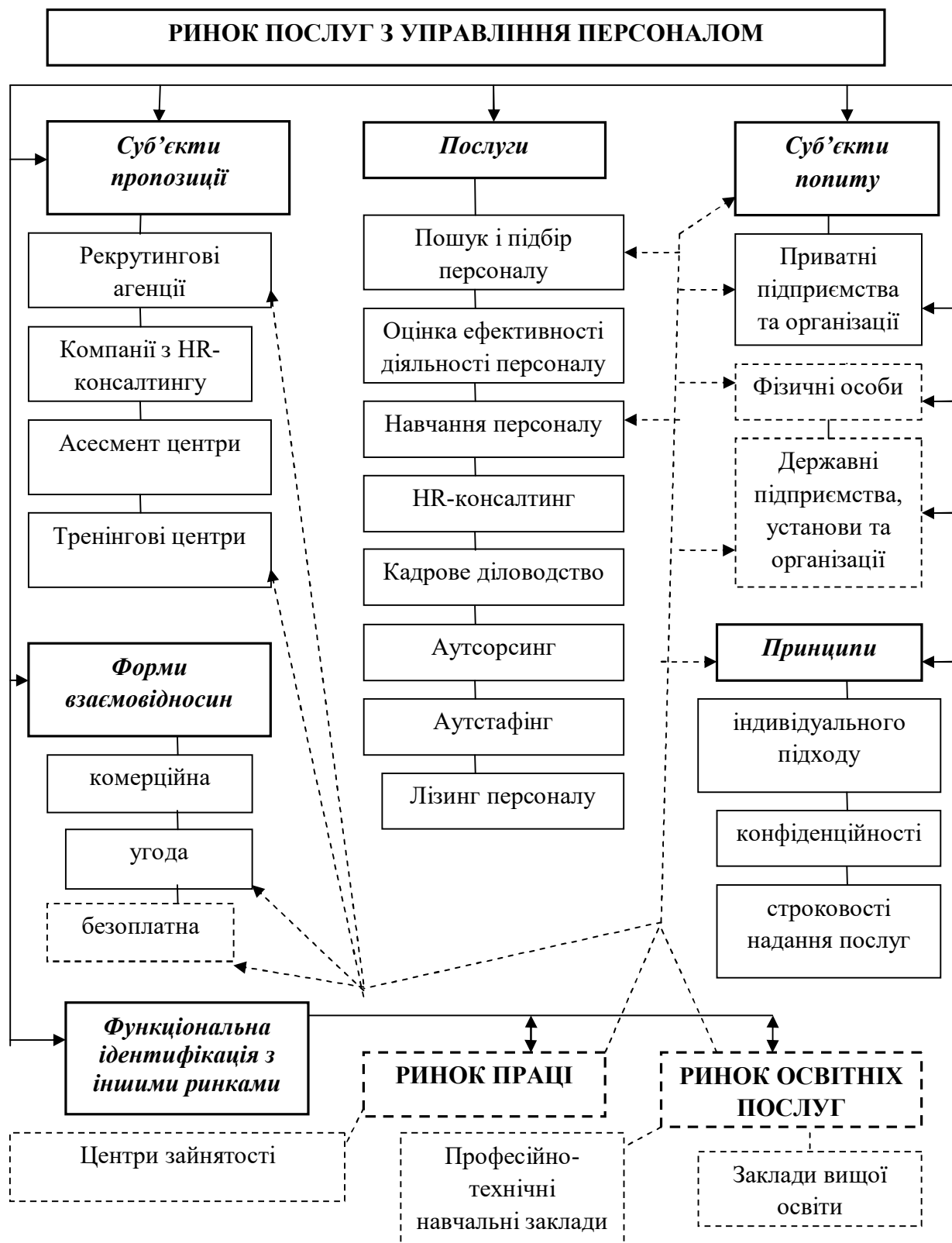


Рис. 1.6. Сучасна модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні

Джерело: авторська розробка

Проте, за результатами дослідження 2013 року “Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців”, з

зкладами вищої освіти співпрацювало 34% вітчизняних компаній (62% – великі, 31% – середні) [84]. Відповідно до цього, у рамках реформування вищої освіти і молодіжного ринку праці України, на законодавчому рівні [68; 120; 140; 165] актуальним питанням є розробка механізмів взаємодії між освітою, наукою і бізнесом.

Такі сучасні трансформації у концептуальній еволюції управління персоналом і формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств свідчать про доцільність подальшого дослідження управління персоналом, системи розвитку персоналу крізь призму оптимізації процесів підприємств і розгляду підходів до моделі формування персоналу підприємств.

1.2. Підходи до моделі формування персоналу підприємств

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

Зосередження на оптимальному і креативному використанні внутрішнього потенціалу матеріальних і нематеріальних ресурсів, задоволення споживчого попиту та отримання високого прибутку обумовлює симбіоз (взаємодію) зовнішніх і внутрішніх чинників. У даному контексті система управління трансформується за принципами саморозвитку і гнучкості, впровадження інноваційних напрямів управління (управління проектами, управління ризиками, управління фінансово-економічною безпекою тощо), формування бази ключових

компетенцій (інтегрована сукупність знань, навичок, вмінь та відносин у певних галузях, що є основою створення принципово нових і унікальних товарів та послуг; результат колективного навчання організації, особливо в координації різних виробничих навичок та інтеграції різноманітних технологій) і розвитку динамічних здібностей (потенціал фірми в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидкозмінному середовищу; здатність до пошукової діяльності, адаптації ресурсів і компетенцій до змін) [35, с. 159; 44, с. 322; 106, с. 53-54].

Оптимізаційний розвиток підприємств свідчить про необхідність виокремити такі основні оптимізаційні чинники життєдіяльності підприємств загалом і системи управління персоналом зокрема (рис. 1.7):

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

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

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

Такі сучасні виклики, які постали перед підприємствами, безумовно активізують питання оптимізації бізнес-процесів, зокрема узгодження пріоритетності цілей і ресурсної бази їхнього втілення, у тому числі управління персоналом через перегляд ролі персоналу у реалізації бізнес-стратегії.

Відповідно до цього інноваційний розвиток підприємства стає можливим при врахуванні принципу оптимізації.

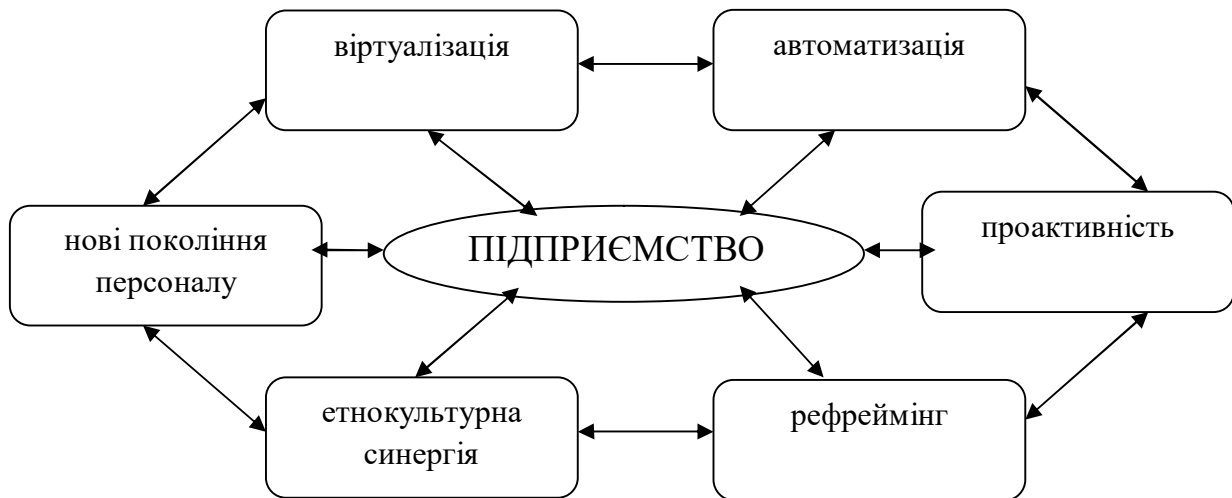


Рис. 1.7. Основні оптимізаційні чинники життєдіяльності сучасного підприємства

Джерело: авторська розробка

У математичному моделюванні задача оптимізації (математичне програмування) має місце в тому випадку, якщо: існує не менше двох варіантів дій (процес вибору); економічна система функціонує раціонально і внаслідок цього може бути сформульована цільова установка для вибору плану дій; варіанти різняться між собою за ступенем реалізації мети та (або) за матеріально-грошовими витратами; заздалегідь не відомо, які варіанти краще відповідають сформульованим цілям. Відповідно до цього базовою цільовою функцією (задачою оптимізації) є [126, с. 37-39]:

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

Типовими задачами оптимізації на підприємстві можуть бути такі, як визначення оптимального плану виробництва, транспортна задача, оптимальний розподіл виробничих потужностей, задача про призначення, оптимального розподілу капіталовкладень та ін. [126, с. 73-74].

Загалом вважаємо, що оптимізація процесів підприємств передбачає визначення об'єктів, рівня взаємозв'язку між ними, чинники, які обумовлюють застосовувати принцип оптимізації, а також безпосередній вибір одного із

найкращих механізмів досягнення бажаного результату. При проектуванні цих теоретичних засад на систему управління персоналом одним із процесів виробництва є оптимізація цієї системи через встановлення взаємозв'язків між управлінням персоналом та результативністю підприємства, а точніше це слід розглядати як знаходження часткових оптимумів для всього підприємства. З огляду на це вважаємо доцільним є застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників.

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

Процес – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що взаємодіють між собою, перетворюючи входи (ресурси) у виходи (результати). Крім того, в Ericsson Quality Institute (Business Process management. Ericsson, Gothenberg, Sweden) під поняттям “бізнес-процес” розглядають ланцюжок логічно пов'язаних повторювальних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкту (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірювальних результатів щодо задоволення зовнішніх та / або внутрішніх споживачів. У свою чергу, процесне управління є планомірною діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії через виділення, опис та управління системою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсного оточення [111, с. 39, 42].

Якщо розглянемо систему управління вітчизняних підприємств у розрізі ведення бізнесу і державної економічної політики, то вона характеризується перехідним періодом від традиційного (сталі умови) до інноваційного (змінні умови) управління. Лінійно-функціональну організаційну структуру управління поступово замінюють нові форми (наприклад, мережева), які спрямовані на функціонування в конкурентному середовищі та оперативне реагування на ризик-

фактори. Проте цей процес має ситуативний та стрибкоподібний характер, що обумовлює зосередження уваги науковців на розробці адаптаційних програм із впровадження інноваційних моделей системи управління.

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

У розрізі огляду моделей системи управління, варто зосередитись і на понятті “управління проектами”. З метою розкриття його сутності П. Мартін і К. Тейт у [107, с. 17-19] провели порівняльний аналіз категорій “проект” і “бізнес-процес”, в результаті чого виявлено численні відмінності між ними. Зокрема, під сутністю “проекту” слід розуміти тимчасовий процес, який має початок та кінець, а також унікальність результату. Виходячи з цього, під поняттям “управління проектами” науковці розглядають набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів. Натомість, характерною рисою процесного управління є повторювальність бізнес-процесів [107, с. 17-19].

Підсумовуючи вищесказане, на нашу думку, ефективність сучасних моделей системи управління підприємств вибудується на засадах оптимізаційних процесів, які спрямовані на раціональність використання наявних ресурсів,

застосування креативності під час виготовлення продуктів / надання послуг, оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Впровадження таких моделей є особливо доречним в умовах утвердження економіки, заснованої на знаннях, сталого розвитку, креативної економіки, економіки спільної участі. З огляду на це виникає потреба застосування оптимізаційного підходу і до такого бізнес-процесу як управління персоналом, в основі якого сьогодні лежать такі субпроцеси як формування, виявлення, збереження і перетворення знань, умінь і навиків працівників.

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

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

Загалом виокремлені оптимізаційні чинники життєдіяльності сучасних підприємств на рис. 1.7 свідчать, з одного боку, про зростання ролі персоналу (інтелектуалізація праці, креативність праці), а з іншого – посилення безконтактного (віртуального, автоматизованого) управління, що применшує фізичну участь людини у реалізації бізнес-стратегії. Переважання останньої тенденції викликає трансформації в закономірностях функціонування напрямів економіки, зокрема щодо оптимізації процесів (функціональних напрямів) у системі управління персоналом.

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

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

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

До прикладу, у науковому середовищі [110, с. 13-14; 209, с. 17] таку систему трактують як комплекс взаємопов'язаних цілей, завдань і діяльності з персоналом, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи (підсистеми: загального і лінійного керівництва, планування та маркетингу, пошук та найм персоналу; аналіз праці; створення та підтримка сприятливих умов праці; проведення оцінки і навчання персоналу; формування програм розвитку працівників; дослідження ринку праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвитку організаційної структури

управління, правового забезпечення, інформаційного забезпечення системи управління персоналом та ін.).

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

У даному контексті варто звернути увагу на той факт, що, розглядаючи підприємство як відкриту соціально-економічну систему, система управління персоналом – це відкрита підсистема підприємства. Проведений огляд наукових джерел, присвячених аспектам управління персоналом підприємств [92; 109-110; 116; 138; 191-194; 209], засвідчив про неоднорідність підходу до різноманітності функціональних напрямів (процесів).

Зокрема, А. Каханьякова, О. Нахтманова, З. Йоніякова у системі управління персоналом виділяють такі функції: стратегічне управління персоналом, планування персоналу, аналіз праці (місць праці), пошук і відбір працівників, розміщення працівників і звільнення, навчання і розвиток працівників, управління і планування кар'єри, мотивація працівників, оплата праці, трудові відносини, умови роботи, інформаційна система персоналу [209, с. 17].

Інші науковці вважають, що управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, а саме: виявлення потреби в персоналі певного професійно-кваліфікаційного рівня, дослідження ринку праці, підбір та найм персоналу, професійна адаптація працівників, створення та підтримка сприятливих умов праці, розвиток компетенцій персоналу, організація технологічних процесів, управління конфліктами, формування соціальної політики підприємства, формування умов праці для розвитку інноваційної діяльності, управління доходами, побудова ефективної системи мотивації, управління продуктивністю праці [110, с. 13-14].

Проте сучасні умови функціонування підприємств, зокрема вітчизняних, вимагають застосування заходів із оптимізації бюджетних статей, що обумовлює

зміну підходу до впровадження цього спектру напрямів управління персоналом (рис. 1.8) на засадах їхньої пріоритетності (оптимізаційної сумісності із процесами, які відбуваються на підприємстві загалом). Крім того, слід наголосити на тому, що управління персоналом, з однієї сторони, направлене на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками (формування бази талантів), а з іншої – на мінімізацію витрат на персонал. Зважаючи на це, на нашу думку, процес оптимізації системи управління персоналом повинен носити як поетапний, так і цілісний (холістичний) характер у контексті заходів, які впроваджуються у загальній системі управління.

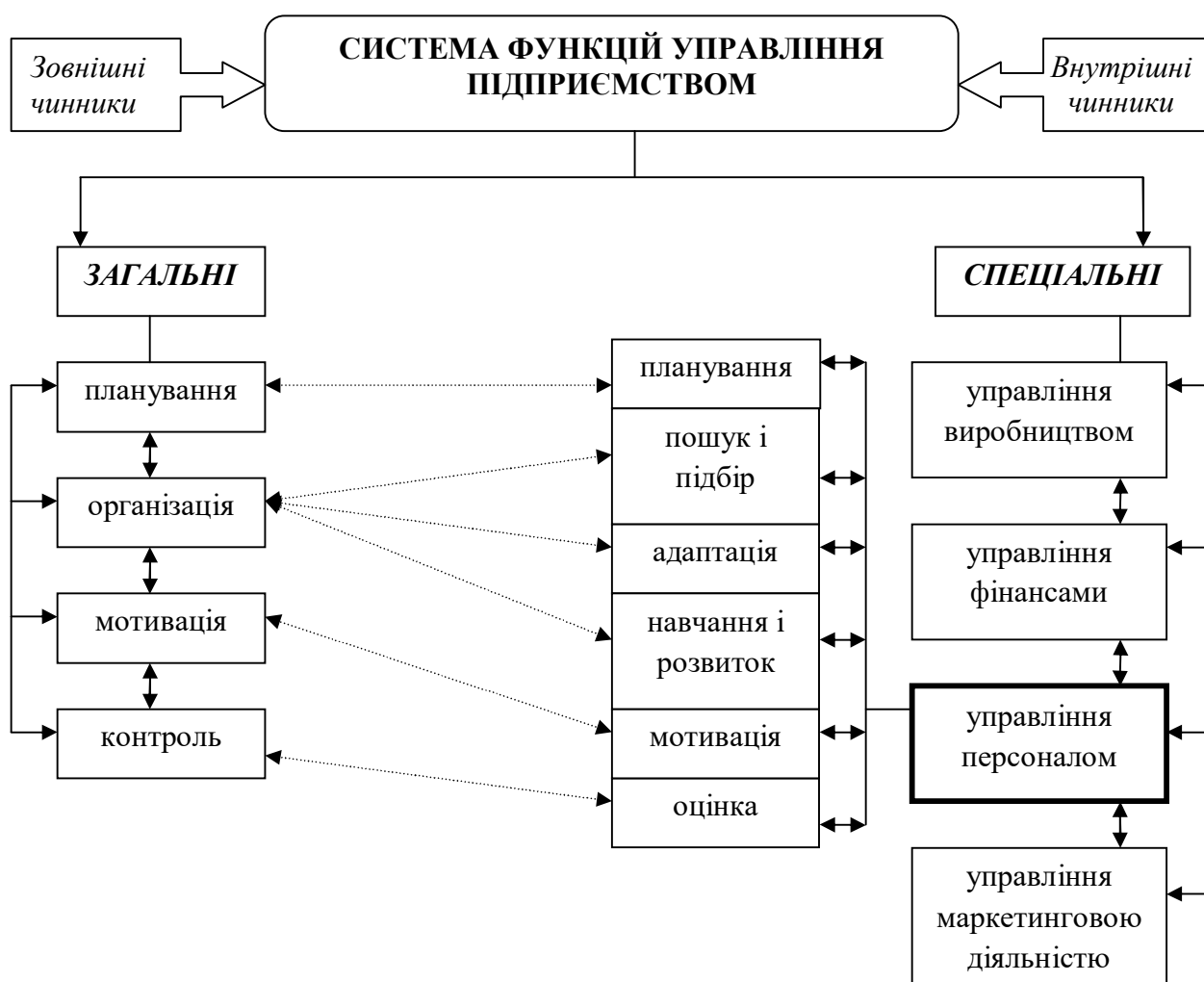


Рис. 1.8. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством

Джерело: складено авторкою

Питання необхідності розробки моделей впровадження інтеграційних заходів як у системі управління підприємства, так і в системі управління

персоналом є актуальним у наукових колах. Зокрема, О. Редьква, досліджуючи інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, пропонує двоспрямовану модель інтеграції підрозділів управління персоналом на даних підприємствах [138].

Теоретичну спробу інтеграції напрямів діяльності управління персоналом робить український вчений М. Мурашко [116]. Планування чисельності персоналу, аналіз необхідної роботи, складання посадової інструкції працівника, складання орієнтованого професійного портрета працівника, способи залучення потенційних кандидатів, пошук працівників-управлінців, формування команди, первинний добір працівників, вибір кандидата, проведення конкурсу на заміщення вакантної посади, інтеграція працівника в організацію, мотивація персоналу він об'єднує у розділі “Формування персоналу організації” [116].

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

Л. Федорняк у процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація [180]. Інші науковці зміст поняття формування персоналу розглядають як складову частину створення кадрового потенціалу організації, сутність якої полягає тільки у формуванні кадрового складу (створення кадрового резерву, пошук і підбір персоналу) [109]. Натомість О. Крушельницька і Д. Мельничук у сутність поняття формування персоналу включають як кадрове планування, так і комплектування організації персоналом, зокрема залучення і підбір персоналу [92].

За визначенням, наведеним у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, “формування” означає “надавати чому-небудь певної форми, вигляду; виробляти в кому-небудь певні якості, риси характеру; надавати чому-небудь завершеності, визначеності; давати існування чому-небудь; створювати,

надаючи якоїсь структури організації, форми; організовувати, створювати, щонебудь (якийсь орган, підрозділ) з певної кількості учасників” [36, с. 1544].

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

Відповідно до цього зауважимо, що пошук і формування бази конкурентних переваг підприємства потребує цілісного розгляду усіх його структурних елементів і чинників. У даному контексті доречно відзначити холістичний менеджмент [40; 210-211; 216; 222; 226] як інтегрований напрям управління, який розглядає підприємство як цілісну систему на мікрорівні і невід’ємну частину цілого на макрорівні. Р. Коц’янова зазначає, що найвищою доданою вартістю такого виду менеджменту є здатність перманентного виявлення прихованих резервів, забезпечення процвітання в рамках підходів інноваційного менеджменту і запобігання різним дисбалансам у житті підприємства [210, с. 104].

Резюмуючи вищевіокремлені твердження про холістичний менеджмент, формування персоналу можемо трактувати як холістичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку. На рис. 1.9 побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення.

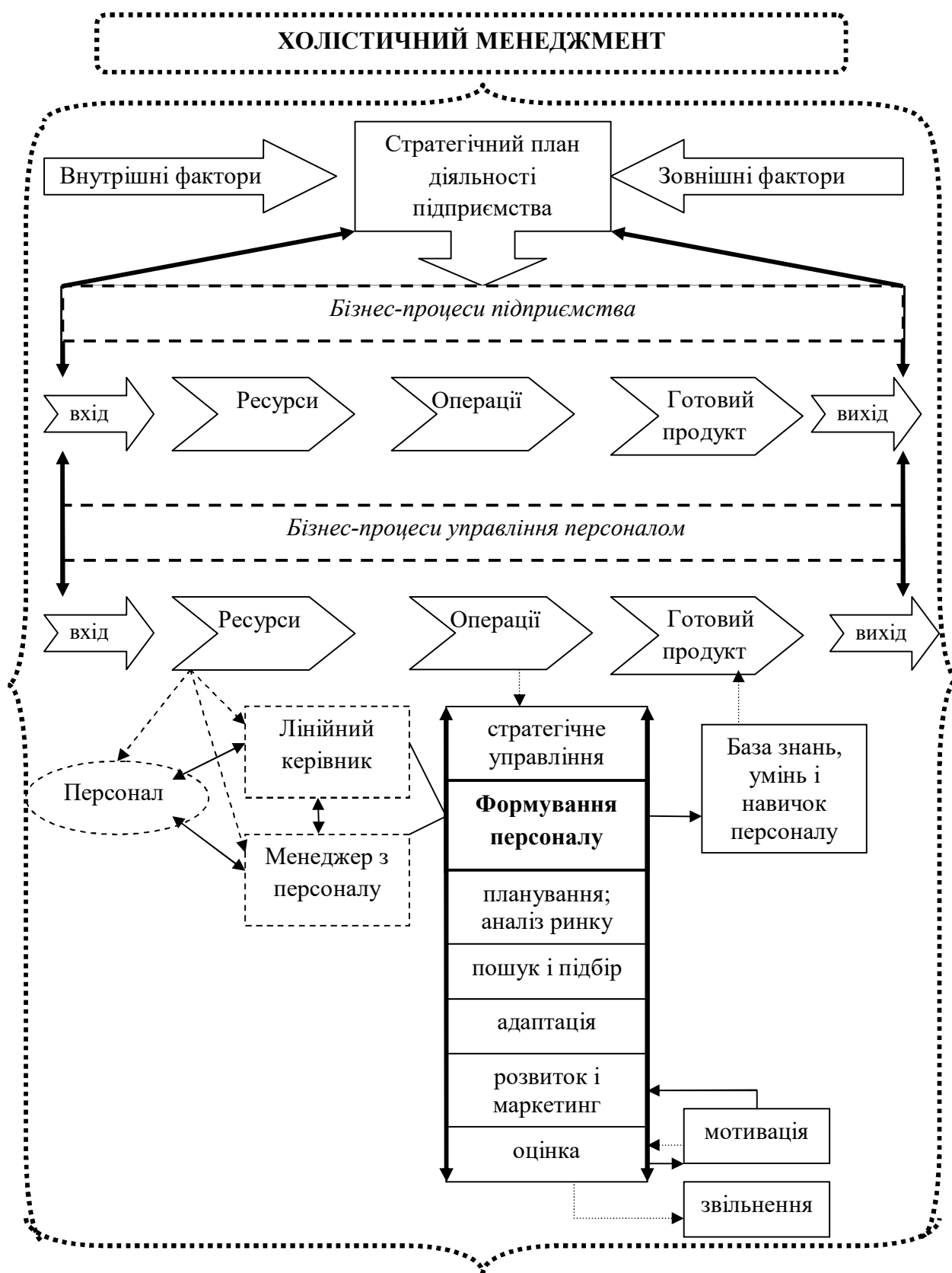


Рис. 1.9. Модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холистичного менеджменту

Джерело: авторська розробка

У розрізі побудованої моделі формування персоналу варто підкреслити те, що при утвердженні тенденції інтегрування напрямів у системі управління підприємством сутність формування персоналу слід розглядати також як інтеграцією функцій управління персоналом (стратегічне управління, планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація, розвиток і маркетинг персоналу, оцінка, мотивація і звільнення персоналу) в єдиний оптимізаційний процес на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і працівників. Застосування засад холістичного менеджменту свідчить про важливість ролі персоналу на усіх етапах виробничого процесу на підприємствах.

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

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

Крім того, слід зазначити, що при розробці програми формування персоналу на підприємстві необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, визначити стратегічні цілі та роль персоналу в оптимізації процесу їхнього досягнення, розробити перелік компетенцій, які необхідні для виконання функціональних обов'язків, а також перелік якостей, які слід розвивати у персоналі у контексті розвитку таланту на засадах здібнісного підходу. У розрізі даного питання важливим є узгодження переліку показників технологій формування персоналу, яким можна присвоїти критерій оптимізації.

Усе це свідчить про необхідність проведення ретельного аналізу технологій, які використовуються на підприємствах у системі управління персоналом, і виокремлення групи технологій формування персоналу, які були б оптимізаційно орієнтованими.

1.3. Оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу підприємств

В останні десятиліття сенситивність швидкоплинності часу посилюється під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації суспільних процесів та обумовлює систематичні трансформації у бізнес-середовищі, зокрема міжгалузевого характеру. Підтвердження конкурентності підприємств реалізовується на засадах інноваційної клієнтоорієнтованості – поєднання у товарі чи послугі креативності, комфортності, гнучкості, мобільності.

До того ж переорієнтація світової спільноти на втілення засад сталого розвитку є гармонійним доповнення світоглядних трансформацій. У відповідності до стратегічних пріоритетів сталого розвитку України, на думку Т. Білорус, велике значення має реформація продуктивних сил країни та досягнення на основі цього того рівня продуктивності суспільної праці, який забезпечить перетворення України в сучасну, високорозвинену державу [7, с. 8].

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

формування персоналу підприємств, орієнтованих на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб.

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

Ускладнюють цей процес фактори політичного, економічного, соціально-культурного характеру. Зокрема, централізований і бюрократичний принципи прийняття рішень, високий ступінь амортизованості виробничої техніки, дисбаланс на ринку праці, молодіжне безробіття, “тіньова” зайнятість, оплата праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів, “старіння” знань, умінь і навичок фахівців, стереотипність мислення населення щодо впровадження нових або удосконалення наявних підходів, високі податкові ставки, здійснення ротації персоналу тільки за віком або стажем роботи, політичні кризи та ін. Такі чинники функціонування сучасних підприємств свідчать про актуальність питання оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств.

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

Натомість, процес оптимізації полягає не у прямому скороченні витрат на реалізацію певного проекту, а навпаки – у проведенні аналізу наявних ресурсних

потужностей, їхнє співставлення із викликами зовнішнього середовища і розробка відповідних програм зі впровадження технологій, спрямованих на досягнення найвищих результатів. Як наслідок головним завданням стратегічного управління як підприємством загалом, так і персоналом зокрема у розрізі оптимізаційного розвитку має стати виокремлення оптимізаційних технологій формування персоналу у системі управління персоналом (розробка інструментарію відбору, методичного підходу до оцінки їх ефективності), які б були економічно вигідними для усіх учасників бізнес-процесів.

Поняття “технологія” все частіше використовується у нашому лексиконі як у професійному, так і в побутовому житті. Найчастіше його застосовують у технічному контексті – “інформаційні технології”. Користується популярністю цей термін і в педагогічному середовищі – “освітні технології”, “педагогічні технології”, “технології навчання”. Не винятком стала і економічна галузь знань “Менеджмент”.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття “технологія” – це сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь; сукупність способів обробки чи переробки матеріалів, інформації, виготовлення виробів, проведення різних виробничих операцій, надання послуг [36, с. 1448].

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

споруди, виробничі комплекси, а також виготовлена з їх допомогою продукція з високими техніко-економічними характеристиками) [61].

Пропонуємо з'ясувати відповідність між поняттями “технологія”, “метод” і “методика”. Для цього можемо звернутися до праць науковців з педагогіки [54; 190], де це питання входить до переліку численних досліджень. “Методика” – це сукупність різних методів. Натомість, “технологія” – логічна послідовність методів і прийомів – технологічний ряд дій, пов'язаних із використанням відповідних інструментів, методів і ресурсів для досягнення цілі; упорядкована система дій, виконання яких призводить до гарантованого досягнення цілей, а саме підвищення ефективності відповідного процесу [54; 190].

Як узагальнення вищепроведеного термінологічний аналізу можемо виокремити такі теоретичні аспекти взаємозв'язку понять “бізнес-процес”, “технологія”, “метод”, якими оперують менеджери різних рівнів управління підприємства, і визначення місця технологій у системі управління підприємств:

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

У системі управління персоналом підприємств термін “технологія” також набув широкого застосування, особливо в умовах орієнтації підприємства на інноваційний розвиток – створення інноваційного продукту відповідно до попиту споживачів як конкурентної переваги у бізнес-середовищі. У науковій літературі [62; 65-66; 74; 100; 168] категорія “технологія управління персоналом” трактується у двох контекстах – удосконалення системи управління підприємством та удосконалення системи управління персоналом (персонал-технологія), а саме, як:

- сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і звільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності; різновид соціальних технологій, які спрямовані на досягнення суспільних цілей [74];

– послідовність певних етапів впливу керівної підсистеми на керовану, що передбачає деталізацію завдань кожного етапу та його ресурсне забезпечення для досягнення поставлених цілей і виконання завдань у сфері управління персоналом [66].

При цьому розрізняють поняття “кадрові технології” (найбільш раціональним способом розроблені і запропоновані для реалізації професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності) та “персонал-технології” (сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й вдосконалення “людського ресурсу” організації; розробляються для конкретної ситуації й реалізуються через консультаційний процес; мають міждисциплінарний характер і забезпечуються командою фахівців) [74]. У даному контексті О. Третьяк пропонує для визначення технологій управління персоналом друге поняття – “персонал-технології” [168].

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

Сьогодні в системі управління персоналом застосовується широкий спектр таких технологій, які спрямовані на удосконалення управління персоналом як бізнес-процесу у стратегії розвитку підприємства, а також на удосконалення

окремих напрямів діяльності управління персоналом у стратегії управління персоналом. Це обумовлює необхідність проведення класифікації цих технологій. На рис. 1.10 запропоновано авторську класифікацію технологій управління персоналом.

У науковій літературі технології управління персоналом за головними завданнями розділяють на: технології діагностики (створення алгоритмічного діагностичного засобу, що дозволяє визначити, наскільки стан об'єкта, що діагностується відповідає необхідному рівню, який встановлюється за допомогою концептуальних схем або еталонних зразків); технології реалізації (алгоритмічна система засобів, що забезпечує доведення об'єкта до цього еталонного стану, підтримання реорганізаційних або розвиваючих процесів в організації) [74].

О. Третьяк усі персонал-технології об'єднує у такі групи: персонал-технології позикової праці (аут-технології): лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчальні персонал-технології: коучинг; персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, “плетіння мереж” або прямий пошук; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу: реінжиніринг; персонал-технології стимулювання персоналу: внутрішній маркетинг; персонал-технології контролю праці персоналу: таємний покупець; інформаційні персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом. Науковець звертає увагу на виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами: адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [168, с. 392-395].

Є. Єльнікова пропонує розробку технології адаптивного управління персоналом. Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. В основу розробки технології адаптивного управління персоналом науковець поклала моніторинг

персоналу організації та авторську концепцію трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви, в основу якої покладено принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє (залучення виконавців до організації управління через самоуправління; завдання керівника – пошук умов, що залучають людину до активної самоорганізації) [62].

Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників. Це обумовлює у системі управління персоналом формування такого спектру функцій як стратегічне управління персоналом, планування персоналу, пошук і підбір працівників, розміщення працівників, оцінка умов праці і показників ефективності праці, навчання і розвиток працівників, управління кар'єрою, мотивація працівників, звільнення працівників.

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

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

- планування персоналу – бенчмаркінг, внутрішній маркетинг;

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

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

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

- звільнення персоналу – аутплейсмент та ін.

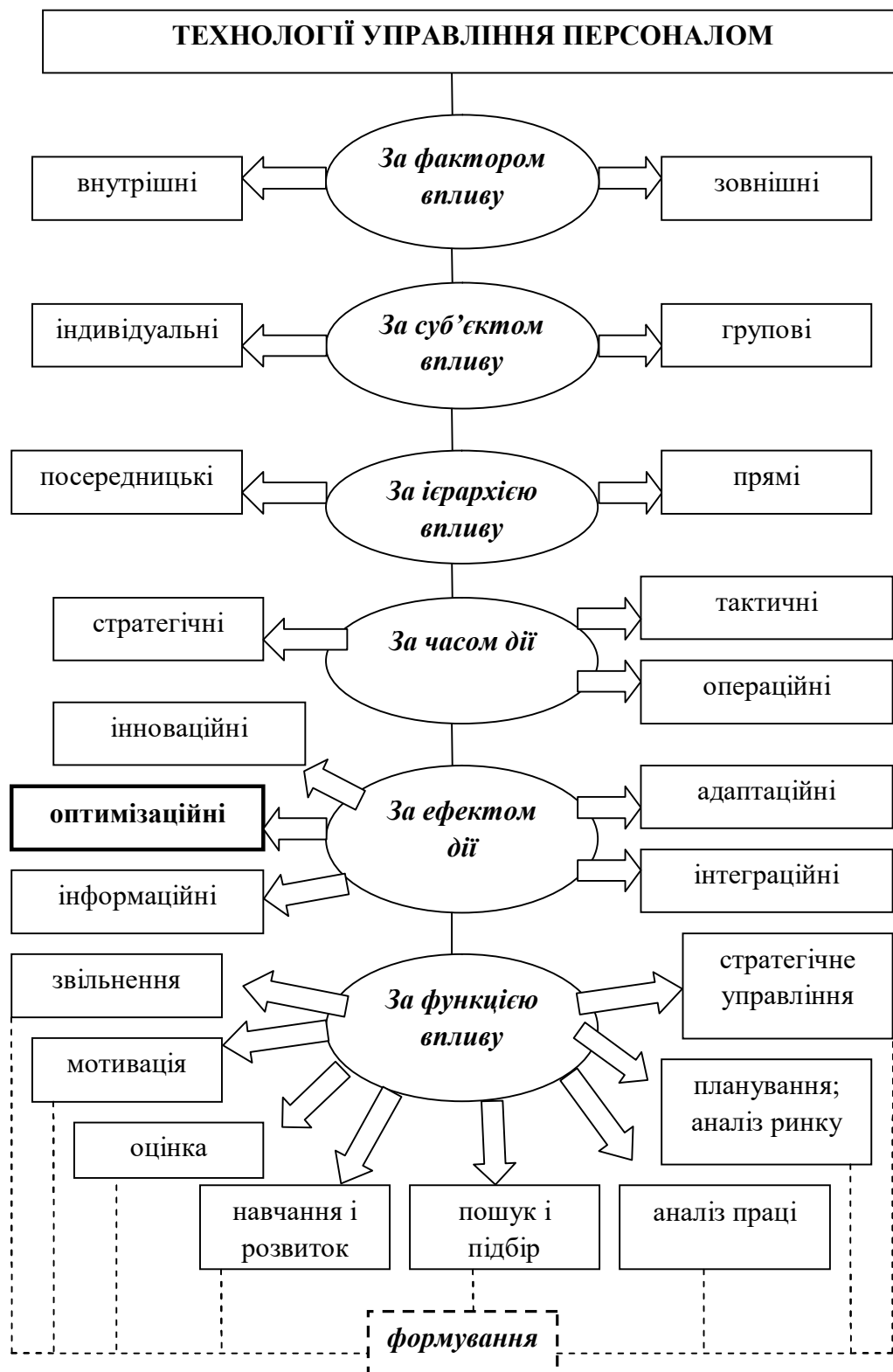


Рис. 1.10. Класифікація технологій управління персоналом підприємств

Джерело: авторська розробка

У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень керуються застосуванням оптимізаційного підходу до системи управління

підприємствами. Зокрема, під впливом глобалізації, утвердження засад економіки спільної участі посилюється інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, які направлені на удосконалення ефективності виробництва продукції чи надання послуг.

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

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

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

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

Відповідно до предмету дисертаційної роботи, у Додатку Б узагальнено результати проведеного аналізу інноваційних технологій, які застосовуються у

системі управління персоналом за критерієм “функція впливу”, тобто згідно з рис. 1.10 “формування персоналу”, а також стратифіковано за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. Плацдармом такої стратифікації є основні функції управління: аналіз, планування, організація, контроль. Досліджено, що у розрізі інноваційних тенденцій розвитку ринку праці, зокрема появи нових поколінь персоналу Y і Z, функція контролю у системі управління персоналом інтегрується у функцію аналізу.

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

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

Сьогодні спектр інноваційних технологій формування персоналу є широким, про що свідчать дані зведені у Додатку Б. Особливий інтерес в умовах економіки спільної участі є застосування віртуальних (ширінгових) технологій у контексті аутсорсингу – уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг. З огляду на такі закономірності інноваційного середовища функціонування підприємств

актуальним питанням для менеджерів є вибір і впровадження таких технологій формування персоналу, які б сприяли зростанню показників ефективності підприємства. Це свідчить про доцільність застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу підприємств, сутність якого полягає у реалізації на підприємстві алгоритму таких дій, як:

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

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

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

Таким чином, “оптимізаційні технології формування персоналу” – це технології, спрямовані на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє

використання у реалізації бізнес-процесів підприємства. Відповідно до цього у наступних розділах цієї дисертаційної роботи буде проведено оцінку оптимізаційних процесів формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу підприємств, а також удосконалено механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Рівень теоретичного та практичного осмислення сутності оптимізаційних технологій формування персоналу в реалізації стратегічних цілей на підприємстві залежить від методичної бази, а також моделювання предмету дослідження (розробка алгоритму) через виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Для знаходження відповіді на наші питання пропонуємо побудувати дане дослідження за алгоритмом завдань, зображеним на рис. 1.11. Методична база передбачатиме використання інтегрованого комплексу емпіричних, факторних (економіко-математичних: статистичних, оптимізаційних) і традиційних методів.

Особливий інтерес становить побудова та імплементація оптимізаційних моделей. Такі моделі представляють систему математичних рівнянь, лінійних або нелінійних, підпорядкованих певній цільовій функції для пошуку найкращих (оптимальних) рішень конкретного економічного завдання, а також ці моделі відносяться до класу екстремальних задач і описують умови функціонування економічної системи [126, с. 43].

У свою чергу, варто відзначити те, що ефективність будь-якого наукового дослідження визначається не теоретично розробленою концептуальною моделлю, а саме перевіркою її дієвості на практиці. В економіко-математичному моделюванні це є проведення економіко-математичного аналізу, який передбачає варіативні розрахунки за моделями із зіставленням різних варіантів плану, аналіз внутрішньої структури кожного з отриманих розв'язків за допомогою двоїстих оцінок (оптимальних, об'єктивно-обумовлених оцінок) і коефіцієнтів заміщення (структурних зрушень) останньої симплексної таблиці [126, с. 41-42].

Відповідно до цього вважаємо доцільним акцентувати увагу на розвитку такої категорії як “критерій оптимізації у технологіях управління персоналом” – інтегрованого критерію бази показників застосування цих технологій

(ефективність управління персоналом), які характеризують найкраще функціонування підприємства, а саме розробка цих показників із врахуванням специфіки функціонування підприємства, що, у результаті, дозволить сформулювати “критерії оптимізації технологій формування персоналу підприємств”.



Рис. 1.11. Алгоритм дослідження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Як наслідок головним завданням стратегічного управління як підприємства загалом, так і персоналом зокрема має стати аналіз технологій формування персоналу за критерієм оптимізації та вибір тих технологій, які б були економічно вигідними для усіх учасників бізнес-процесів. У даному контексті важливе значення має проведення подальшого емпіричного дослідження рівня

використання технологій формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку підприємств.

Висновки до розділу 1

На основі вивчення теоретичних засад оптимізаційних технологій формування персоналу сформульовано такі висновки:

1. Під впливом глобалізації процесів у суспільстві формуються сучасні оптимізаційні чинники розвитку підприємств такі, як: динамічний розвиток інформаційних технологій і поява віртуальних підприємств, синергія поколінь працівників XYZ, флексибілізація в організаційній структурі управління, командоутворення та управління проектами. З огляду на це зроблено акцент на актуальності оптимізаційного розвитку підприємств, сутність якого полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства.

2. Відстеження тенденції одночасного і взаємопов'язаного розвитку кількох концепцій в економіці обумовлює зміну підходу до трактування ролі людини у бізнес-процесах, використання технологій управління персоналом. Відповідно до цього обґрунтовано твердження про формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, змістом якої є трансформація класичного бізнес-процесу “управління персоналом” на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності. Важливими компонентами такої парадигми є: застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників; розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом; застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу; впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств.

3. Встановлено широкоспекторність напрямів управління персоналом підприємств. На підставі застосування засад холістичного менеджменту

запропоновано трактувати поняття “формування персоналу підприємств” як оптимізаційного процесу управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього.

4. Удосконалено класифікацію технологій управління персоналом, а саме введено критерій “за ефектом дії”, що дозволило виокремити такий різновид технологій, як “оптимізаційні технології”. Враховано різноманітність технологій формування персоналу, стратифіковано їх за такими стратами: аналіз і планування; організація; мотивація. Встановлено, що в розрізі інноваційних тенденцій розвитку ринку праці, зокрема появи нових поколінь персоналу Y і Z, функція контролю у системі управління персоналом інтегрується у функцію аналізу.

5. Запропоновано оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу підприємств, сутність якого полягає у реалізації на підприємстві комплексного алгоритму таких дій, як: виокремлення зовнішніх і внутрішніх оптимізаційних чинників використання інноваційних технологій формування персоналу; застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами; впровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу. Відповідно до цього “оптимізаційні технології формування персоналу підприємств” розглядаються як технології, спрямовані на розкриття прихованих здібностей працівників та їхнє використання у реалізації бізнес-процесів підприємства.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи висвітленні у працях [9; 10-13; 17; 19-21; 24; 202-203] (Додатки П, Р).

РОЗДІЛ 2

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оптимізаційні процеси формування персоналу сільськогосподарських підприємств

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

З огляду на це актуалізується також питання аналізу ефективності оптимізаційних процесів у сільському господарстві у напрямі підвищення рівня та якості життя населення. Адже, з одного боку, спостерігається зростання попиту на продукцію і послуги галузі (зростання чисельності населення на планеті Земля; прискорення попиту на такі непродовольчі товари як земля, сільськогосподарські культури для виробництва біопалива), а з іншого – навпаки, зниження пропозиції (загроза зменшення запасів зерна і споживання; обмеження ріллі та постачання прісної води) [53; 124]. У розрізі даного аспекту особливе значення має також діагностика ролі персоналу та оптимізаційних процесів формування персоналу у господарській діяльності галузі.

Аналізування даних у табл. 2.1 свідчить про відкритість питання щодо утвердження стратегічного потенціалу сільського господарства у структурі економіки України, а також на світовому ринку (удосконалення техніко-

технологічних процесів, підходів до системи управління, розширення ролі інтелектуалізації праці на підприємствах). Серед причин можна виокремити економічну кризу 2014 р. (падіння світових цін і зниження рентабельності сільгоспвиробництва до критичного рівня 1,5-3 %; припинення функціонування окремих підприємств; скорочення рівня фінансування галузі; девальвація гривні), анексія Криму і війна на сході України та ін. [115, с. 11].

Таблиця 2.1

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

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

* розраховано авторкою

Джерело: сформовано авторкою на основі [172, с. 20; 173, с. 20]

У даному контексті цінним є врахування досвіду з розвитку сільського господарства у Європейському Союзі, а саме у країнах Вишеградської четвірки (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина) [183], які лежать в однорідних кліматичних поясах з Україною, у тому числі через посилення транскордонного співробітництва.

В останнє десятиріччя в Україні прийнято ряд нормативно-правових актів міжнародного значення, спрямованих на реформування сільського господарства, у тому числі на підвищення рівня зайнятості у галузі [78; 139; 170-171]. Зокрема, Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” серед переліку програм розвитку

держави передбачає реформування сільського господарства через удосконалення продовольчої політики, подолання бідності та підвищення соціальних стандартів населення, зниження площі депресивних територій, у тому числі депресивних ринків праці, впровадження органічно та екологічно орієнтованого виробництва, розвитку енергозберігаючих технологій (біотехнологій) та ін. У науковому середовищі [96; 132; 186] серед чинників відродження цієї галузі на макроекономічному (урядовому) рівні розглядається створення сприятливого інвестиційного середовища.

При детермінуванні оптимізаційних процесів у сільському господарстві доцільно відзначити те, що у сучасному бізнес-середовищі показник результативності залежить від ступеня готовності вступати в конкурентну боротьбу за освоєння нового сегменту ринку. За таких умов в експертному середовищі [58, с. 8; 123, с.29-30; 134, с.153-157; 181, с.125-127; 197, с. 208, 213] при аналізі ефективності діяльності підприємств, у тому числі і сільськогосподарських підприємств, все частіше акцентується увага на перевагах функціонування корпорацій, регіональних кластерів на засадах горизонтальної та вертикальної інтеграції процесів виробництва.

У свою чергу, відповідно до засад сталого розвитку у вітчизняних і зарубіжних наукових працях [53; 124; 126; 207] звернено увагу на актуальність такого оптимізаційного процесу як виробництво органічної продукції та розвиток саме дрібного і середнього товарного виробництва (сімейних фермерських господарств), їхньої кооперації у крупнотоварні спеціалізовані виробництва. Це сприятиме захисту навколишнього середовища, зниженню рівня міграції сільського населення, створенню робочих місць з безпечними умовами праці.

Згідно з такими положеннями реформування сільського господарства в Україні слід проводити через поєднання системного і синергетичного принципів, у тому числі через впровадження оптимізаційних технологій з попередження можливих ризиків на усіх національних економічних та управлінських рівнях. Ключове значення має трансформація сільського господарства з галузі експортно сировинного виробництва в експортну галузь повного циклу виробництва

сільськогосподарської продукції та послуг, функціональні вектори якої направлені на виготовлення кінцевих продуктів, зокрема на виробничі процеси – переробка, розподіл і збут.

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

В Україні історично ведення сільського господарства культувалось у сільській місцевості. Згідно з статистичними даними спостерігаємо динаміку зниження кількості сільського населення з 31,7% станом на 1 січня 2010 р. до 31,1% станом на 1 січня 2016 р. до всього постійного населення України (рис. 2.1) і, як наслідок, – сільських населених пунктів з 28397 станом на 1 січня 2014 р. до 28385 станом на 1 січня 2016 р. [162, с. 24; 172, с. 19]. Основною причиною такого соціального явища в останні десятиріччя стало скорочення кількості місць прикладання праці у сільській місцевості, що обумовило посилення міграційних процесів, зокрема молоді, у міста та за кордон.

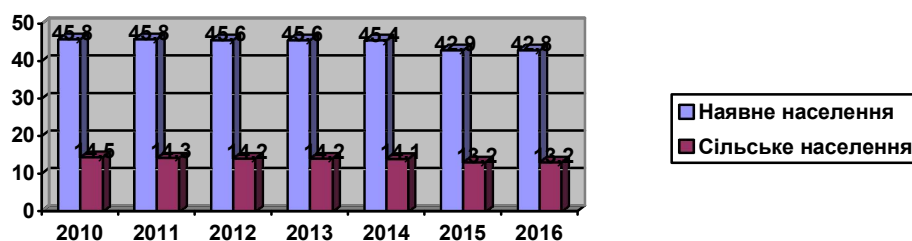


Рис. 2.1. Динаміка чисельності сільського населення і наявного населення України (млн. осіб)

Джерело: побудовано авторкою на основі [155, с. 29; 173, с. 23]

У Додатку В узагальнено результати аналізу тенденцій розвитку сільського господарства України за період 2010-2016 рр. У розрізі зведених показників [155] виокремлено збільшення удвічі випуску продукції (з 189405 млн.грн. у 2010 р. до 371189 млн.грн. у 2014 р.), ріст валової доданої вартості (з 107065 млн.грн. у

2011 р. до 156385 млн.грн. у 2014 р.), чистого поточного прибутку / змішаного доходу (з 80170 млн.грн. у 2011 р. до 114626 у 2014 р.). Проте відстежуємо зниження рівня рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств (з 17,5 % у 2010 р. до 8,3 % у 2013 р.) та зменшення кількості підприємств (з 49415 у 2012 р. до 45379 у 2015 р.), що обумовлює акцентування уваги на оптимізаційних процесах з мінімізації витрат діяльності і максимізації чистого прибутку підприємств.

Розглянемо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, а саме на утримання персоналу, на сільськогосподарських підприємствах України. Зокрема, згідно з даними Додатку В при стабільних показниках частки зайнятого населення, найманих працівників, збільшенні капітальних інвестицій, середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників по відношенню в цілому по країні і продуктивності праці у сільському, лісовому та рибному господарстві чітко прослідковується тенденція до зниження витрат на оплату праці (з 9,2 % у 2012 р. до 5,4 % у 2015 р.), відрахування на соціальні заходи (з 3,4 % у 2012 р. до 1,9 % у 2015 р.) на сільськогосподарських підприємствах. У свою чергу, кошти перенаправляються на матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції (з 68,7 % у 2012 р. до 73,7 % у 2015 р.), у тому числі на мінеральні добрива (з 16,6 % у 2012 р. до 19,2 % у 2015 р.) [155]. Усе це свідчить про орієнтацію керівників сільськогосподарських підприємств на пошук і розробку механізмів із пришвидчення і максимізації доходів на принципах, які суперечать засадам сталого розвитку, а також не сприяють формуванню персоналу.

Натомість, у науковому середовищі наголошується на заходах з розробки системи і визначення форм оплати праці, нагромадження коштів, спрямованих на оплату праці, зокрема: знижувати витрати матеріалів, енергії, палива, напівфабрикатів тощо; переходити на погодинну оплату праці; відновити нормування праці; використовувати сучасні мотиваційні та стимулюючі механізми високопродуктивної праці; збільшувати рентабельність виробництва

через механізм зниження собівартості продукції; підвищувати продуктивність праці [136, с. 256].

Вищеокреслені особливості розвитку доводять транзитивний та оптимізаційний характер процесів у сільському господарстві та необхідність розроблення механізму впровадження стратегічного управління сільськогосподарських підприємств на засадах оптимізаційного розвитку. На нашу думку, стабілізація розвитку цього виду економічної діяльності можлива за умови злагоджених дій, як на макро-, мезо-, так і на мікроекономічному рівні. Зокрема, вагоме значення належить трансформаційним заходам у системі управління підприємствами на засадах холізму (цілісності), враховуючи специфіку регіону (області, району).

Тернопільська область при сприятливих географічно-кліматичних умовах для розвитку рослинництва і тваринництва за показниками рівня економічного і соціального розвитку, у порівнянні із сусідніми областями, належить до числа депресивних регіонів України (табл. 2.2).

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

Усі ці чинники ще більше загострюють депресивний характер як Тернопільської області загалом, так і ринку праці зокрема. На рис. 2.2 зображено взаємозв'язок між депресивним ринком праці та формуванням персоналу на підприємствах, що свідчить про аномальність кадрової політики на підприємствах, у тому числі на сільськогосподарських.

Таблиця 2.2

Економічні показники розвитку західних регіонів України у 2014 році

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

Джерело: сформовано авторкою на основі [163, с. 389-489]

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

У даному контексті вихід регіону з депресивного статусу, а перетворення сільського господарства на конкурентоспроможний вид господарської діяльності, передбачає застосування інноваційних моделей менеджменту на загальнодержавному, регіональному, локальному (підприємство) рівнях, а також формування команд креативних і мотивованих фахівців. Саме останні, на нашу думку, слід розглядати рушійною силою ефективного використання природних ресурсів. У Додатку Е узагальнено результати огляду тематик вітчизняних кандидатських і докторських дисертаційних робіт щодо удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної

діяльності) за період 2010-2015 рр., що свідчить про посилений науковий інтерес до даної проблематики.

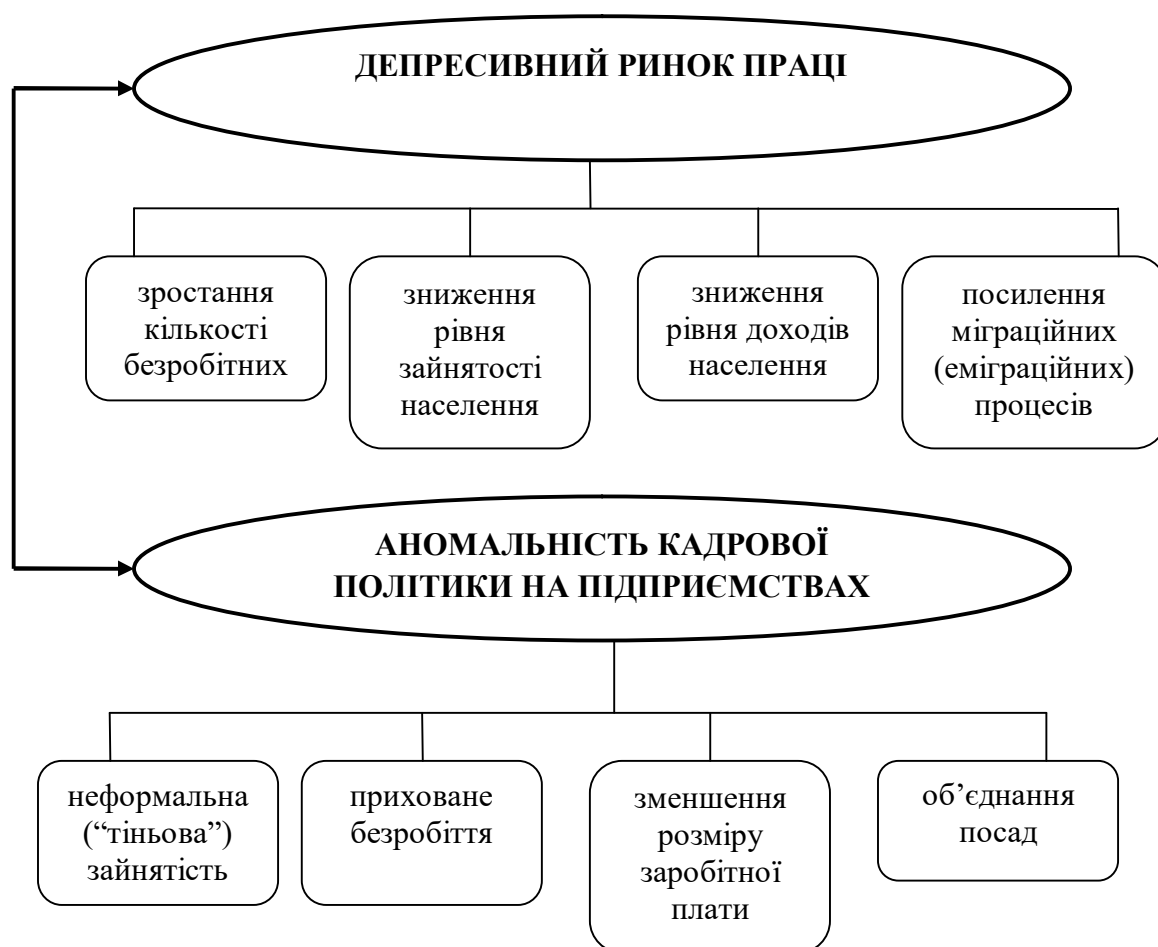


Рис. 2.2. Взаємозв'язок депресивного ринку праці та формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

З огляду на результати цих досліджень на кожному підприємстві варто концентрувати увагу на управлінні персоналом, впровадженні інноваційних технологій. Сьогодні науковцями і практикаками, в умовах глобалізації економіки, віртуалізації, автоматизації бізнес-процесів, розвитку робототехніки (наприклад, розробка ботів), вже обговорюється питання доцільності і визначення формату інвестування у формування персоналу сільськогосподарських підприємств і розгляду його як джерела інноваційного розвитку у найближчому майбутньому (5-10 років).

Згідно з даними у Додатку Д рівень забезпечення робочою силою сільського господарства Тернопільській області характеризується такими рисами:

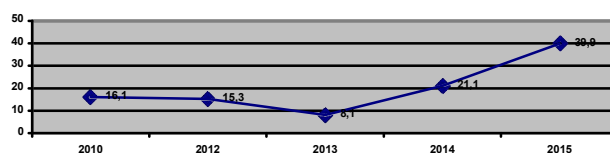
середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася з 11883 осіб у 2010 р. до 10315 осіб у 2015 р.; прийнято працівників 59,3 % до середньооблікової кількості штатних працівників у 2015 р., а вибуло 58,6 % (показники свідчать про сезонний характер галузі); з 1897 год фонду робочого часу відпрацьовано 1760 год (92,8 %) у 2015 р.; укладено 67 колективних договорів, які охопили 3576 працівників (38,1 % до облікової кількості штатних працівників) у 2015 р.; середньомісячна номінальна заробітна плата є нижчою за заробітну плату в регіоні (зокрема, у 2015 р. на 67 грн.) [155; 163].

Відповідно до даних на рис. 2.3 загалом на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції сільського господарства зріс з 16,1 % у 2010 р. до 39,9 % у 2015 р., продуктивність праці за період 2010-2015 рр. зросла на 109019,1 грн., кількість найманих працівників скоротилась з 13,7 тис.осіб у 2010 р. до 13,3 тис.осіб у 2014 р. [155; 163].

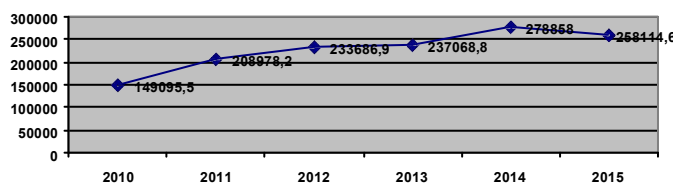
Також розглянемо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції через її візуалізацію графічним способом, а саме побудову гістограми (рис. 2.4). Згідно з даними рисунку у структурі витрат скоротилися витрати на оплату праці з 6,2 % у 2010 р. до 4,6 % у 2015 р. і на відрахування на соціальні заходи з 2,2 % у 2010 р. до 1,5 % у 2015 р., проте зросли витрати на оплату послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати з 24,7 % у 2010 р. до 29,5 % у 2015 р., а також орендна плата за майнові паї з 0,3 % у 2010 р. до 0,8 % у 2015 р. [155].

Для проведення глибокого і всестороннього вивчення функціонування системи управління персоналом, зокрема формування персоналу, сільськогосподарських підприємств Тернопільської області в умовах оптимізаційних процесів у сільському господарстві пропонуємо в основу емпіричного дослідження покласти засади холізму – цілісності розвитку досліджуваного виду економічної діяльності, соціально-економічного розвитку регіону та України. Зокрема, використаємо аспекти технології бенчмаркінгу, сутність якої полягає у порівняльному аналізі ефективності функціонування

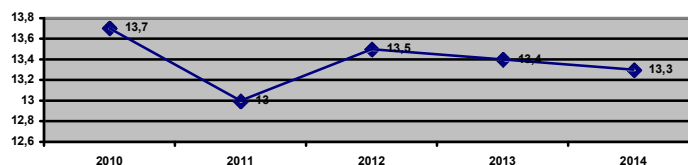
досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами галузі (насамперед це стосується підприємств-корпорацій). До того ж застосування принципу диференційованого розвитку підприємств полягає у залученні до об'єкта вивчення сільськогосподарських підприємств не однорідних за площею сільськогосподарських угідь, локалізацією в області та валовою доданою вартістю, а саме вертикальних корпорацій, агрохолдингів та середніх товарних виробництв (фермерських господарств). Поєднання емпіричних (експертна оцінка, спостереження) і теоретичних (порівняння, індукція, дедукція) методів пізнання утворює актуальність відповідних об'єктів вивчення.



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



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



в) кількість найманих працівників (тисяч осіб)

Рис. 2.3. Динаміка розвитку сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

Джерело: побудовано авторкою на основі [155; 163]

Основними критеріями формування вибірки сільськогосподарських підприємств Тернопільської області для проведення даного дослідження стали:

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

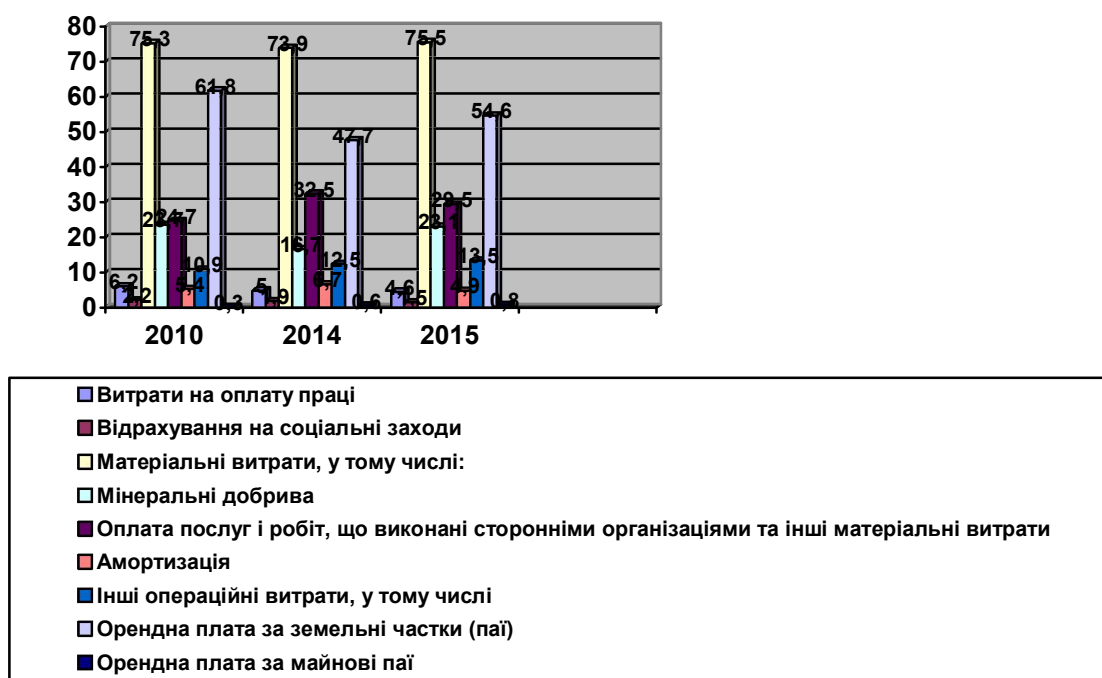


Рис. 2.4. Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Джерело: побудовано авторкою на основі [163, с. 251]

Зокрема, за результатами дослідження журналу “Аграрна Еліта України” [196] до 100 найкращих аграрних підприємств України у 2015 році увійшли такі підприємства Тернопільської області: Агрохолдинг “МРІЯ” (номінація “Диверсифікація виробництва”), Корпорація “Агропродсервіс” (номінація

“Стабільний розвиток”), ТОВ “Бучачагрохлібпром” (номінація “Стабільний розвиток”), ТОВ “Україна” (номінація “Розвиток інфраструктури”). У свою чергу, при формуванні вибірки підприємств було враховано такий критерій як участь в корпоратизації процесів виробництва, який передбачає зміну підходів до формування організаційно-економічного механізму загалом і системи управління персоналом зокрема, а також зростання ролі участі персоналу у прийнятті управлінських рішень.

Узагальнюючи вищесказане, для виконання даної дисертаційної роботи пропонуємо до вибірки сільськогосподарських підприємств включити сільськогосподарські підприємства-корпорації (Агрохолдинг “МРІЯ” [143] – Гусятинський район, ПАП “Агропродсервіс” [146] – Тернопільський район, ТОВ “Бучачагрохлібпром” [145] – Бучацький район), а також підприємства, які не є корпораціями, але займають лідерські позиції за показниками валової доданої вартості на районному рівні (ТОВ “Україна” – Підволочиський район, ПП “Агрофірма “Медобори” – Тернопільський район).

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

У розрізі оцінки оптимізаційних процесів формування персоналу у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств важливо відзначити міркування Р. Чорного [186], у контексті обґрунтування положення теорії обмежених систем, про необхідність концентрації інвестиційних зусиль (обмеження – “вузькі місця”) на нарощування основного капіталу і трудобезпеженості. Персонал, на думку науковця, може характеризуватися у

ролі лімітуючого чинника через нормативні вимоги щодо обмеження використання людської праці за рахунок стандартизації, механізації чи автоматизації роботи, підвищення продуктивності праці чи рівня мотивації. Доцільним по даному фактору є інвестування в організацію праці та робочих місць [186, с. 159, 163].

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

Встановлено, що організація системи управління персоналом залежить від організаційної структури управління на сільськогосподарських підприємствах, їхніх розмірів, напрямів діяльності, обсягів виробництва тощо. При розгляді даного внутрішнього чинника вважаємо варто врахувати те, що збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі зумовлює зростання кількості та складності зв’язків у процесі прийняття управлінських рішень, унаслідок цього процес управління уповільнюється, що є тотожним погіршенню якості управління підприємством [48, с. 281]. У даному контексті горизонтальну та вертикальну інтеграцію елементів і рівнів можна розглядати як оптимізаційно орієнтований напрям управління як підприємством, так і управління персоналом.

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

У контексті оптимізаційних процесів у сільському господарстві вважаємо роль останніх має пріоритетне значення. Адже, це є органічні структури і, на відміну від лінійно-функціональної організаційної структури управління, мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками [48, с. 291]. Ці організаційні структури управління, на думку менеджерів досліджуваних підприємств, сприяють зростанню вмотивованості до праці, активної участі працівників у розвитку підприємств, розкриттю потенційних можливостей працівників.

Загалом, така неоднорідність організаційних структур обумовлена середовищем, в якому функціонують підприємства, і корпоративними цілями, можливостями. Тенденція зростання інформатизації суспільства, диверсифікації бажань клієнтів обумовлює менеджерів сільськогосподарських підприємств все частіше звертати увагу на ресурсно-технологічний потенціал і необхідність переорієнтації діяльності на впровадження інновацій.

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

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

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

Для визначення рівня забезпечення персоналом проведемо оцінку якісної (стаж роботи, вік, стать, освіта) і кількісної (чисельність зайнятих і мобільності) структури персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Узагальнення результатів горизонтального (Додаток Ж: табл. Ж.1) і вертикального порівняльного аналізу персоналу свідчать про кореляцію цих категорій показників з особливостями функціонування сільськогосподарської галузі, а саме її сезонністю.

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

Натомість, на рис. 2.5 чітко відстежується позитивна динаміка збільшення середньооблікової кількості штатних працівників на ПП “Агрофірма “Медобори”, ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” на 10-92 %. До того ж на двох останніх підприємствах прийом працівників проводився не тільки на заміщення вакантних посад, а й на новостворені робочі місця.

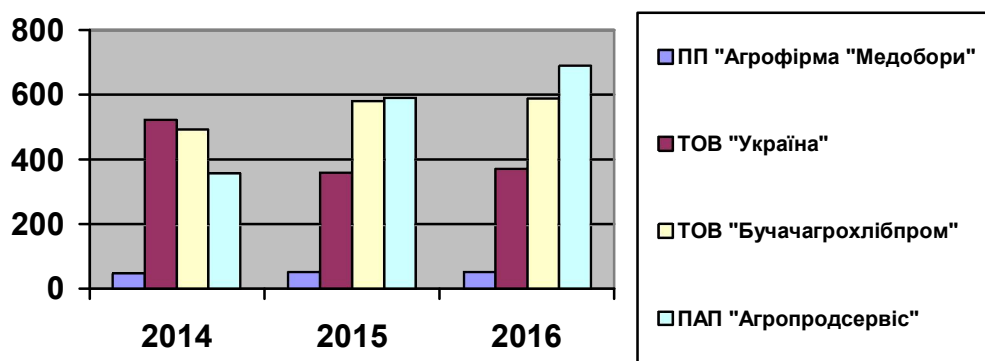


Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств за період з початку року, осіб

Джерело: побудовано авторкою на основі обліково-звітної документації досліджуваних підприємств

Така тенденція в останні роки стає все більш типовою для сільськогосподарських підприємств. Її поясненням є активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі України на національному та регіональному рівнях, зокрема можна виокремити такі чинники як збільшення Кабінетом

Міністрів України бюджетних дотацій для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції, проведення реформи децентралізації, розвиток міжнародного співробітництва.

У розрізі розгляду даного аспекту, варто уточнити те, що в Агрохолдингу “МРІЯ” у досліджуваному часовому відрізку відбулося зменшення кількості персоналу у зв’язку з оголошенням технічного дефолту у 2014 р. з 4397 осіб (станом на січень 2014 р.) до 2341 особи (станом на червень 2016 р.) [218, с. 32; 219, с. 46]. З 2015-2016 роках на підприємстві запроваджуються заходи із стабілізації розвитку.

Аналізування якісної структури персоналу свідчить про диференційований підхід щодо дотримання політики гендерної рівності на підприємствах, що під час інтерв’ю з керівниками аргументувалось специфікою галузі (посади з використанням фізичної праці, роботи з великогабаритною технікою і багатотонажним транспортом). У віковому співвідношенні переважають працівники 35-55 років (основний і тимчасовий / сезонний виробничий персонал). Віковий ценз управлінського персоналу становить 30-50 років. За стажем роботи можна виокремити такі групи працівників: 1-5 років; 5-10 років; від 10-15 років. Середній стаж роботи на підприємствах становить 3,5 років, що свідчить про стабільність умов праці. За рівнем освіти працівників проранжовано за такими групами: повна і базова вища освіта (управлінський персонал, фахівці); професійно-технічна та повна базова освіта (основний і допоміжний виробничий персонал).

При проведенні аналізу якісної і кількісної структури персоналу підприємств слід звернути увагу і на питання його мобільності (показники руху працівників: зовнішній і внутрішній оборот прийнятих і звільнених; коефіцієнт плинності), що є прямим віддзеркаленням ролі персоналу у системі управління підприємствами. За аналізований період (табл. Ж.1) основною причиною вибуття працівників на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах була плинність персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення

трудової дисципліни ін.). Натомість у 2014 р. на ПП “Агрофірма “Медобори” причиною 8 % вибуття персоналу стали зміни в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників). Аналогічність останньої тенденції є характерною і для Агрохолдингу “МРІЯ”.

У табл. 2.3 розраховано коефіцієнти плинності (відношення кількості працівників, яких звільнено за звітний період за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням, крім звільнених за власним бажанням з поважних причин, до середньооблікової кількості штатних працівників), постійності персоналу (відношення кількості працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний рік до середньооблікової кількості штатних працівників за рік), загального обороту персоналу (відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників) [85, с. 132]. Згідно з цими даними можна відзначити, що на ПП “Агрофірма “Медобори” зафіксовано найнижчий рівень плинності персоналу 0,07 у 2015 р. і 100 % постійність персоналу у 2014 і 2016 рр. Натомість ТОВ “Бучачагрохлібпром” у 2015 р. характеризується найвищим рівнем плинності персоналу – 0,64 і коефіцієнтом загального обороту – 1,44. Проте у 2016 р. коефіцієнт плинності був 0,37. Крім того, варто звернути увагу і на високі коефіцієнти загального обороту персоналу у ПАП “Агропродсервіс” (0,83 у 2016 р.), ТОВ “Бучачагрохлібпром” (0,86 у 2016 р.) і ТОВ “Україна” (0,67 у 2015 р.). Усе це свідчить про актуальність удосконалення системи управління персоналом підприємств, зокрема із розробки моделі впровадження інноваційних технологій формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку, тобто формування стійкої інноваційної команди фахівців.

Для пошуку резервів підвищення ефективності використання персоналу і визначення їхнього впливу на результати діяльності сільськогосподарських підприємств проведемо діагностику матеріального та нематеріального мотиваційного середовища. Позитивним чинником є укладання і реєстрація

колективних договорів ТОВ “Бучачагрохлібпром”, ТОВ “Україна”, ПП “Агрофірма “Медобори”.

Таблиця 2.3

**Динаміка рівня забезпеченості персоналу досліджуваних
сільськогосподарських підприємств**

Роки	Коефіцієнт плинності				Коефіцієнт постійності				Коефіцієнт загального обороту			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2014	0,36	0,61	0,22	0,15	1,44	0,86	1,0	0,95	0,71	1,24	0,29	0,46
2015	0,22	0,64	0,07	0,38	1,06	0,90	1,03	1,0	0,63	1,44	0,26	0,67
2016	0,31	0,37	0,09	0,23	1,11	1,02	1,0	0,75	0,83	0,86	0,16	0,45

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

Джерело: розраховано авторкою на основі звітної документації підприємств

Розглянемо детальніше використання робочого часу штатних працівників на прикладі показників ПП “Агрофірма “Медобори” (рис. 2.6), яке характеризується позитивною динамікою здійснення господарської діяльності.

Як наслідок на даному етапі дослідження важливо детермінувати ризик наявності надурочних робіт, адже в сучасних умовах оптимізаційного розвитку, зокрема при оптимізації витрат підприємств, часто керівники практикують збільшувати фінансові результати діяльності саме за рахунок продовження тривалості робочого часу та мінімізації розміру заробітної плати. Згідно з даними рис. 2.6 на ПП “Агрофірма “Медобори” у 2014 р. відпрацьовано 91 % часу із запланованого фонду робочого часу, а у 2015 р. цей показник вже становив 93 %, що свідчить про відсутність на підприємстві надурочних робіт, провадження яких згідно із нормативно-правовими актами з питань праці і соціально-трудоких відносин накладають на роботодавця додаткові зобов’язання перед найманим працівником.

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

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

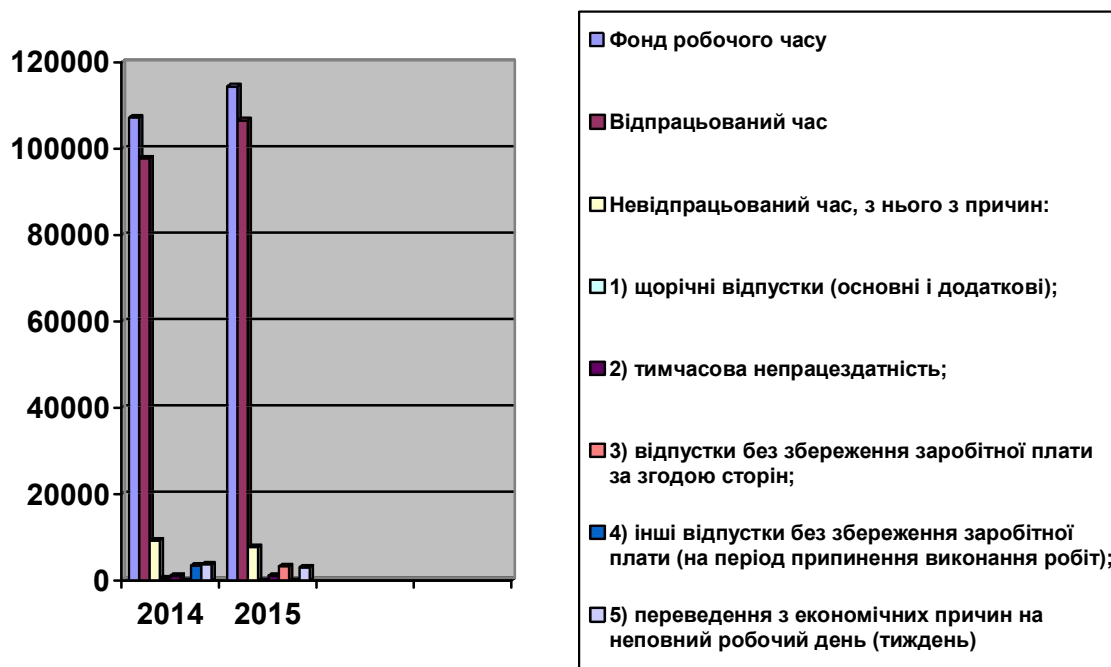


Рис. 2.6. Динаміка використання робочого часу штатних працівників ПП “Агрофірма “Медобори”

Джерело: побудовано авторкою на основі обліково-звітної документації підприємства

Іншою важливою складовою детермінування ролі персоналу у системі управління сільськогосподарських підприємств, а саме цінності людських ресурсів у корпоративній структурі ресурсів, є оцінка фонду заробітної плати (табл. Ж.2). Варто відзначити, що на усіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах відсутня заборгованість перед працівниками із виплати заробітної плати та допомоги по соціальному страхуванню.

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

компенсаційні виплати, у тому числі матеріальна допомога (у 2014 р. ТОВ “Україна”).

Для розуміння причин відповідної динаміки забезпеченості персоналу досліджуваних підприємств (табл. 2.3) у табл. 2.4 розраховано середньорічну оплату праці одного штатного працівника (відношення суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників до середньооблікової кількості цих працівників за рік) і середньомісячну оплату праці за рік усіх працівників на підприємствах (відношення величини заробітної плати за рік до кількості місяців у році) [85, с. 152].

Таблиця 2.4

Динаміка рівня заробітної плати досліджуваних підприємств

Роки	Середньорічна оплата праці одного штатного працівника, тис. грн.				Середньомісячна оплата праці за рік усіх працівників, тис. грн.			
	1	2	3	4	1	2	3	4
2014	47,4	29,8	21,2	27,7	1205,2	1225,9	88,4	1414,4
2015	62,0	55,9	25,4	48,1	3051,7	2718,7	114,2	1447,9
2016	80,1	67,7	37,1	63,0	4608,9	3327,0	170,1	1951,5
Примітка: 1 – ПАП “Агропродсервіс”; 2 – ТОВ “Бучачагрохлібпром”; 3 – ПП “Агрофірма Медобори; 4 – ТОВ “Україна”.								

Джерело: розраховано авторкою на основі звітної документації підприємств

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

Отже, диференційований підхід до організації системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах свідчить про оптимізаційні процеси формування персоналу та актуальність діагностики рівня використання

технологій формування персоналу, а також розгляду питання доцільності оптимізаційно орієнтованого їх використання.

2.2. Діагностика рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств

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

Як один із таких чинників виокремлюємо у цій дисертаційній роботі персонал, тобто – людські ресурси, а оптимізаційне середовище (інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства, продуктивність праці, матеріальна мотивація, калькуляція собівартості продукції, фондоозброєність праці, сезонність виробництва, рентабельність та ін.) як ключові умови необхідності використання технологій формування персоналу (з розкриття прихованих здібностей персоналу). У свою чергу, бажання якнайшвидшого отримання прибутку змушує менеджерів пам'ятати про обернений взаємозв'язок між цим же прибутком і ризиком.

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

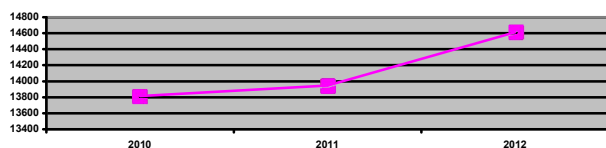
До прикладу, в останні роки спостерігається позитивна динаміка залучень внутрішніх інвестиційних ресурсів у необоротні активи. ПАП “Агропродсервіс” забезпечило будівництво елеватора вартістю 50 млн. грн., свинокомплексу (153,3 млн. грн.), ГК “Агрохолдинг Мрія” здійснило будівництво елеватора загальною потужністю 100 тис. тонн зерна вартістю 110 млн. грн., ТОВ “Україна” – будівництво елеватора місткістю 63 тис. тонн зерна і вартістю 75,1 млн. грн., ТОВ “Бучачагрохлібпром” – будівництво молочного комплексу потужністю 7,5 тис. тонн молока на рік вартістю 40 млн. грн. [186, с. 123-124].

Крім того, поряд з технологічною інтеграцією бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах зростає частотність впровадження у практику засад енергоефективності та захисту навколишнього середовища. Зокрема, з метою покращення управління питаннями охорони навколишнього середовища, соціальної, охорони здоров'я та безпеки, пов'язаними з виробництвом операцій, в Агрохолдингу “МРІЯ” введено у дію систему екологічного управління, що включає екологічну політику та структуру системи управління, створено відділ охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я та безпеки, що дозволяє збалансувати та інтегрувати економічні, соціальні та екологічні інтереси підприємства і суспільства [217, с. 2, 8].

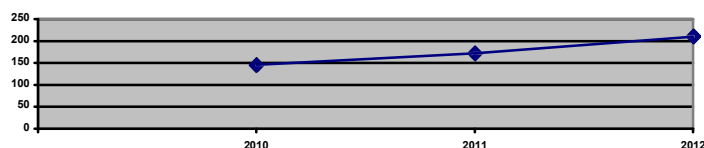
При діагностуванні таких характерних рис оптимізаційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств відстежується також тенденція трансформації підходів і до нематеріальних ресурсів, зокрема до людських ресурсів. Л. Прокопєць до основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відносить саме кваліфікацію та ефективність використання персоналу підприємства [134, с. 40].

Заслуговує на увагу динаміка взаємозалежності між площею сільськогосподарських підприємств, середньообліковою чисельністю працівників і виробництвом зернових і зернобобових культур ТОВ “Україна”, відображена на рис. 2.7. Такі дані свідчать про те, що при формуванні робочих команд слід керуватись не тільки її кількісним складом, а й якісним. Відповідно до цього зростає потреба впровадження інноваційних технологій формування персоналу

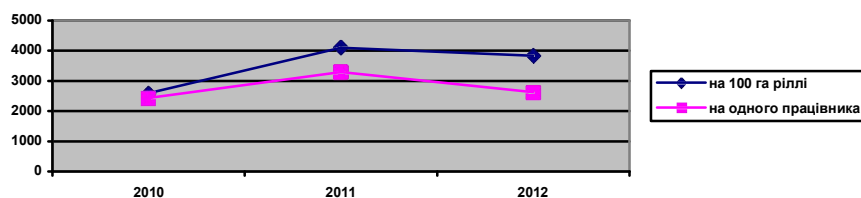
сільськогосподарських підприємств в умовах оптимізаційного розвитку, характеристика яких подана у Додатку Б.



а) площа сільськогосподарських угідь, всього, га



б) середньооблікова чисельність працівників у рослинництві, осіб



в) вироблено зернових і зернобобових культур, ц

Рис. 2.7. Динаміка розвитку ТОВ “Україна” упродовж 2010-2012 рр.

Джерело: побудовано авторкою на основі [186, с. 34]

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

Здійснивши огляд численних вітчизняних досліджень з питань управління персоналом на підприємствах аграрного сектору економіки України [30; 32; 37; 42-43; 55; 105; 108; 130; 174; 178; 180; 184-185; 188], розуміємо, що ця тенденція є швидше загальнонаціональною закономірністю, ніж винятком. Головною причиною зазвичай є несистемний підхід до управління персоналом, зокрема применшення значення кожного працівника незалежно від форми трудових

відносин, його потенціалу у досягненні кінцевого результату (прибутку) підприємством. Як наслідок, на нашу думку, це, з одного боку, слугує основою для утворення депресивних зовнішніх і внутрішніх ринків праці, а з іншого боку – актуалізує питання отримання менеджерами додаткових знань і навиків з доцільності формування персоналу і впровадження інноваційних технологій, наприклад коучингу.

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

Загальна модель продуктивності праці (Y) матиме такий вигляд [121, с. 97-98]:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_n, u) \quad (2.1)$$

де: X_1, X_2, X_3, X_n – чинники впливу (фондомісткість продукції; коефіцієнт плинності персоналу; рівень втрати робочого часу; обсяг виробленої продукції в порівняних цінах; середньооблікова кількість працівників основної діяльності; середньооблікова кількість робітників; загальна кількість днів, відпрацьованих робітниками; загальна кількість годин, відпрацьованих робітниками; середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником; середня тривалість робочого дня; середньорічний виробіток продукції на одного працівника; середньорічний виробіток продукції одним робітником; середньоденний виробіток продукції одним робітником; середньогодинний виробіток продукції одним робітником), u – стохастична складова (випадкові чинники) [121, с. 97-98].

Іншим критерієм оптимізаційного середовища є матеріальна мотивація. Загальна структура витрат на персонал складається з таких показників фонду

оплати праці: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

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

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

Дане дослідження побудовано на основі поєднання двох видів діагностики – аналітичної (документація щодо якісної та кількісної структури персоналу, потенціалу працівників та ін.) та анкетування щодо рівня використання технологій у системі управління персоналом (зокрема з розкриття потенціалу персоналу) на підприємствах безпосередньо лінійними, функціональними менеджерами і робітниками, які на них працюють.

У Додатку 3 представлено бланк анкети, який розроблено для опитування. Відповіді на запропоновані питання отримано очно (через особисті зустрічі з керівниками та працівниками підприємств), а також дистанційно (через електронне листування, телефон). В опитуванні взяло участь 8 лінійних і функціональних керівників, 16 службовців (адміністративно-обслуговуючий персонал) і 83 робітники, з яких:

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

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

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

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

Під час проведення цієї діагностики нам було важливо респондентам наголосити, що ми вкладаємо у сутність поняття “потенціал персоналу”. Провівши огляд окремих вітчизняних наукових досліджень [7; 30], в яких проаналізовано такі соціально-економічні категорії як “трудова потенція” і “кадрова потенція”, ми запропонували трактувати це поняття як сукупність професійних, особистих, фізіологічних і психологічних можливостей кожного працівника, а системно-холістичний підхід до їхнього виявлення та використання сприяє зростанню показників ефективності функціонування підприємства.

Пріоритетним завданням у проведенні емпіричних досліджень за темою дисертаційної роботи було з’ясування комплексу заходів (технологій), які використовують на підприємствах для розкриття потенційних можливостей працівників як інструмента для формування позитивного мотиваційного середовища. Найчастіше на підприємствах керівництво практикує діагностувати рівень потенціальних можливостей через бесіди і інтерв’ю (73 %), анкетування (20 %), тренінги (19 %), розробку індивідуальних програм розвитку кар’єри (17 %), оголошення професійних конкурсів (13 %), які носять не системний, а ситуативний характер (рис. 2.8).

На підприємствах для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують такі технології (рис. 2.9) як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг,

аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, грейдинг, аутплейсмент та ін.).

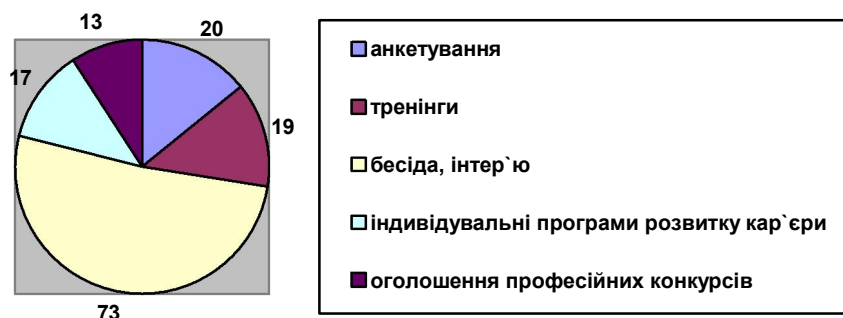


Рис. 2.8. Діагностика заходів з визначення рівня та розкриття потенційних можливостей персоналу, які використовують на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах, відсотки

Джерело: побудовано авторкою на основі проведеного анкетування

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

В Агрохолдингу “МРІЯ” реалізовується політика промислової безпеки та охорони здоров'я, яка орієнтована на забезпечення безпечних умов праці працівників, захист здоров'я обслуговуючого персоналу. Пріоритетними напрямками політики є підвищення рівня безпечних умов праці працівників (забезпечення робітників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту), зниження допустимих норм впливу на працюючих небезпечних та шкідливих факторів виробничого середовища, забезпечення усунення джерел небезпеки (своєчасне виявлення ранніх ознак гострих і

хронічних професійних захворювань, отруєнь, загальних та професійно-зумовлених захворювань; динамічне спостереження за станом здоров'я працівників в умовах дії шкідливих та небезпечних виробничих факторів і трудового процесу; відбір та ротація працівників компанії, діяльність яких пов'язана з впливом негативних факторів), уникнення негативного впливу на населення, що проживає в районі діяльності компанії, постійне вдосконалення менеджменту охорони здоров'я працівників компанії [114].



Рис. 2.9. Результати відповіді респондентів на питання: “Які технології використовуються на підприємстві для формування висококваліфікованого та вмотивованого персоналу?”, відсотки від усіх досліджуваних підприємств

Джерело: побудовано авторкою на основі проведеного анкетування

В окремих вітчизняних наукових працях [89] неодноразово наголошується, що вітчизняна система управління персоналом характеризується рядом чинників, які негативно впливають на конкурентоспроможність у бізнес-середовищі як сільськогосподарських підприємств, так і підприємств інших видів економічної діяльності: динамічні та складно прогнозовані зміни в економічних, правових, політичних, соціальних, культурних питаннях (зокрема, державна фіскальна політика) [89]. Ці заходи підштовхують керівників підприємств шукати оптимізаційні технології управління, які б були взаємовигідні для усіх учасників ринку. У світі, а також в Україні практикується звернення до мережі послуг аутсорсингу, зокрема з питань управління персоналом це може бути аутстафінг, лізинг персоналу або повноцінне функціонування позаштатного департаменту з управління персоналом (HR-консалтинг). Сьогодні в науковому обігу для практиків є численна кількість публікацій [47; 81; 113; 127] про лізинг і аутсорсинг персоналу, аутстафінг, кадровий консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент персоналу, ефективність ринку послуг з управління персоналом та ін.

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

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

Серед технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах все ж найчастіше практикується наставництво (на етапі адаптації

працівника). При виборі цієї традиційної технології зазвичай керуються критерієм економності коштів.

Науковці відзначають, що трансформаційні процеси на ринку праці повинні спрямовувались на гнучку політику максимального збереження професійних кадрів через відмову від традиційних планових скорочень персоналу, а натомість впровадження неперервного навчання для працівників, перехід від традиційної ролі менеджера до наставництва [31, с. 172], а особливо коучингу [29; 117].

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

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

З огляду на це важливою складовою емпіричного етапу дослідження рівня використання технологій формування персоналу стало вивчення мотиваційного середовища працівників. Відповідно до рис. 2.10 основними мотиваторами роботи на сільськогосподарських підприємствах є близькість до місця проживання (84 %), забезпечення транспортом, безоплатними обідами (73 %) та офіційне працевлаштування (65 %).

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

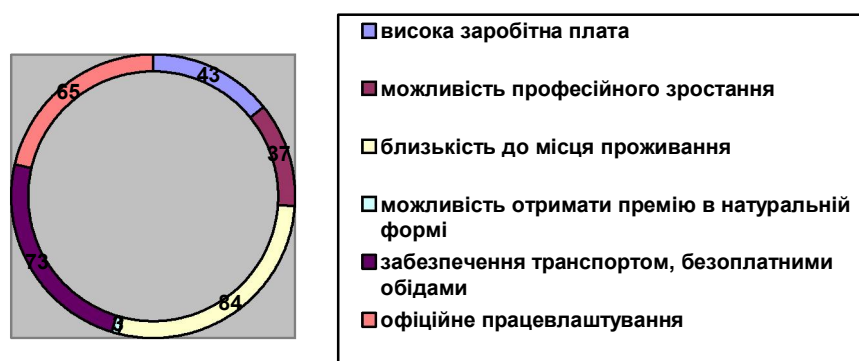


Рис. 2.10. Відповідь респондентів на питання: “Що мотивує Вас працювати на даному підприємстві?”, відсотки

Джерело: побудовано авторкою на основі проведеного анкетування

Враховуючи вище окреслене бізнес-середовище, в якому функціонують сільськогосподарські підприємства, актуальним питанням є оптимізація статей витрат на персонал (використання технологій формування персоналу) як чинник, який впливає на продуктивність праці. В останні десятиріччя серед численного переліку економічно-соціальних питань, які вивчаються науковцями, актуальним є управління витратами на персонал, розробка підходів до їхньої оптимізації [91]. Як наслідок заслуговує на увагу розгляд такої категорії як “критерій оптимізації у технологіях управління персоналом” – бази показників застосування цих технологій, які характеризують найкраще функціонування підприємства.

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

Водночас, проводячи аналіз кореляційного зв'язку між показниками продуктивності праці і витратами на технології формування персоналу, слід врахувати “закон граничної продуктивності” Дж.-Б. Кларка, який полягає у розподілі доходів на основі принципів граничного аналізу ціни факторів виробництва. Зокрема, один із таких факторів як праця може прирощуватись доти, доки вартість продукту, що виробляється цим фактором, не зрівняється з його ж ціною. Дія цього закону у практиці господарювання передбачає, що стимул збільшувати фактор виробництва вичерпує себе, коли ціна цього фактора починає перевищувати можливі доходи підприємця [98, с. 239-243].

Провівши огляд обліково-звітної кадрової та фінансової документації, зокрема статей, які характеризують бізнес-процеси на досліджуваних підприємствах, можемо виокремити такі статті витрат на персонал як оплата праці, премії, витрати на навчання, оплата транспорту та обідів. У розрізі проблематики дослідження важливо діагностувати статті витрат на технології формування персоналу: витрати на пошук і підбір персоналу (у тому числі використання зовнішніх джерел залучення – рекрутингові агенції), витрати на навчання і підвищення кваліфікації, витрати на оцінку персоналу, витрати на мотивацію персоналу, витрати на звільнення персоналу.

Проведений спільно з менеджерами ПАП “Агропродсервіс” кореляційно-регресійний аналіз між обсягами виробництва (продуктивністю праці) і витратами на технології формування персоналу свідчить про прямо пропорційну кореляційну залежність цих показників, а саме із збільшенням витрат на інноваційні технології формування персоналу спостерігаємо зростання обсягів

виробництва, що відповідно впливає на кінцеві фінансові результати підприємства, а також зниження рівня плинності персоналу.

Формування відповідного оптимізаційного середовища обумовлює акцентування уваги також на вивченні методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу. У результаті емпіричного дослідження діагностовано потребу у розробці оптимізаційних критеріїв їхнього відбору, систематизації (кластеризації) з метою розкриття прихованих здібностей працівників та удосконалення ефективності усіх бізнес-процесів на підприємстві. Для цього доречним є звернення до наукових напрацювань з економіко-математичного програмування [4; 34; 38; 50; 126; 131; 158].

Зокрема, множину критеріїв технологій формування персоналу підприємств можна представити у вигляді векторної цільової функції [126, с. 51]:

$$F(X) = \{f_1(X), \dots, f_k(X)\}, k = \overline{1, K} \quad (2.2)$$

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

У розрізі даного питання, можна взяти за основу задачу багатоцільової оптимізації, яка записується як векторна задача математичного програмування [126, с. 51-52]:

$$F(X) = \{f_1(X), \dots, f_k(X)\} \max, k = \overline{1, K}, \quad (2.3)$$

$$g_i(X) \leq b_i, i = \overline{1, M}, \quad (2.4)$$

$$X \geq 0 \quad (2.5)$$

Загалом в економіко-математичному моделюванні процес приведення критеріїв до єдиного масштабу і безрозмірного вигляду називається нормуванням (способи: заміна абсолютних значень критеріїв їх безрозмірними величинами або відносними значеннями відхилень від оптимальних значень критеріїв) [126, с. 53-54].

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

2.3. Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Проведений огляд сучасних тенденцій розвитку як економіки, так і управління персоналом підприємств, зокрема оцінка оптимізаційних процесів формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, в умовах оптимізаційного розвитку засвідчили про актуальність переосмислення підходу до персоналу як ключового ресурсу підприємства. Насамперед це пов'язано із розвитком цифрових технологій та автоматизацією багатьох бізнес-процесів (GPR-навігатори, дрони, безпілотники, регулятори сівозмін і внесень міндобрив, бот-консалтинг, 1С:Бухгалтерія та ін.).

Актуальним є розгляд питання застосування оптимізаційного підходу до використання технологій формування персоналу підприємств для досягнення бізнес-цілей, розробки оптимізаційної моделі організаційної структури управління, аналізу мотиваційного середовища працівників підприємств. У

результаті емпіричного дослідження доведено про формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом, спрямованого на створення умов для гармонізації цілей підприємства, персоналу і суспільства. Під час інтерв'ю з менеджерами сільськогосподарських підприємств встановлено, що поряд із такими традиційними принципами як системності, креативності, координації тощо при впровадженні інноваційних технологій формування персоналу утверджується принцип оптимізації і, як наслідок, необхідність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств. Загалом принципами менеджменту персоналу сьогодні прийнято вважати об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів [110, с. 17].

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

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

У контексті розгляду питання оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств варто відзначити, що індикатором якісних і кількісних ознак персоналу (структури людських ресурсів) на таких підприємствах, а також їхнім головним джерелом є галузевий ринок праці. Г. Гончар, досліджуючи організаційно-економічний механізм функціонування сільського ринку праці, розрізняє поняття “аграрний ринок праці” (співвідношення попиту і пропозиції на сільськогосподарську працю у великих і середніх сільськогосподарських підприємствах) і “сільський ринок праці” (галузевий ринок, на якому є попит і пропозиція робочої сили, що наділені як сільськогосподарським так і несільськогосподарським профілем та проживають у сільській місцевості) [41, с. 28].

Погоджуємось із думкою О. Малецької про те, що на сучасний стан, формування і використання персоналу на сільськогосподарських підприємствах важливий вплив має саме аграрна специфіка сільської території, природа соціально-економічних рис села, специфіка зайнятості та відтворення сільського населення [105, с. 6].

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

Відповідно до рис. 2.11 у структурі персоналу досліджуваних сільськогосподарських підприємств понад 80 % становить населення сільської місцевості. До того ж за даними Тернопільського обласного центру зайнятості більшість замовлень на підбір персоналу від сільськогосподарських підприємств зорієнтовані на дану категорію населення. Така закономірність є не випадковою, а сформувалась історично, адже головним знаряддям праці на

сільськогосподарських підприємствах є саме земля, а навиками роботи на ній найбільше володіє населення сільської місцевості.

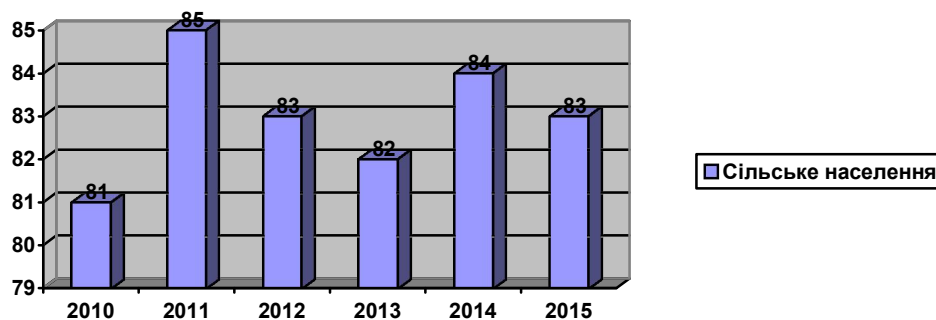


Рис. 2.11. Частка сільського населення у структурі персоналу сільськогосподарських підприємств, відсотки

Джерело: побудовано авторкою на основі кадрової документації досліджуваних підприємств

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

До прикладу, у Буцацькому коледжі Подільського державного аграрно-технічного університету у 2017 році здійснюється підготовка фахівців за такими спеціальностями: облік і оподаткування, агрономія, технологія виробництва та переробки продукції тваринництва, ветеринарна медицина, менеджмент, геодезія та землеустрій, будівництво та цивільна інженерія [144]. У свою чергу, у Тернопільському національному економічному університеті у 2017 році проводиться навчання за освітніми програмами ступеня бакалавра (“Експертна оцінка землі та нерухомого майна”, “Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу”, “Менеджмент природокористування”, “Геодезія та землеустрій”) і ступеня магістра (“Прикладна економіка”, “Економіка довкілля і природних ресурсів”, “Експертна оцінка землі та нерухомого майна”, “Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу”, “Менеджмент

природокористування та економіка довкілля”, “Менеджмент і правове забезпечення агропромислового виробництва”) [148].

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

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

Головними чинниками, які впливають на чисельність сільського населення, а саме рівень забезпечення робочою силою сільськогосподарських підприємств, є рівень зайнятості, доходів, народжуваності і смертності населення, розвиток інфраструктури на селі (освіта, медицина, дороги, заклади харчування, культури, торгівлі), міграційні процеси. Усі ці чинники стають основою для формування мотиваційного середовища працівників на підприємствах.

У рамках анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, на базі якого проводиться дане дослідження, також вивчено зовнішні фактори, які, на думку респондентів, найбільше впливають на

якісний і кількісний рівень забезпечення фахівцями сільськогосподарські підприємства. Зокрема, серед факторів було виокремлено такі, як політична та економічна нестабільність у державі (95 %), військові дії у східному регіоні України (91 %), міграція населення за кордон (94 %), розвиток цифрових технологій та можливість дистанційної зайнятості в інших сферах (65 %), зниження чисельності сільського населення (89 %), непрестижність здобуття аграрної освіти серед молоді (42 %).

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

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

Динамічний розвиток цифрових технологій обумовив в останні десятиліття фундаментальні зрушення як у підходах до організації системи управління підприємствами загалом, так і до системи управління персоналом зокрема. Відповідно і переорієнтація на інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств у бізнес-середовищі має супроводжуватись синергією поколінь

персоналу X (прагнення стабільних умов праці, відчуття страху перед інноваціями і впровадженням інформаційних технологій), Y (орієнтація на інноваційність змін, самонавчання, обізнаність з цифровими технологіями, схильність до релокацій) і Z (невід’ємний зв’язок навчання, роботи і відпочинку з цифровими технологіями, короткостроковий характер роботи над проектами).

Проведений огляд нормативно-правових актів України з питань зайнятості населення та умов праці на підприємствах [69-73; 87] свідчить про застарілість і значну їхню зарегулюваність. При формуванні персоналу сільськогосподарських підприємств важливо врахувати засади гнучкості сучасного ринку праці (гнучкість робочого часу, мобільність робочої сили, дистанційна форма трудових відносин, проектний характер роботи та ін.). Як наслідок це посилює актуальність оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу підприємств на засадах індивідуального підходу до кожного учасника, розвитку соціально-трудова відносин, а також формування ринку послуг з управління персоналом для сільськогосподарських підприємств на засадах оптимізаційного розвитку.

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

У контексті оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств, а саме формування команди фахівців із трьох поколінь XYZ (через “синергію поколінь” досягнення

емержентності), слід ідентифікувати сутність такого явища як інтенсивний прояв деформації трудової поведінки, яка безпосередньо впливає на результативні показники господарської діяльності підприємств. Поява таких різновидів цього явища як рестрикціонізм або мінімізація продуктивності праці, надлишкова інтенсивність праці, кар'єризм, ригідність або недостатня мобільність, страх перед самореалізацією, замкнутість особистості та ін. пояснюється неадаптованістю працівника – його невмінням пристосовуватись до навколишнього середовища, соціально-трудоких відносин із залученням своїх знань, умінь, досвіду для досягнення максимального ефекту в розвитку і благополуччі власної особи [31, с. 148-160].

Під час виконання емпіричної частини даної дисертаційної роботи відзначено, що деформація трудової поведінки є характерною як для працівників покоління X при впровадженні інноваційних підходів в організації праці (робота з персональним комп'ютером, планшетами чи смартфонами; використання Інтернету, електронної пошти, соціальних мереж для інформаційно-комунікаційного зв'язку; вивчення іноземних мов; нарахування заробітної плати і кар'єрне зростання відповідно до індивідуальних показників результативності та ін.), так і для працівників поколіннями Y і Z при надмірній інтенсифікації праці і динамічному обміну інформацією в Інтернеті (соціальних мережах), що зазвичай супроводжується порушенням балансу між роботою і дозвіллям. Вважаємо, що таке інноваційне середовище системи управління персоналом посилює актуальність індивідуального підходу до працівників, зокрема врахування інтересів і потреб кожного з них, створення сприятливого мотиваційного середовища при дотриманні балансу між роботою і відпочинком, створенні екологічно орієнтованих умов праці. Усі ці фактори свідчать про актуальність зростання інтересу менеджерів сільськогосподарських підприємств до використання інноваційних технологій (коучинг, краудсорсинг, дауншіфтінг, аутплейсмент, коворкінг, уберизація рекрутингу), які б сприяли розкриттю потенційних можливостей працівників і знижували рівень прояву деформації трудової поведінки.

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

$$f(X) = k_i x_i \rightarrow \max \quad (2.6)$$

$$f(Y) = c_j y_j \rightarrow \min \quad (2.7)$$

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

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

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

Відповідно до результатів дослідження, проведеним Міжнародним кардовим порталом HeadHunter Україна, на ринку праці зростає потреба у “м’яких” навичках працівників, серед яких виокремлено креативність, бажання вчитися, стійкість до стресів, багатозадачність, вміння працювати в команді [195]. Враховуючи це, а також особливості інноваційного середовища функціонування системи управління персоналом, важливою складовою у розробці інструментарію

відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств є розгляд структури людських ресурсів підприємства як явних і прихованих знань, умінь, навичок, інтересів, здібностей, досвіду, емоційно-психологічного стану (емоційний інтелект) працівника, які інтегруються у його компетенції.

У даному контексті фундаментальне значення при детермінації цієї структури, окрім потреб і ціннісних орієнтирів, має виокремлення здібностей персоналу. Зокрема, останній чинник доречно враховувати при розробці гнучких профілів посад (карт компетенцій або карт здібностей), тобто під час формування персоналу.

Загалом аналіз структури людських ресурсів [7; 45; 52; 77; 105; 117; 161; 198] сьогодні здійснюється крізь призму професійних, фізіологічних, психологічних критеріїв, проводиться класифікація персоналу, імплементуються нові підходи до організації процесу управління розвитком персоналу (сінтелектика, коучинг, емоційний інтелект, соціотип тощо). Водночас однією із сучасних тенденцій дослідження формування персоналу є вивчення особливостей управління талантами, висококваліфікованими працівниками (HiPo – high potential).

У свою чергу, звернімо увагу на результати відповіді на питання у нашій анкеті “Які якості працівників варто розвивати на підприємстві?”, зокрема “Які якості Ви б хотіли вдосконалити?” (рис. 2.12). Отримані відповіді свідчать про пріоритетність розвитку особистісних якостей над професійними. До того ж під час інтерв’ю керівники підприємств неодноразово наголошували, що саме бажання працювати, розвиватись, вміння управляти часом, робота в команді, здатність працювати на результат, готовність нести відповідальність за виконанні завдання найбільше цінуються у працівниках. Відповідно до цього оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу підприємств передбачає створення умов для отримання менеджерами додаткових знань, зокрема з психології особистості (управління конфліктами та емоціями, робота в команді, вміння публічних виступів тощо).

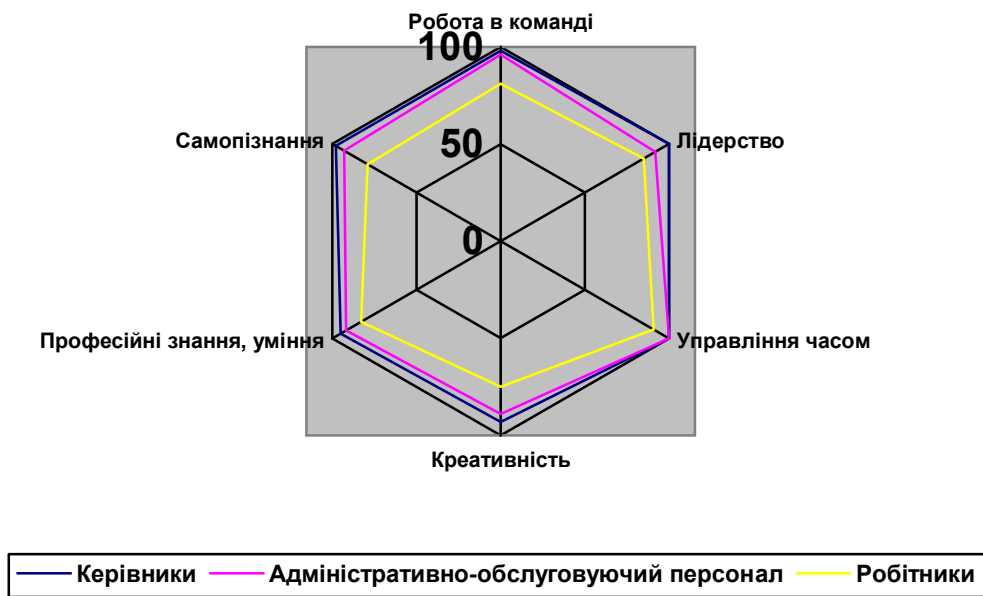


Рис. 2.12. Відповіді респондентів на питання “Які якості Ви б хотіли вдосконалити?”, осіб

Джерело: побудовано авторкою на основі проведеного анкетування

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

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

На рис. 2.13 побудовано генеалогічну структуру людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств. Врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний,

соціальний, економічний) на підприємствах дозволить системно розуміти питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

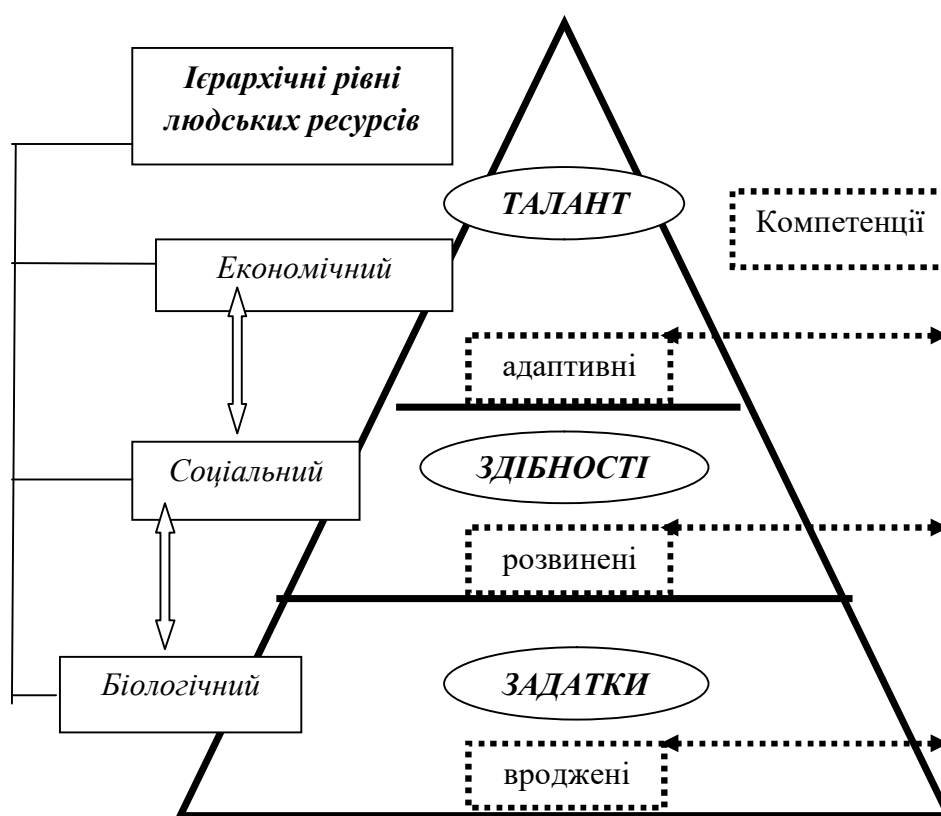


Рис. 2.13. Здібнісний підхід до формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

У контексті зазначеного пропонуємо трактувати поняття “здібності” у системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах як різновид людських ресурсів (вроджені і набуті потенційні властивості працівника), що має психологічно-особистісний характер, з однієї сторони, а з іншої – як фундамент для формування інших людських ресурсів, які дозволяють виконувати відповідні види завдань на високому професійному рівні і є джерелом для створення інновацій на підприємстві в умовах оптимізаційного розвитку.

Таку структуру людських ресурсів рекомендовано використовувати у роботі при розробці програм з створення позитивного мотиваційного середовища ПП

“Агрофірма “Медобори”, ТОВ “Бучачагрохлібпром” і Тернопільському обласному центру зайнятості.

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

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

До прикладу для підвищення рівня та якості професійного навчання, мотивації та адаптації молодих фахівців до сучасних умов соціально-економічного розвитку країни Тернопільський національний економічний університет розробляє та реалізовує клієнтоорієнтовані програми співпраці з роботодавцями. Враховуючи впровадження практики розширення вивчення точних наук і технологічних дисциплін провідних країн світу (Німеччини, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки), одна з таких програм діє на

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

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

Висновки до розділу 2

Відповідно до проведеної оцінки оптимізаційних процесів формування персоналу і рівня використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств сформульовано такі висновки:

1. Вивчення оптимізаційних процесів формування персоналу сільськогосподарських підприємств дало можливість встановити сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства, з одного боку, а з іншого – депресивний ринок праці. Динамічний розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів (GPR-навігатори, дрони, безпілотники та ін.) свідчать про применшення ролі фізичної праці людини. Водночас у розрізі цього аспекту досліджено, що зростає цінність інтелектуальної праці, розвитку

“м’яких” навичок персоналу. Виявлено, що керівники підприємств опинились перед дилемою вибору стратегічного джерела отримання швидких і високих доходів: збільшувати інвестиції у такі основні засоби як автоматизовану техніку, програмне забезпечення, мінеральні добрива, селекцію та ін. або інвестувати в людські ресурси – формування персоналу через використання інноваційних технологій.

2. Досліджено, що завдання оптимізаційного бізнес-процесу сільськогосподарських підприємств полягає не у прямому скороченні витрат на реалізацію певного проекту, а навпаки – у проведенні аналізу наявних ресурсних потужностей, їхнє співставлення із викликами зовнішнього середовища і розробка відповідних програм з впровадження технологій, спрямованих на досягнення найвищих результатів. Менеджери досліджуваних сільськогосподарських підприємств (ПАП “Агропродсервіс”, ПП “Агрофірма “Медобори”, ТОВ “Бучачагрохлібпром”, Агрохолдинг “Мрія”) під час інтерв’ю підкреслили, що важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є впровадження технологій з розвитку і мотивації персоналу, які б ґрунтувалися на інноваційних досягненнях у сфері розвитку цифрових інформаційних технологій. У даному контексті доведено, що необхідно зосереджувати увагу на працівниках, які є креативними, цікавляться тенденціями розвитку як за своєю спеціальністю, так і суміжними.

3. У результаті анкетування та інтерв’ю працівників сільськогосподарських підприємствах встановлено, що для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують технології як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, корпоративна культура, політика соціальної відповідальності, розробка індивідуальних програм розвитку кар’єри, аутплейсмент). Керівники підприємств наголосили про доцільність проведення політики соціальної відповідальності, застосування технології аутплейсменту як інструмента формування позитивного бренду

підприємства на ринку праці, автоматизації інформаційної системи і функцій управління персоналом, впровадження технології коучингу, яка формує патерналістичні відносини на підприємстві, а також сприяє утвердженню довіри працівника до свого керівника.

4. Оптимізаційно орієнтованого використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств передбачає врахування тенденцій розвитку аграрного ринку праці, ринку освітніх послуг, динамічний розвиток цифрових технологій, синергією поколінь персоналу X (прагнення стабільних умов праці, відчуття страху перед інноваціями і впровадженням інформаційних технологій), Y (орієнтація на інноваційність змін, самонавчання, обізнаність з цифровими технологіями, схильність до релокацій) і Z (невід’ємний зв’язок навчання, роботи і відпочинку з цифровими технологіями, короткостроковий характер роботи над проектами), розвиток “м’яких” навичок персоналу. З огляду на це доцільним є застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами, сутність якого полягає у проведенні відбору і впровадженні тих інноваційних технологій формування персоналу, які сприятимуть досягненню найвищих результатів господарської діяльності підприємств, розкриттю прихованих здібностей працівників.

5. Застосування здібнісного підходу до формування персоналу підприємств передбачає врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах, що в результаті допоможе холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи висвітленні у працях [11; 14-16; 18; 23; 90; 203; 205] (Додатки П, Р).

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Модель використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

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, по-перше, 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 емпіричного етапу цієї дисертаційної роботи, 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 (талантів), 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

Джерело: авторська розробка

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 цієї дисертаційної роботи 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 сільськогосподарську 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.

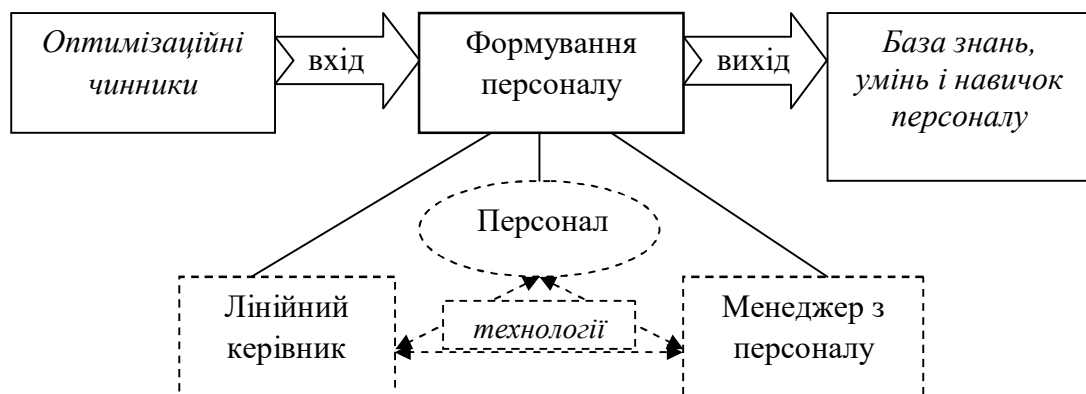


Рис. 3.2. Модель дії оптимізаційних чинників формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

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 (віртуальної) 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 холістичної 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 удосконаленого 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 підприємств. 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).

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

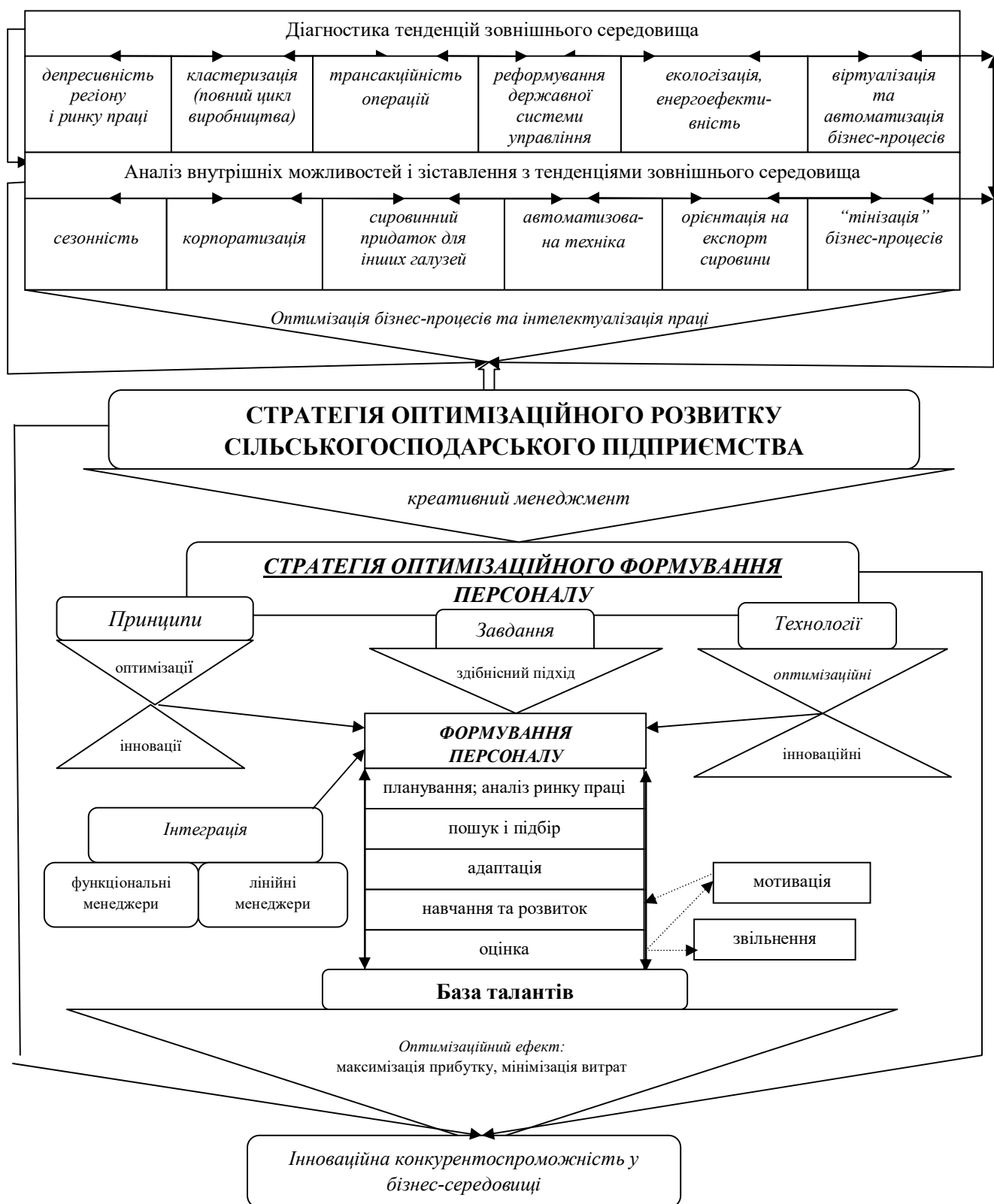


Рис. 3.3. Модель стратегії оптимізаційного формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: авторська розробка

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.

Теоретичний аналіз технологій формування 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. Як було вище відзначено, сільськогосподарські підприємства сьогодні 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).

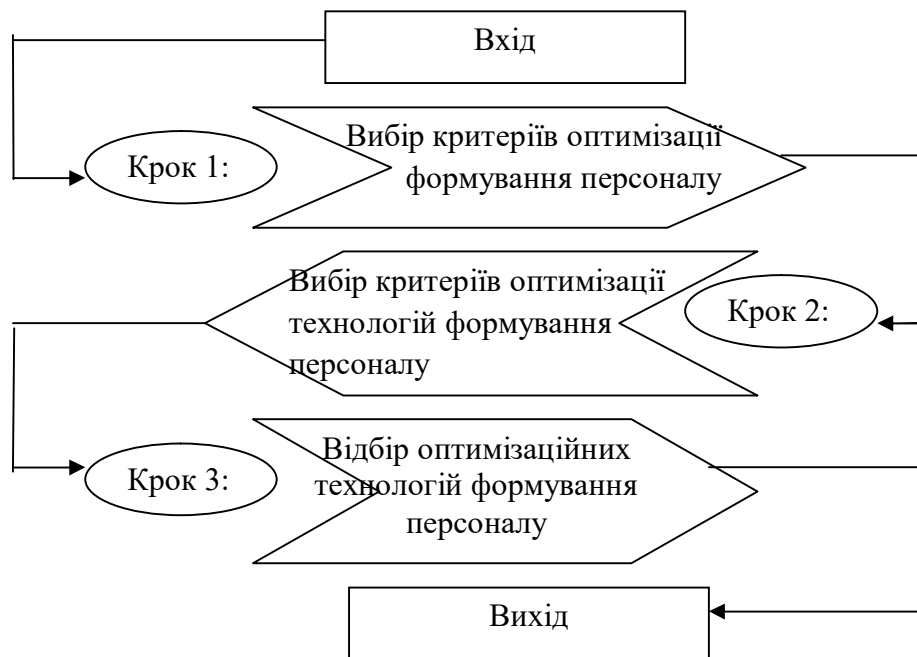


Рис. 3.4. Блок-схема відбору оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: авторська розробка

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).

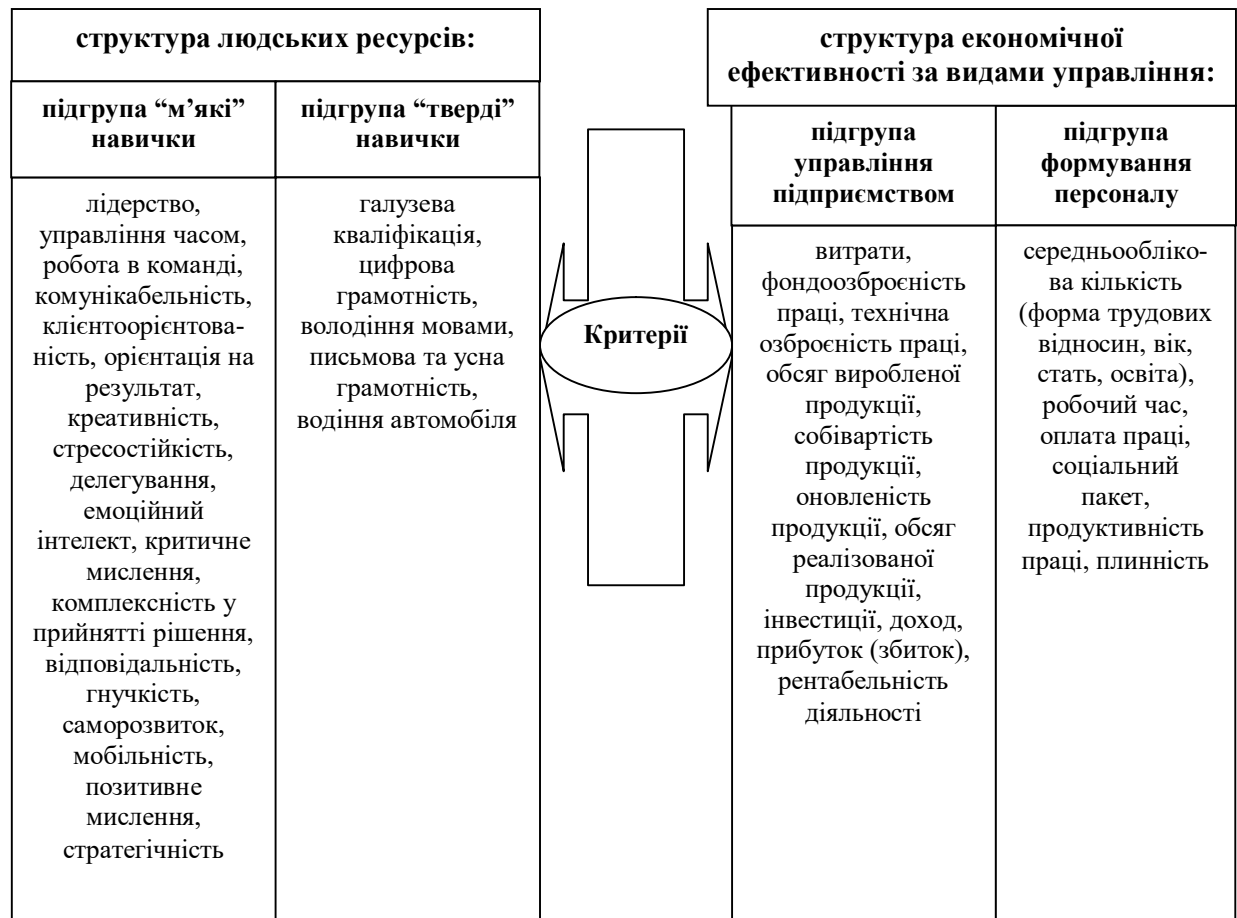


Рис. 3.5. Критерії оптимізації для відбору технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

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 розглядати 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 сформований 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:

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

де n – функціональний напрям формування персоналу, тобто одна із страт, яких у параграфі 1.3 (Додаток Б) 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 :

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

де n – функціональний напрям формування персоналу, тобто страта, яких у параграфу 1.3 (Додаток Б) 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 (Додаток Б).

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 К і Додатку Л 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. М.1, Додаток М):

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

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. М.1 (Додаток М) 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 (страти) “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 макети при відборі інших оптимізаційних технологій формування персоналу на ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”. Крім того, запропоновану та апробовану інструментарій і методику 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 (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 значення 1 або 0, який вказує на цілочисловий характер лінійної функції $f(T)$.

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

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n p_i t_i &\geq \max \\ \left\{ \begin{aligned} \sum_{i=1}^n a_{ij} t_i &\leq v_j \\ t_i &\geq 0 \end{aligned} \right. \end{aligned} \quad (3.11)$$

При відборі оптимізаційних технологій необхідно визначити також тип функції (багатоекстремальна чи унімодальна). У розрізі результатів нашої дисертаційної роботи 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 Н (рис. Н.1) узагальнено отримані результати, які свідчать про істинність запропонованої моделі використання оптимізаційних технологій формування персоналу в умовах інноваційного 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 упровадження 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).

3.2. Ефективність використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Інтенсифікація інноваційного розвитку і прагнення удосконалити бізнес-процеси через упровадження 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 мережою (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 холістичного підходів детермінують генетичну взаємозалежність критеріїв ефективності формування персоналу із управлінням підприємств. У контексті впровадження моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу важливо ідентифікувати наявність кореляційного 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 (3.4) 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 утворює 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 (стратами) формування персоналу, яких у параграфі 1.3 (Додаток Б) 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).

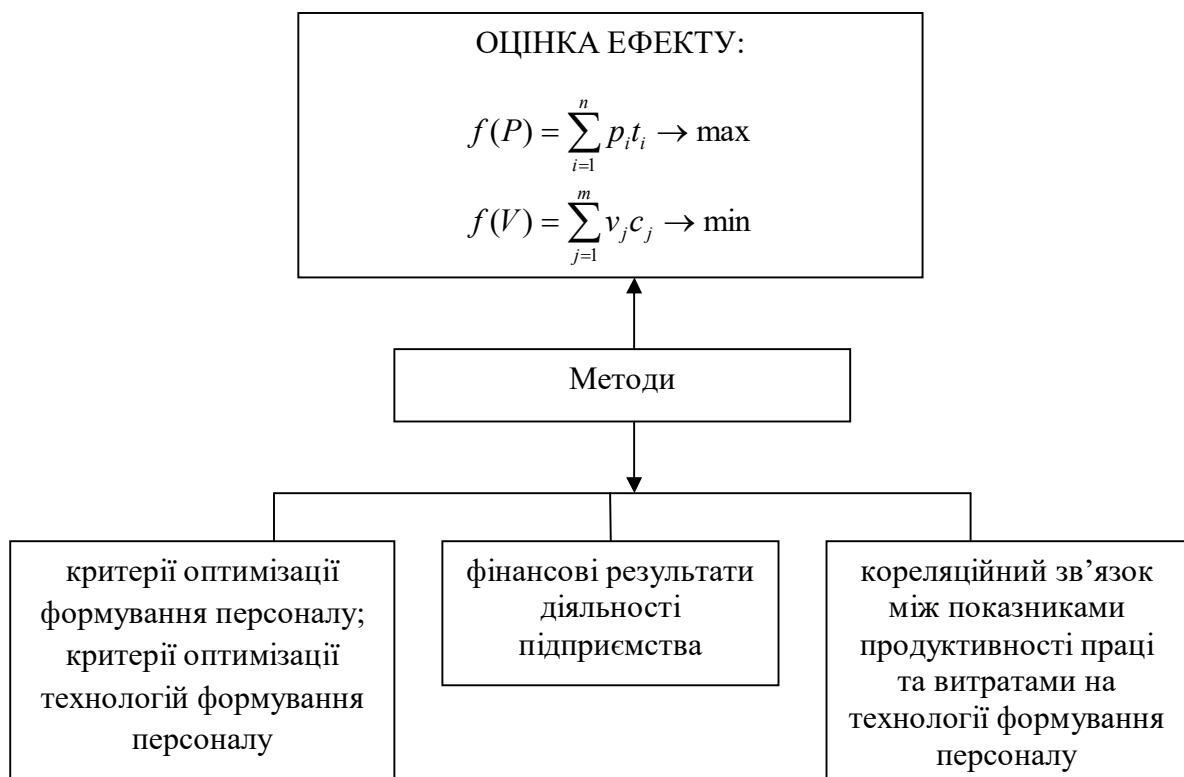


Рис. 3.6. Методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Враховуючи вище розроблені 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 Л 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.

Таблиця 3.1

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

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

Джерело: розробка авторки

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

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

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

Для проведення цих обрахунків 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”.

Таким чином, спершу розрахуємо середні арифметичні критерії \bar{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 – $\bar{K}_{\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{\Phi\P}^{\Phi\P}$;
- два середні арифметичні критерії оптимізації технологій формування персоналу – $\bar{K}_{Т\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{Т\Phi\P}^{\Phi\P}$;
- два середні арифметичні критерії оптимізаційних технологій формування персоналу – $\bar{K}_{ОТ\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{ОТ\Phi\P}^{\Phi\P}$.

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 ($\bar{K}_{\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{\Phi\P}^{\Phi\P}$; $\bar{K}_{Т\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{Т\Phi\P}^{\Phi\P}$; $\bar{K}_{ОТ\Phi\P}^{УП}$ і $\bar{K}_{ОТ\Phi\P}^{\Phi\P}$) 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:

$$\bar{K}_{\Phi\P}^{УП} = a_0 + a_1 \bar{K}_{\Phi\P}^{\Phi\P} + u ; \quad (3.16)$$

- профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу:

$$\bar{K}_{Т\Phi\P}^{УП} = b_0 + b_1 \bar{K}_{Т\Phi\P}^{\Phi\P} + v ; \quad (3.17)$$

– профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу:

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

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:

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

– профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу:

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

– профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу:

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

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

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

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 за запропонованою у параграфі 3.1 авторською методикою. Профілі критеріїв цієї технології представлені у додатку Л (табл. Л.1, табл. Л.2) та отримані при тестуванні упродовж третього і четвертого кварталів 2017 року авторських інструментарію і алгоритму відбору оптимізаційних технологій формування персоналу (параграф 3.1).

У табл. 3.2 відображено результати консолідованої оцінки ефективності використання оптимізаційної технології формування персоналу хедхантинг на ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” упродовж третього і четвертого кварталів 2017 року.

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.

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 $\overline{K_{отфп}}$ і $\overline{K_{фп}}$,	
K_E	0,87	0,52

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

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 $\overline{K_{отфп}}$ і $\overline{K_{фп}}$, 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 звернути

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

З огляду на отримані апробаційні результати вважаємо, що важливе значення у розрізі теми цієї дисертаційної роботи 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.

3.3. Напрями удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Відповідно до отриманих результатів теоретичної та емпіричної складових цієї дисертаційної роботи менеджерам підприємств, зокрема сільськогосподарських, сьогодні дуже важливо чітко розставити пріоритети у стратегії розвитку щодо створення і безперервного оновлення бази людських ресурсів на засадах холізму (цілісності) і взаємодії. 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.

У розрізі цього питання прикладне значення повинна мати імплементація моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу на прикладі сільськогосподарських підприємств. Це свідчить про доцільність розроблення практичних рекомендацій з удосконалення використання оптимізаційних 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 впливають такі глобалізаційні тенденції ринку праці як гнучкість робочого часу, мобільність робочої сили, дистанційна форма трудових відносин, міжгалузевий характер посад, проектний 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 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 з інноваційними технологіями формування персоналу та рівня розвинених навиків із методики впровадження і використання оптимізаційних технологій формування персоналу.

Зокрема, у попередніх параграфах цього розділу запропоновано інструментарій відбору та методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу, на прикладі функціонального напрямку (страхи) “мотивація”, зокрема технології хедхантинг як оптимізаційної технології формування персоналу ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ

“Бучачагрохлібпром”. Відповідно, щоб ці наукові розробки мали цілісний прикладний характер, варто виокремити такі напрями використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств:

- 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.

Враховуючи те, що об'єктом нашого дослідження є вивчення економічних та управлінських процесів на рівні підприємств за видами економічної діяльності на прикладі сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, вважаємо доречним планувати розвиток підприємств саме на засадах холістичного менеджменту, що дасть можливість оперативно реагувати на ризик-фактори через наявність систематично оновленої корпоративної бази людських ресурсів. 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 на пряму 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.

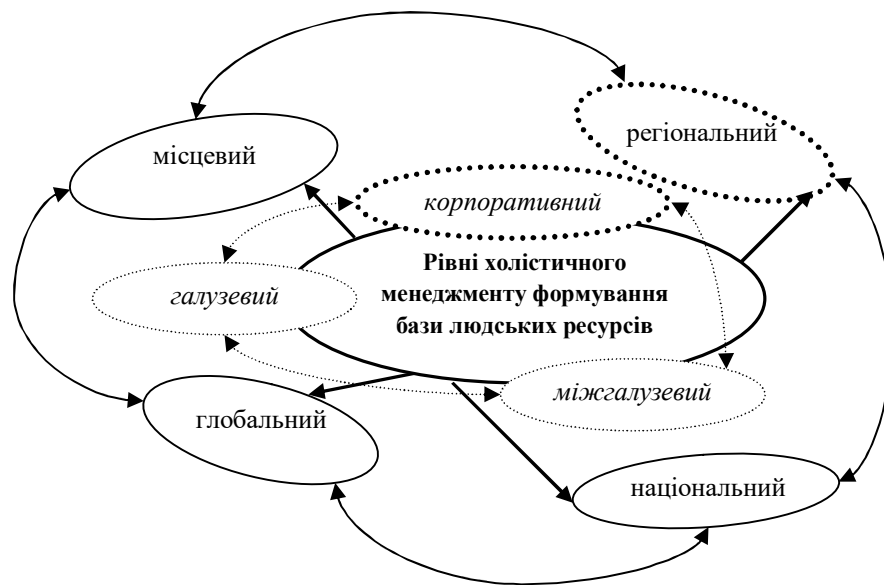


Рис. 3.7. Холістичний підхід до упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

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 головне джерело якісних людських ресурсів та інновацій.

Зокрема, підрозділи сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів, 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);

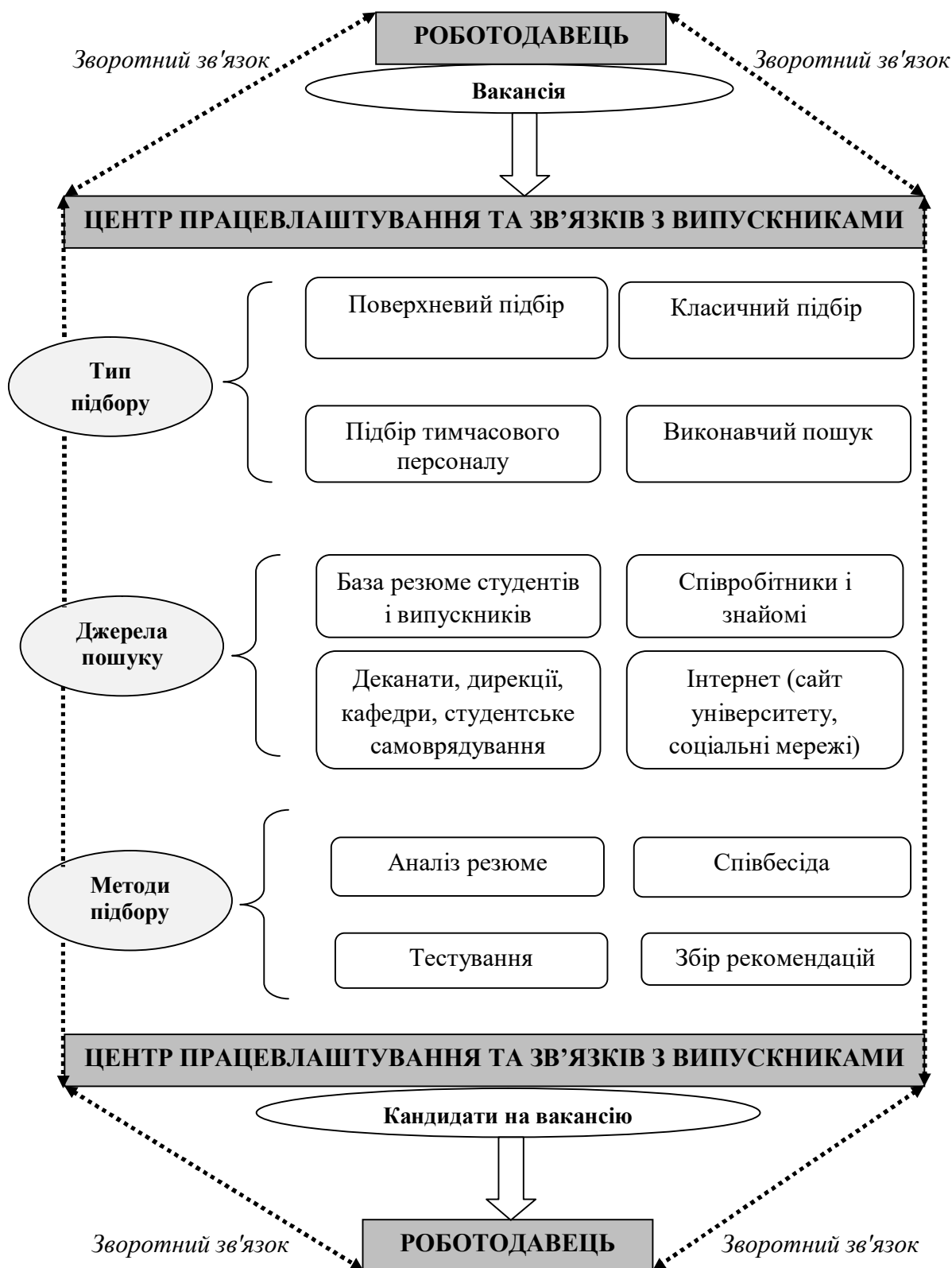


Рис. 3.8. Алгоритм пошуку і підбору персоналу Центром працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету

Джерело: авторська розробка

- 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 оптимізаційного розвитку про доцільність взаємодії як сільськогосподарським підприємствам Тернопільської області, так і підприємствам інших видів економічної діяльності 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

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

Джерело: авторська розробка

Крім того, запровадження 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 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.

У результаті проведених досліджень на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області виокремлено такі компоненти людських ресурсів (“м’які” навички), які варто розвивати: удосконалення знань і практичних навичок, самонавчання, управління часом, лідерство, робота в команді, готовність приймати оперативні рішення, прогнозованість результатів, креативність, володіння іноземними мовами, обізнаність з цифровими технологіями.

Із розвитком інформаційних технологій, перехід підприємств на систему автоматизації є наслідком перегляду підходів до системи управління персоналом у напрямі пошуку оптимізаційних технологій формування персоналу (аутсорсинг управління персоналом, гнучка політика зайнятості, уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг, гейміфікація та ін.). У даному контексті актуальним є питання доцільності збереження традиційних робочих місць і соціально-трудова відносин знижується.

Отже, впровадження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств передбачає адаптацію системи управління підприємств на засадах стратегії оптимізаційного формування персоналу. Як наслідок на кожному

підприємстві має функціонувати загальні електронні стандарти (профілі формування персоналу), які можна було б оперативно редагувати. Для цього доцільним є введення посади менеджера оптимізаційного формування персоналу, який би адміністрував усі ці процеси (створення чат-боту з метою мінімізації постійних витрат на утримання нової штатної одиниці у штатному розписі). Цю функцію може виконувати менеджер з персоналу. Однак результатом аналізу організаційно-управлінської ієрархічної структури сільськогосподарських підприємств стала діагностика відсутності на більшості підприємств відповідних підрозділів управління персоналом або менеджерів з персоналу. Виникає необхідність розробки алгоритму відбору менеджера оптимізаційного формування персоналу. Вирішити це питання можна за кількома сценаріями.

Зазвичай у типових ситуаціях окремі керівники підприємств, провівши відповідний фінансовий аналіз, можуть прийняти рішення про введення відповідної посади у штатний розпис на основі зовнішнього або внутрішнього рекрутингу, що, у свою чергу, потребує додаткових затрат (на пошук і підбір персоналу, на облаштування робочого місця, на оплату праці, соціальні гарантії та інші мотиваційні заходи).

Інший сценарій, який запропоновано для апробації на базі сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, має оптимізаційний характер щодо статей витрат. Зокрема, враховуючи широкопрофільність функціональної структури підприємств (рослинництво, тваринництво, садівництво), а також переважання сезонних робіт доцільно відібрати менеджера оптимізаційного формування персоналу (сумісника) за спеціалізованими напрямками підприємства. Реалізація даного проекту передбачає такий алгоритм дій:

- розробка посадової інструкції або профілю менеджера оптимізаційного формування персоналу;

- добірка методичного алгоритму підбору менеджера оптимізаційного формування персоналу: аналіз інформації поданої в резюме або анкетах; проведення індивідуальних і групових співбесід; збір рекомендацій.

- оголошення конкурсу на заміщення вакантної посади менеджера оптимізаційного формування персоналу у межах відповідних спеціалізованих напрямів функціонування підприємств (внутрішній рекрутинг);
- безпосереднє проведення підбору персоналу;
- прийняття рішення про закриття вакантної посади.

У даному контексті, з метою зменшення вибірки кандидатів (не всі працівники підприємства), доречним також є використання задач оптимального керування щодо знаходження оптимізаційного керуючого суб'єкта (менеджера оптимізаційного формування персоналу серед лінійних і функціональних менеджерів) $x(t)$ для керування процесом (формування персоналу відповідного спеціалізованого напрямку діяльності підприємства через використання оптимізаційних технологій) $z(t)$ при мінімізації витрат на даний процес $v(t)$, тобто мають виконуватись такі умови:

$$\frac{dz}{dt} = \dot{z} = f(t, z, v, x) \quad (3.23)$$

$$\int_{t_0}^{t_1} v(t) dt = x(t_1) \quad (3.24)$$

$$z(t_1) = \int_{t_0}^{t_1} Z((t, v(t), x(t))) dt \rightarrow \max \quad (3.25)$$

Таким чином, кількість способів оптимізаційного формування персоналу $z(t)$ є прямо пропорційною кількості кандидатів $x(t)$ на посаду менеджера оптимізаційного формування персоналу на момент проведення конкурсу на заміщення посади t . Проте нашим завданням є відбір кандидата $x(t_1)$, який би максимізував ефективність формування персоналу $z(t_1)$ через використання оптимізаційних технологій, які орієнтовані на мінімізацію витрат підприємства:

$$V(z(t_1), x(t_1), t_1, t_0) \rightarrow \min \quad (3.26)$$

Тобто, сутність завдання полягає у відборі тільки одного кандидата x_i при $i = 1, 2, 3, \dots, n$ на заміщення вакантної посади менеджера оптимізаційного формування персоналу за відповідно розробленим профілем посади і використання такої задачі математичного програмування як задача про призначення.

Під час особистих інтерв'ю з менеджерами сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, на базі яких проводилося дане дослідження, загальне схвалення щодо впровадження у практику отримали технології та заходи пов'язані з аналізом зовнішнього ринку, бенчмаркінг, коучинг, а також дистанційні технології трудової діяльності, реінжиніринг системи управління персоналом у напрямі двохвекторної інтеграції функціональних обов'язків, посилення співпраці з професійно-технічними навчальними закладами і закладами вищої освіти аграрного спрямування у напрямі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, а також використання аутсорсингових послуг. Відзначено, що у контексті реформи децентралізації важливо посилити співпрацю з органами місцевого самоврядування щодо розробки регіональних програм розвитку сільського господарства.

В умовах утвердження домінуючих позицій штучного інтелекту, при прагненні керівників підприємств мінімізувати витрати на технології на персонал, доцільним буде розробка відповідного бота (чат-бота) з відбору та інструментальної бази для використання оптимізаційних технологій формування персоналу як самостійного програмного додатку з вирішення даного питання.

Враховуючи актуальність проблематики та її прикладний характер, розроблено відповідний алгоритм, який представлено як блок-схему (рис. 3.4). На рис. 3.9 адаптовано даний алгоритм під особливості роботи штучного інтелекту, який рекомендується для розробки віртуального додатку (бота як цифрового програмного продукту) для смартфонів, планшетів, персональних комп'ютерів.

Зокрема, при узгодженості авторських прав можна запропонувати науковцям факультету комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного університету або компаніям з розробки програмного забезпечення розробити відповідний бот (чат-бот) під назвою "Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств" за таким алгоритмом (макетом) віртуального відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств на засадах аутсорсингу (користувачі: усі категорії працівників):

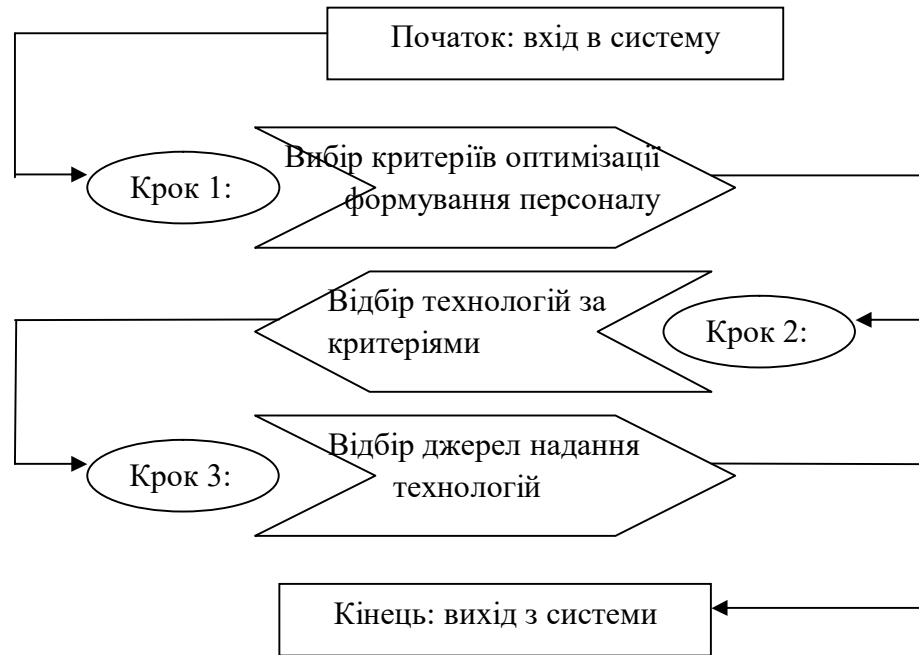


Рис. 3.9. Алгоритм віртуального відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

- 1) хостинг, різновид месенджера (інформаційний ресурс) “Оптимізаційні технології формування персоналу” (рис. 3.10);
- 2) авторизація користувача (рис. 3.11);
- 3) вибір критеріїв оптимізації формування персоналу з групи “структура людських ресурсів”, зокрема “м’які” навички (рис. 3.12);
- 4) для керівників вибір функціонального напрямку формування персоналу, зокрема апробацію рекомендується проводити для “мотивація” (рис. 3.13);
- 5) відображення на екран сформованого рекомендаційного переліку оптимізаційних технологій за заданими критеріями, зокрема при апробації рекомендується хедхантинг (рис. 3.14);
- 6) рекомендовані джерела для упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу (рис. 3.15).

сайти Тернопільської обласної державної адміністрації (департаменту агропромислового розвитку, управління освіти і науки), Тернопільського обласного центру зайнятості, Тернопільського національного економічного університету (Інститут регіонального розвитку, Центр працевлаштування та зв'язків з випускниками, факультет аграрної економіки і менеджменту, кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу, кафедра управління персоналом і регіональної економіки), сайти сільськогосподарських підприємств

**Рис. 3.10. Хостинг, різновид месенджера (інформаційний ресурс)
“Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств”**

Джерело: авторська розробка

The image shows a login interface within a rectangular border. At the top, there are two stacked input fields: the first is labeled 'Логін:' (Login) and the second is labeled 'Пароль:' (Password). Below these fields, there are three buttons: 'Керівник:' (Manager), 'Так' (Yes), and 'Ні' (No). At the bottom center, there is a single button labeled 'Вхід' (Login).

Рис. 3.11. Авторизація користувача

Джерело: авторська розробка

Виберіть, будь ласка, із запропонованого переліку навички, які Ви бажаєте удосконалити або розвинути:

• лідерство	• клієнтоорієнтованість;
• управління часом;	• орієнтація на результат;
• робота в команді;	• управління часом;
• комунікабельність;	• управління часом;
• стресостійкість;	• креативність;
• делегування;	• емоційний інтелект;
• критичне мислення;	• комплексність у прийнятті рішення;
• відповідальність;	• гнучкість;
• саморозвиток;	• мобільність;
• позитивне мислення;	• стратегічність

**Рис. 3.12. Вибір критеріїв оптимізації формування персоналу з групи
“структура людських ресурсів”, зокрема “м’які” навички**

Джерело: авторська розробка

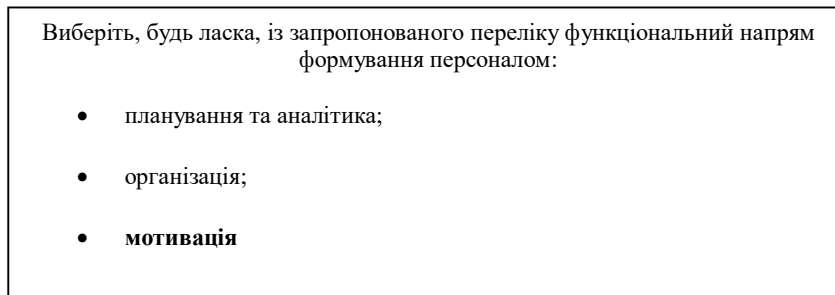


Рис. 3.13. Для керівників вибір функціонального напрямку формування персоналу, зокрема апробацію рекомендується проводити для “мотивація”

Джерело: авторська розробка

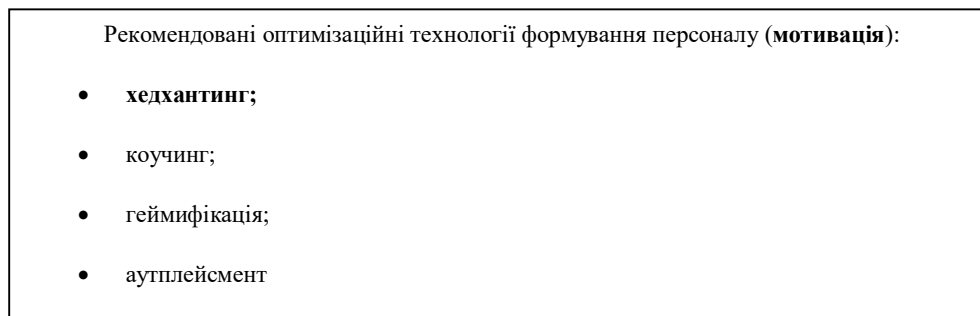


Рис. 3.14. Рекомендаційні оптимізаційні технології формування персоналу підприємств, зокрема для функціонального напрямку (страхи) “мотивація”

Джерело: авторська розробка

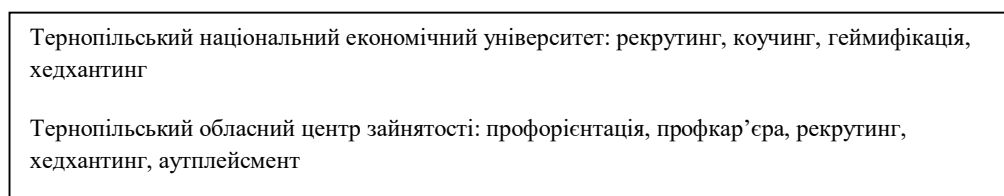


Рис. 3.15. Рекомендаційні джерела для упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу

Джерело: авторська розробка

Запропонований алгоритм має універсальний характер, адже розрахований як на роботодавців (менеджмент підприємств), так і безпосередньо на рядового працівника або пошукача роботи, який хоче вдосконалити або розвинути свої “м’які” навички.

Для апробації програмного забезпечення взято за основу розроблені профілі критеріїв оптимізації формування персоналу і технологій формування персоналу,

а також критерії оптимізаційних технологій формування персоналу для ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” у Додатку Л.

Складність технологічного втілення цього алгоритму відбору оптимізаційних технологій полягає в тому, що необхідно розробити також критерії для кожної технології формування персоналу. Для цього варто взяти за основу розроблену і апробовану методику відбору оптимізаційних технологій формування персоналу для конкретного підприємства, тобто має корпоративний характер. Враховуючи те, що технології формування персоналу підприємств можуть впроваджуватись і на підприємствах не сільськогосподарського спрямування, експертну групу можуть утворити менеджери з персоналу підприємств міста Тернопіль.

Цілісність розкриття предмету цього дослідження вважаємо передбачає розроблення орієнтованого плану імплементації механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств. Координаційним центром регулювання процесу виконання авторського рекомендаційного плану пропонується взяти регіональний орган, а саме департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

У табл. 3.4 сформовано етапність реалізації пілотного проекту з упровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу на прикладі сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, основною складовою якого є тестування роботи чат-бота (боту) з відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств на засадах аутсорсингу.

Таблиця 3.4

Етапи реалізації пілотного проекту з упровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу на прикладі сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

№ з/п	Завдання	Виконавець
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Розробка тестової програми чат-бота (бота) згідно із	Факультет комп’ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного

1	2	3
	рекомендованим алгоритмом	університету, компанії з розробки програмного забезпечення
2.	Тестування програмного забезпечення	Факультет комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного університету, компанії з розробки програмного забезпечення
3.	Запуск програми як мобільного додатку для апробації та її діагностика	Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, факультет комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного університету, компанії з розробки програмного забезпечення сільськогосподарські підприємства Тернопільської області, Тернопільський обласний центр зайнятості
4.	Аналізування трафіку, архітектури програмного забезпечення	Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, факультет комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного університету, компанії з розробки програмного забезпечення, сільськогосподарські підприємства Тернопільської області

Джерело: авторська розробка

Реалізація у такому прикладному спрямуванні рекомендаційних напрямів із удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу сприятиме оперативному оновленню на інноваційних засадах бази людських ресурсів як сільськогосподарських підприємств, так і підприємств інших видів економічної діяльності.

Висновки до розділу 3

Для використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств встановлено і розроблено:

1. На основі дослідження розвитку персоналу у сучасних умовах удосконалено механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств у результаті упровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу, розробки інструментарію відбору оптимізаційних технологій і проведення оцінки ефекту використання цих технологій, що

сприятиме систематичному оновленню бази людських ресурсів для посилення інноваційної складової підприємств у бізнес-середовищі.

2. Актуальною умовою функціонування підприємств є удосконалення системи стратегічного управління персоналом через розробку і впровадження моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств (на прикладі сільськогосподарських підприємств), компонентами якої є: 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 ґрунтується на поєднанні принципів оптимізації та інновації; формування персоналу передбачає 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). У результаті впровадження такої стратегії прогнозується максимізація прибутку і мінімізація витрат (оптимізаційний ефект), утвердження конкурентності підприємства у бізнес-середовищі (інноваційний ефект).

3. Розроблено інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств (профіль критеріїв оптимізації формування персоналу, профілі критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу), який розглядається у таких двох площинах як: структура людських ресурсів – “м'які” навички, “тверді” навички (група якісних критеріїв оптимізації); структура економічної ефективності за видами управління – управління підприємством, управління персоналом, зокрема формування персоналу (група кількісних критеріїв оптимізації). Такий інструментарій дозволяє враховувати цілі та можливості усіх учасників бізнес-процесів. Запропоновано алгоритм відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств: вибір критеріїв оптимізації формування персоналу і технологій формування персоналу (метод

розстановки пріоритетів); відбір оптимізаційних технологій формування персоналу (матричний метод).

5. Сформовано методичний підхід до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, який передбачає проведення аналізу 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.

6. Необхідність удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів підприємств обумовлює реалізацію на практиці таких напрямів: створення галузевих електронних баз анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом; розробку інформаційних електронних баз (програмних додатків, ботів) позитивного досвіду з впровадження інноваційних технологій формування персоналу на підприємствах; систематичного комплексного аналізу 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, що в результаті сприятиме створенню інноваційної бази людських ресурсів підприємств.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи висвітленні у працях [14-15; 17; 20; 22; 204-205] (Додатки П, Р).

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних основ оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств і розробці практичних рекомендацій щодо їх використання. Основні науково-практичні результати представлено у таких висновках:

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

2. Встановлення широкоспекторності напрямів управління персоналом, а також оптимізаційних чинників функціонування підприємств, визначає трактування терміна “формування персоналу підприємств” як оптимізаційного процесу управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього.

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

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

4. Оцінка оптимізаційних процесів формування персоналу в сільськогосподарських підприємствах підтверджує зростання рівня застосування GPR-навігаторів, дронів, безпілотників, цифрового регулювання норм і часу обробітку ґрунту (зрошування посівних культур), годівлі тварин та ін. З огляду на це для поглиблення знань працівників із використання сільськогосподарської техніки необхідно розвивати у них такі навички, як неперервність саморозвитку, креативність, гнучкість тощо, створювати гнучкі профілі посад, використовувати інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу. Доцільним також є впровадження технологій, побудованих на індивідуальному підході до мотивації та розвитку персоналу (коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншіфтінг та ін.), розробка критеріїв і показників оцінки результатів роботи (виведення формули пакета заробітної плати), створення гуртків якості, преміювання за пропозиції впровадження інновацій. Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу підприємств передбачає застосування принципу оптимізації технологій формування персоналу у системі управління підприємствами. Сутність такого принципу полягає у проведенні відбору і впровадженні тих інноваційних технологій формування персоналу, які сприятимуть досягненню найвищих результатів господарської діяльності підприємств, розкриттю прихованих здібностей працівників.

5. Застосування здібнісного підходу до формування персоналу передбачає врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) підприємств, а також сприятиме системному розумінню питання диференційованості кар’єрних очікувань працівників, цілісній оцінці

потреб і можливостей кожного працівника, порівнянню їх із бізнес-стратегією, проведенню ефективного відбору оптимізаційних технологій формування персоналу.

6. 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 інноваційних засадах.

7. Побудована модель стратегії оптимізаційного формування персоналу передбачає виокремлення таких її складових: узгодженість із стратегією оптимізаційного розвитку підприємства – аналіз внутрішніх можливостей та зіставлення із 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 для формування бази талантів через розкриття та використання здібностей працівників (позиціонування менеджерів як коучів). Така модель стратегії спрямована на збалансований розвиток підприємств, оптимізаційний процес розкриття потенціалу працівників, створення сприятливого інвестиційного середовища для розвитку країни, підвищення рівня та якості життя населення.

8. 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.

9. Для удосконалення використання оптимізаційних технологій формування персоналу як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів підприємств запропоновано розвивати такі напрями: 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.

10. Запропоновані у дисертаційній роботі науково-практичні пропозиції апробовано і враховано у діяльності таких сільськогосподарських підприємств та установ: модель стратегії оптимізаційного формування персоналу, методика відбору та оцінки ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу у діяльності ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”; структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу у діяльності ПП “Агрофірма “Медобори” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”; алгоритм пошуку і підбору персоналу, рекомендаційні заходи щодо розробки клієнтоорієнтованих програм з сприяння працевлаштуванню студентів і випускників використовуються у діяльності Центру працевлаштування та зв’язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету. Науково-практичні пропозиції, орієнтовані на удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, розвитку аграрного ринку праці та підвищення рівня зайнятості населення взяті до уваги Департаментом

агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації і Тернопільським обласним центром зайнятості. Науковий доробок дисертаційної роботи використовується у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін “Управління персоналом”, “Ринок праці”, “Мотивація персоналу” і “Технології управління персоналом” (Додаток С).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Підходи до управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2014_2_15.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с. URL: <http://files.soyuz-minor.ru/biblioteka/m.armstrong-strateg-uprav-chelov-resurs.pdf>.
3. Базилевич В. Д., Ильин. В. В. Философия экономики. История : монография. К. : Знання, М. : Рыбари, 2011. 927 с.
4. Барковський В. В., Барковська Н. В. Вища математика для економістів : Навч. посіб . 5-те вид. К. : Центр учбової літератури, 2010 448 с. URL: [http://flightcollege.com.ua/library/BBarkovsky_V.V.%5D_Visha_matematika_dlya_ekonomst1\(BookFi.org\).pdf](http://flightcollege.com.ua/library/BBarkovsky_V.V.%5D_Visha_matematika_dlya_ekonomst1(BookFi.org).pdf).
5. Беккер Г. Человеческое поведение. Экономический подход. М. : ГУ ВШЭ, 2003. С. 50–89. URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=4752>.
6. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
8. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. 2-ге вид., стер. К. : Знання-Прес, 2001. 313 с.
9. 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.

10. 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.

11. 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.

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

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

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

15. 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>.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

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

24. 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.
25. Брыч В. Я., Давлетбаева Н. Б. Гармонизированная система стратегического инновационного менеджмента в условиях глобализации: моногр. Тернополь: ТНЭУ, 2014. 212 с.
26. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.
27. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посібн. К. : Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
28. 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>.
29. Брич В. Я., Нагара М.Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2009. № 6. С. 18-23.
30. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.
31. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 375 с.
32. 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.
33. Бродовська В. Й., Патрик І. П., Яблонко В. Я. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові : Словник. 2-е видання. К. : ВД "Професіонал", 2005. 224 с.

34. Варіаційне числення та методи оптимізації / М.О. Перестюк та ін. К., 2010. 121 с. URL: http://mechmat.univ.kiev.ua/dload/pos/var_chisl.pdf.
35. Варламова З. Н. Сущность развития организаций. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2009. № 19(157). Вып. 21. С. 156–160. URL: <http://www.lib.csu.ru/vch/157/030.pdf>.
36. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.
37. Величко А. Є. Організаційно-економічні механізми формування соціально-трудових відносин в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу. К., 2010. 19 с.
38. Вища математика : Підручник / Домбровський В. А., Крижанівський І.М., Мацьків Р.С. та ін. ; за ред. Шинкарика М. І. Тернопіль : Видавництво Карп’юка, 2003, 480 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/matematica/VM_pidr.pdf.
39. Вяткіна Т. Г. Використання ресурсної концепції при формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_71_18.pdf.
40. Герасимяк Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.
41. Гончар Г. П. Організаційно-економічний механізм функціонування ринку праці в аграрному секторі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Львів. нац. аграр. ун-т. Л., 2010. 242 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5026>.
42. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.
43. Гошко Т. Д. Формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інтенсивної трудової міграції сільського населення: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Львів. нац. аграр. ун-т. Л., 2011. 20 с.

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

45. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с. – URL:

http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

62. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtf.pdf>.
63. Жежуха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5 (05). Частина 1. С. 84-88.
64. Жежуха В. Й., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI* : Науковий економічний журнал. 2018. № 1. С. 89-92.
65. Жежуха В. Й., Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7-11.
66. Жежуха В. Й. Формування технології управління персоналом у контексті економічного розвитку підприємств URL: http://www.confcontact.com/2013-kachestvo-economicchnogo-rozvitku/8_zhezhuha.htm.
67. Зайцев Ю. Випереджувальний економічний розвиток як субстанціональна основа сучасності конкурентної економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 16-22.
68. Закон України “Про вищу освіту” № 1556-VII, 2014. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
69. Закон України “Про відпустки” : Постанова ВР № 505/96-ВР від 15.11.1996 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>.
70. Закон України “Про зайнятість населення” № 406-VII від 04.07.2013 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

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

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

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

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

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

76. Ільїн В. В. Фінансова цивілізація. К. : Книга, 2007. 528 с.

77. 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>.

78. Інтеграція аграрних секторів України та ЄС в рамках Угоди про асоціацію. URL: http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual_UCAB_British.pdf.

79. Історія економіки та економічної думки : від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст. : навч. посіб. / В. В. Козюк та ін.; за ред. В. В. Козюка, Л. А. Родіонової. К. : Знання, 2011. 566 с.

80. Історія економіки та економічної думки : ХХ – початок ХХІ ст. : навч. посіб. / В. В. Козюка та ін.; за ред. В. В. Козюка, Л. А. Родіонової. К. : Знання, 2011. 582 с.

81. 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.
82. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология*. М., 1999. С.494-505. URL: <http://megaobuchalka.ru/5/22121.html>.
83. Катякало В. С., Лукашевич В. В. Классика теории стратегического управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. Сер.8. Вып. 1. С. 70-82. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/239.pdf>.
84. Кашин А., Польщикова Є., Сахно Ю. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів : погляд випускників та роботодавців URL: <http://www.slideshare.net/bestuniverua/ss-27208268>.
85. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : Підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 487 с.
86. Кір'ян Т. Проблемні питання “капіталізації” людського ресурсу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2014. № 1. С. 10-15.
87. Кодекс законів про працю : Закон № 322-VIII від 10.12.1971 // База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
88. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
89. Коpecь 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.
90. Кривий З., Борисяк О. Формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : зб. матеріалів II Міжнародної

науково-практичної конференції (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 р.). Тернопіль : ТОВ Пол-Інвест ЛТД, 2015. С. 70-72.

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

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

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

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

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

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

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

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

99. 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.

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

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

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

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

104. 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>.

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

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

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

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

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

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

111. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії : монографія / за ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ. 306 с.
112. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 296 с.
113. 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.
114. Мрія Агрохолдинг. Політика промислової безпеки та охорони здоров'я. – 3 с.
115. Музичук О. Ризики аграрного сектору. *Урядовий кур'єр*. 2014. 21 жовтня (№ 194). С. 11.
116. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К. : Знання, 2002. 312 с.
117. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 225 с.
118. Нагара М. Б. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах. *Наука молода*. 2013. Вип. 19. С. 33-38.
119. 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.
120. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України “Про затвердження Типового положення про підрозділ вищого навчального закладу щодо сприяння працевлаштуванню студентів і випускників” № 404 від 27.04.2011. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0596-11>.
121. Наконечний С. І., Терещенко Т. О. Економетрія : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2001. 192 с.

122. 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>.

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

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

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

126. Оптимізаційні методи та моделі : підручник / Л. В. Забуранна та ін. К. : ЦП “Компринт”, 2014. 372 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u104/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_18.pdf.

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

128. 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.

129. 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.

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

131. Попов Ю. Д., Тюття В. І., Шевченко В. І. Методи оптимізації : навчальний електронний посібник для студентів спеціальностей “Прикладна

математика”, “Інформатика”, “Соціальна інформатика”. Київ : Електронне видання. Ел. бібліотека факультету кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2003. 215 с. URL: <http://www.cyb.univ.kiev.ua/library/books/popov-30.pdf>.

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

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

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

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

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

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

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

139. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Концепція Державної цільової економічної програми впровадження в агропромисловому комплексі новітніх технологій виробництва сільськогосподарської продукції на період до 2016 року” № 1650-р від 23 грудня 2009 р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=243237497>.

140. Розпорядження Кабінету Міністрів України ”Про підвищення рівня працевлаштування випускників вищих навчальних закладів” № 1726-р від 27.08.2010. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1726-2010-%D1%80>.

141. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.

142. 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.

143. Сайт Агрохолдингу “МРІЯ”. URL: <http://mriya.ua> (дата звернення : 04.04.2017).

144. Сайт Буцацького коледжу Подільського державного аграрно-технічного університету. URL: <http://bkpdatu.at.ua> (Дата доступу: 26.11.2017).

145. Сайт ТОВ “Бучачагрохлібпром”. URL: <https://buchach-ahp.com.ua> (дата звернення : 04.04.2017).

146. Сайт Корпорації “Агропродсервіс”. URL: <http://agroprodservice.com.ua> (дата звернення : 27.04.2017).

147. Сайт Наукової бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата доступу: 25.12.2016).

148. Сайт Тернопільського національного економічного університету. Факультет аграрної економіки і менеджменту. URL: <http://www.tneu.edu.ua/faculty/faem> (дата доступу: 26.11.2017).

149. Сандугей В. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток українського ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 29-34.

150. 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>.

151. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. – С. 132-139.

152. Семів Л. К., Здрок О. В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск № 5 (127). С. 21-26. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/510>.

153. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51. С. 101-107. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf.

154. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.

155. Сільське господарство України 2015 : Статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2016. 362 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm.

156. Сільське господарство України 2016 : Статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2017. 246 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm.

157. Сіменко І. В. Романюк М. К. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 209-218.

158. Скворчевський О. Є. Оптимізаційні методи і моделі в економіці і менеджменті: текст лекцій з курсу “Економіко-математичні методи та моделі”. Харків : НТУ “ХП”, 2014. 76 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7765/1/prohramy_2014_Skvorchevskiy_Optymizatsiini.pdf.

159. 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.

160. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С.156-158.

161. Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом : учб.-метод. ТЗЗ посібн. / Авт.-уклад. А. Л. Афондик. – 1-е вид., стереотип. К. : МАУП, 2008. – 113 с.

162. Статистичний щорічник України за 2013 рік / За ред. О. Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 534 с. URL: http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2013.pdf.

163. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2015 рік / за ред. А. А. Чорного. Тернопіль : Головне управління статистики у Тернопільській області, 2016. 428 с.

164. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.

165. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року : Проект Міністерства освіти і науки України. URL: http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf.

166. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2007. 536 с. URL: http://www.ebooktime.net/book_68.html.

167. Технології менеджменту знань : навч. посібник / В. В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.

168. 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.

169. Тульчинська С. О. Синергетична парадигма розвитку економіки знань / С.О. Тульчинська *Економічний вісник НТУУ “КПІ”* : збірник наукових праць. 2011. № 8. С. 5–8. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/4484>.

170. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page11](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page11).
171. Указ Президента України “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” № 5/2015 від 12 січня 2015 року URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
172. Україна у цифрах 2015 : Статистичний збірник / За ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2016. 239 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення : 10.02.2017).
173. Україна у цифрах 2016 : Статистичний збірник / За ред. І. Є. Вернега. К. : Державна служба статистики України, 2017. 240 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення : 10.02.2017).
174. Уляненко О. В. Формування та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах розвитку ринку робочої сили: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2011. 20 с.
175. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2006. 576 с. URL: http://libfree.com/154546898-menedzhmentupravlinnya_lyudskimi_resursami__voronkova_vg.html.
176. Управління персоналом: Навч. посібник / М.Д. Виноградський та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 501 с.
177. Ушева М. Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 173-179. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mimi/2011_3_2/4_1.pdf.
178. Федорняк Л. С. Методи та принципи формування й використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2007. №4. С. 66-69.
179. Федорняк Л. С. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2010. 20 с.

180. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2008. № 4 (1). URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf.

181. Харчук С. А. Зайнятість сільського населення як передумова розвитку сільських територій : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки”. К., 2011. 184 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3670>.

182. Хромов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : монографія. Донецьк : Видавництво “Ноулідж” (донецьке відділення), 2011. 326 с.

183. Черевко Г., Черевко І. Аграрна економіка країн Вишеградської групи в умовах їх членства в ЄС : досвід і значення для України. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 1-2. С. 3-12 URL: ae_2015_8_1-2_3.pdf.

184. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Черкасов ; Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ, 2010. 20 с.

185. Чикуркова А. Д. Стратегічне управління персоналом суб’єктів господарювання в аграрному секторі економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 ; Нац. наук. центр “Ін-т аграр. економіки”. К., 2011. 34 с.

186. Чорний Р. В. Інвестування аграрних формувань в умовах розвитку ринкових відносин : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 267 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/1701>.

187. 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>.

188. Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.

189. Юридична психологія. Словник: Довідкове видання / Д. О. Александров, В. Г. Андросюк, Л. І. Казміренко та ін.; за заг. ред. Л. І. Казміренко, Є.М. Моїсеєва. Вид. 2-е, уточ. та доп. К. : КНТ, 2008. 224 с.
190. Янкович О. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом: технології та правові засади. Тернопіль : ТНПУ, 2007. 217 с.
191. Ястремська О. М., Геращенко І. М. Методичний інструментарій узгодження рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 227-233.
192. 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.
193. Ястремська О. М., Сіваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 219-223.
194. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 35-48.
195. 5 soft-skills: які і де потрібні? URL: https://hh.ua/article/20923?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=rab_22_08_2017&utm_campaign=misc.
196. 100 найкращих аграрних підприємств України, по номінаціям. *Аграрна Еліта України*. 2015. URL: <http://www.agrotimes.net/journals/article/top-100-najkrashchih-agrarnih-pidpriemstv-ukrayini-2015>.
197. Abrhám J. Clusters in tourism, agriculture and food processing within the Visegrad Group. *Agric. Econ. Czech*, 60, 2014 (5), pp. 208-218 URL: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/122648.pdf>.
198. Armstrong, M. A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006. 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf.

199. Armstrong M. Strategic Human Resource Management : A Guide to Action. 3rd ed. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006. 196 p. URL: https://limchheng.files.wordpress.com/2009/06/strategic_human_resource_management_1.pdf.

200. Becker G. S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition. New York : National Bureau of Economic Research, distributed by Columbia University Press, 1975. 264 p. URL: <http://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberbk/beck75-1.htm>.

201. Becker G. S. Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Vol. 70. No. 5, Part 2 : Investment in Human Beings (Oct., 1962), pp. 9-49 URL: http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Becker_1962_Investment%20in%20Human%20Capita%20A%20Theoretical%20Analysis.pdf.

202. 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.

203. 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.

204. 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.

205. 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.

206. Humanity in the machine :
http://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE_HUDDLE_HUMANITY_MACHINE_2016_0.pdf.
207. Davidova S., Thomson K.. Family Farming in Europe: Challenges and Prospects. In-Depth Analysis. Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies; Agriculture and Rural Development. Brussels, Belgium, 2014. 65 p. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT\(2014\)529047_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT(2014)529047_EN.pdf).
208. Itika J. Fundamentals of human resource management: Emerging Experiences from African Countries. University of Groningen / Mzumbe University : African Studies Centre, 2011. 236 p. URL: <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf?sequence=2>.
209. Kachaňáková A., Nachtmannova O., Joniakova Z. Personálny manažment 2. vydanie. Bratislava : EKONÓMIA, 2011. 236 p.
210. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířeně vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.
211. Lee F. K., Johnston J. A. Innovations in Career Counseling. *Journal of Career Development*. Vol. 27. № 3. 2001. P. 177-185. URL: <http://career.missouri.edu/pdfs/career-educator/research/JoeJohnstonArticles/Innovations%20in%20Career%20Counseling.pdf>.
212. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton : Princeton University Press. 1962. 460 p.
213. 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.

214. Mazur V. Principles of teammaking as the effective instrument of management. *Scientific Journal Virtus*. Issue 15. 2017. P. 251-253
215. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. (2015). Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 2015. 18 (4), P. 200-211. URL: http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPE CIFICS+OF+CREATION.pdf.
216. Morawski P. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*. nr 4 (16). 2006. URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/16/id/338>.
217. Mriya Agro Holding. Manual. Environmental Management System. 15 p.
218. Mriya Agro Holding. Management presentation. January 2014. 42 p.
219. Mriya Agro Holding Public Limited (Under liquidation). Consolidated Financial Statements for the year ended 30 June 2016. URL: http://mriya.ua/fileadmin/user_upload/Consolidated_Financial_Statements_for_the_year_ended_30_June_2016.pdf.
220. Organization for Economic Cooperation and Development. The Knowledge-Based Economy. OECD / GD (96)102. Paris, 1996. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(96\)102&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(96)102&docLanguage=En).
221. Savaneviciene A; Stankeviciute Z. Relabeling or New Approach : Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2013. 24(3). P. 234-243. URL: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1618/2704>.
222. Savory A., Butterfield J. Holistic Management : A New Framebook for Decision Making. Island Press, 1998. 644 p. URL: http://books.google.com.ua/books?id=7xZJHZ5aVH0C&hl=ru&source=gbs_similarbooks.
223. Ulrich D., Lake D. Organizational capability: creating competitive advantage. – URL: https://www2.bc.edu/~jonescq/articles/ulrich_AME_1991.pdf.

224. Vveinhardt J., Minkute-Henrickson R. Transformation of a learning organization into a smart organization : expansion of human resource by intellectual capital. Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015, Barcelona, Spain. 2015. P. 172-181 URL: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?

225. Vojtovič S. Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja, 1. vydanie. Bratislava : IRIS, 2006. 292 p.

226. Zunker V. G. Career Counseling : A Holistic Approach. 8 th edition, Internation Edition. Brooks / Cole, Cengage Learning, 2012. – 688 p URL: <http://books.google.com.ua/books?id=SkumPIi04DcC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

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

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
1980 - 1990	Постіндустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами (Human Resources Management), управління людським капіталом	М. Беер (M. Beer), Н. Тіч (N. Tichy), К. Легг (K. Legge), М. Армстронг (M. Armstrong), Дж. Сторі (J. Storey), О. Грішнова, Д. Гюест (D.E. Guest), Т. Шульц (T. Schultz), Г. Беккер (G. Becker), Е. Денісон (E. Denison), Ч. Фомбрун (C.J. Fombrun), М. Деванна (M. Devanna), Дж. Пюрселл (J. Purcell), П. Бокселл (P. Boxall), А. Петігрю (A. Pettigrew) та ін.	Розгляд людини як вільної, творчої індивідуальності, ключового ресурсу для підприємства; інвестиції у людський капітал; стратегічний характер управління людськими ресурсами; участь лінійних менеджерів у процесі управління людськими ресурсами.	гуманістичний
1990 – 2010	Управління знаннями (Knowledge Management)	Управління людиною	К.Мацусита, А.Морита, М. Кастельс (M. Castells), Дж. Акерлоф (G. Akerlof), А. Ліндбек (A. Lindbeck), П. Друкер (P.F. Drucker), М. Армстронг (M. Armstrong), Дж. Сторі (J. Storey) та ін.	Пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її всебічного розвитку; боротьба роботодавців на ринку праці за унікальних працівників (таланти); визначення стратегічної політики із врахуванням інтересів працівників; розробка індивідуальних програм розвитку персоналу; утвердження принципу соціальної відповідальності	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
2010 – дотепер	Проектне управління (Project Management)	Утворення команд (Team Building)	Е. Сейлас (E. Salas), В. Петюх, М. Шаффлер (M. Shuffler), В. Мазур, Ф. Лалу (F. Laloux), та ін.	Принцип взаємодії, баланс між роботою і життям, навчання упродовж життя, розкриття здібностей працівників, делегування, дистанційна зайнятість, гнучкість робочого часу.	природовідповідність

Джерело: склала авторка за [1-3; 39; 46; 51; 60; 76; 79-80; 86; 88; 98; 101-103; 112; 154; 164; 175; 198-199; 208; 210; 214; 223; 225]

Додаток Б

Аналіз і стратифікація інноваційних технологій формування персоналу підприємств

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

Продовження додатку Б

1	2
<i>Організація</i>	
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 вдосконалити 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 Б

1	2
Виведення персоналу за штат / Аутстафінг (Outstaffing)	Передача певного штату працівників підприємства рекрутинговому агентству, яке оформляє їх у свій штат. При цьому персонал продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої функції.
Зовнішнє джерело / Аутсорсинг (Outsourcing)	Передача підприємством однієї або кількох своїх функцій управління персоналом іншому підприємству.
Фріланс (Freelance)	Застосовують для виконання проектних завдань. Під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проектом або ж припинити свою діяльність. Фрілансер – фахівець, який заробляє гроші на умовах вільної зайнятості.
Краудсорсинг (Crowdsourcing)	Передача частини функцій підприємством людям ззовні (натовпу) / волонтерам. Організація діяльності відбувається через застосування інформаційних технологій.
Коворкінг (Co-working)	Працівники з різних підприємств виконують свої функціональні обов'язки на спільній території чи в одному офісі.
Нетворкінг (Networking)	Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.
<i>Мотивація</i>	
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 Б

1	2
Наставництво	Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутися 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.
Дауншіфтинг (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 авторкою на основі [6; 65; 77; 81; 59; 99; 104; 113; 119; 122; 127-129; 133; 142; 150; 159-160; 167-168; 177; 187; 192-193; 213].

Додаток В

Основні показники умов і динаміки розвитку сільського господарства

України за період 2010-2016 роки

№ з/п	Назва показника	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Відхилення між 2016 і 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Структура виробництва сільськогосподарської продукції, всього, у відсотках: – сільськогосподарські підприємства; – господарства населення	48,3 51,7	– –	50,7 49,3	54,0 46,0	55,3 44,7	55,1 44,9	57,0 43,0	8,7 -8,7
2.	Кількість сільськогосподарських підприємств на 1 листопада; одиниць	–	–	49415	49046	46199	45379	47697	–
3.	Частка сільськогосподарських підприємств за організаційними формами господарювання до загального підсумку на 1 листопада, %: – господарські товариства; – приватні підприємства; – кооперативи; – фермерські господарства; – державні підприємства; – підприємства інших форм господарювання	– – – – –	– – – – –	16,7 8,5 1,7 68,9 0,6	16,8 8,3 1,6 69,7 0,6	16,8 8,2 1,4 71,6 0,5	17,0 8,0 1,3 71,2 0,5	– – – – –	– – – – –
4.	Частка сільського населення у структурі усього постійного населення, %	31,7	31,6	31,5	31,4	31,3	31,2	31,1	- 0,6
5.	Частка зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку за видами економічної діяльності, %	–	–	17,2	17,5	17,1	17,5	17,6	–
6.	Частка найманих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку за видами економічної діяльності, %	9,3	9,2	9,2	9,0	9,6	9,5	–	–

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників по відношенню в цілому по країні, %	63,9	68,0	67,0	69,5	71,2	74,8	75,6	11,7
8.	Частка капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку, %	6,1	6,5	6,6	7,1	8,6	11,0	–	–
9.	Частка прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) у сільському, лісовому та рибному господарстві у загальному підсумку, %	1,7	1,6	1,5	1,3	1,4	1,3	1,4	-0,3
10.	Випуск продукції у фактичних цінах, мільйонів гривень	189405	253569	261835	307054	371189	544206	637791	448386
11.	Частка випуску продукції, %: – нефінансові корпорації та сектор загальнодержавного управління; – домашні господарства	50,0 50,0	51,4 48,6	52,0 48,0	54,4 45,6	56,5 43,5	60,2 39,8	60,7 39,3	10,7 -10,7
12.	Проміжне споживання, у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	146504	152608	178553	214804	–	–	–
13.	Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах, %: – витрати на оплату праці; – відрахування на соціальні заходи; – матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції у тому числі мінеральні добрива, оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати; – амортизація; – інші операційні витрати	– – – – – –	– – – – – –	9,2 3,4 68,7 16,6 19,7 5,3 13,4	7,6 2,8 69,7 16,6 21,2 5,5 14,4	7,1 2,7 70,5 14,6 24,1 5,4 14,3	5,4 1,9 73,7 19,2 22,6 4,5 14,5	5,4 1,2 72,1 20,5 – 4,9 16,4	– – – – – – –
14.	Оплата праці працівників у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	21845	25789	25789	30461	–	–	–
15.	Валова додана вартість у фактичних цінах, мільйонів гривень	–	107065	109227	128501	156385	–	–	–

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Фінансові результати до оподаткування у сільському, лісовому та рибному господарстві, мільйонів гривень	17291,8	25565,9	26992,7	15147,3		–	–	–
17.	Чистий поточний прибуток / змішаний дохід, у фактичних цінах; мільйонів гривень	–	80170	76018	88654	114626	–	–	–
18.	Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року; гривень)	132680,4	–	159679,0	201216,9	227753,4	223309,9	–	–
19.	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %	17,5	19,3	16,3	8,3	–	–	–	–
20.	Експорт сільськогосподарської та продовольчої продукції, тисяч доларів США	9935978,5	12804109,1	17905603,7	17038805,3	16668953,8	14563144,5	–	–
21.	Імпорт сільськогосподарської та продовольчої продукції, тисяч доларів США	5763546,5	6346705,8	7513878,6	8187431,1	6059256,7	3484432,3	–	–

Джерело: сформовано авторкою на основі [155-156].

Додаток Д
Основні показники умов і динаміки розвитку сільського господарства
Тернопільської області за період 2010-2015 роки

№ з/п	Назва показника	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Відхилення між 2015 і 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чисельність наявного населення (на 1 січня, тис. осіб), у тому числі	–	1084,1	–	1077,3	1073,3	1069,9	–
	міське,	–	474,7	–	475,2	475,1	475,8	–
	сільське	–	609,4	–	602,1	598,2	594,1	–
	Відсотків до всього населення							
	міське	–	43,8	–	44,1	44,3	44,5	–
	сільське	–	56,2	–	55,9	55,7	55,5	–
2.	Кількість сільськогосподарських підприємств на 1 листопада, одиниць	–	–	1042	1044	1020	1021	–
3.	Продукція сільського господарства, усі категорії господарств (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	5825,6	7295,0	7949,3	8051,4	9169,4	8145,8	2320,2
	продукція рослинництва	3875,1	5379,0	5880,0	5792,0	6847,4	5806,7	1931,6
	продукція тваринництва	1950,5	1916,0	2069,3	2259,4	2322,0	2339,1	388,6
4.	Продукція рослинництва (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	3875,1	5379,0	5880,0	5792,0	6847,4	5806,7	1931,6
	Зернові культури,	1341,5	2018,3	2314,7	2389,8	2812,9	2324,6	983,1
	Технічні культури	1016,4	1251,4	1385,6	1274,1	1642,8	1379,8	363,4
	Картопля, овочі та баштанні	1279,9	1852,7	1899,6	1825,2	1944,6	1592,1	312,2
	Плодоягідні та виноград	65,9	85,1	127,5	167,8	185,3	202,0	136,1
	Кормові культури	155,4	157,7	160,1	140,0	149,6	128,9	– 26,5
	Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва	16,0	13,8	– 7,5	– 4,9	112,2	179,3	163,3
5.	Продукція тваринництва (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	1950,5	1916,0	2069,3	2259,4	2322,0	2339,1	388,6
	Сільськогосподарські тварини (вирощування)	694,7	639,6	675,3	790,8	869,8	909,2	214,5
	Молоко	1045,4	1048,2	1151,7	1219,1	1206,5	1157,1	111,7
	Яйця	172,1	176,2	192,8	199,0	201,4	228,0	55,9
	Вовна	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Інша продукція	38,3	52,0	49,5	50,3	44,3	44,8	6,5
6.	Продукція господарств населення (у постійних цінах 2010 року; млн.грн):	3443,8	–	4233,9	4269,6	4354,8	4015,6	571,8
	продукція рослинництва	1808,1	–	2579,9	2538,7	2654,8	2376,3	568,2
	продукція тваринництва	1635,7	–	1654,0	1730,9	1700,0	1639,3	3,6

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Продукція сільськогосподарських підприємств (у постійних цінах 2010 року; млн.грн): продукція рослинництва продукція тваринництва	2381,8 2067,0 314,8	– – –	3715,4 3300,1 415,3	3781,8 3253,3 528,5	4814,6 4192,6 622,0	4130,2 3430,4 699,8	1748,4 1363,4 385
8.	Частка господарств населення у виробництві продукції сільського господарства (відсотків): Продукція рослинництва; Продукція тваринництва	59,1 46,7 83,9	– – –	53,3 43,9 79,9	53,0 43,8 76,6	47,5 38,8 73,2	49,3 40,9 70,1	– 9,8 – 5,8 – 13,8
9.	Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах (відсотків)	16,1	–	15,3	8,1	21,1	39,9	23,8
10.	Чистий прибуток (збиток) млн.грн сільськогосподарських підприємств	–	1005,2	790,3	75,4	–1828,6	–	–
11.	Капітальні інвестиції сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг (у фактичних цінах; млн.грн)	375,9	425,1	715,3	849,2	586,9	909,0	533,1
12.	Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) в сільське, лісове та рибне господарство	–	8284,6	9491,3	10524,9	10667,0	7636,4	–
13.	Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб)	11883	10725	11450	11374	11548	10315	– 1568
14.	Кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах, тисяч осіб	13,7	13,0	13,5	13,4	13,3	–	–
15.	Прийнято працівників (відсотків до середньооблікової кількості штатних працівників)	–	–	–	–	63,6	59,3	–
16.	Вибуло працівників (відсотків до середньооблікової кількості штатних працівників)	–	–	–	–	65,4	58,6	–

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.	Використання фонду робочого часу працівників (у середньому на одного працівника):							
	Фонд робочого часу (явки та неявки), год	–	–	–	–	–	1897	–
	Відпрацьовано:	–	–	–	–	–	1760	–
	год							
	відсотків до фонду робочого часу	–	–	–	–	–	92,8	–
	Не відпрацьовано, год	–	–	–	–	–	137	–
	У тому числі за причинами:							
	Щорічні відпустки (основні та додаткові);	–	–	–	–	–	104	–
	Тимчасова непрацездатність;	–	–	–	–	–	26	–
	Відпустка без збереження заробітної плати (на період припинення робіт)	–	–	–	–	–	0	–
18.	Стан укладання колективних договорів (на кінець року)							
	Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	–	–	–	–	–	67	–
	Кількість працівників, охоплених колективними договорами:							
	осіб,	–	–	–	–	–	3576	–
	відсотків до облікової кількості штатних працівників	–	–	–	–	–	38,1	–
19.	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників (грн):							
	Усього (за видами економічної діяльності)	1659	1871	2185	2359	2527	2994	1335
	Сільське господарство	1278	1547	1761	2018	2202	2927	1649

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20.	Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах, %:							
	– витрати на оплату праці;	6,2	–	–	–	5,0	4,6	– 1,6
	– відрахування на соціальні заходи;	2,2	–	–	–	1,9	1,5	– 0,7
	– матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції у тому числі	75,3	–	–	–	73,9	75,5	0,2
	мінеральні добрива,	23,7	–	–	–	16,7	23,1	– 0,6
	оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати;	24,7	–	–	–	32,5	29,5	4,8
	– амортизація;	5,4	–	–	–	6,7	4,9	– 0,5
	– інші операційні витрати, з них:	10,9	–	–	–	12,5	13,5	2,6
	орендна плата за земельні частки (паї);	61,8	–	–	–	47,7	54,6	– 7,2
	майнові паї	0,3	–	–	–	0,6	0,8	0,5
21.	Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах, на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року, гривень)	149095,5	208978,2	233686,9	237068,8	278858,0	258114,6	109019,1

Джерело: сформовано авторкою на основі [155; 163]

Додаток Е

Аналіз тематик вітчизняних кандидатських і докторських дисертаційних робіт за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) за 2010-2015 рр., в яких розглядається питання удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств

№ з/п	ТЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ, УЧЕНИЙ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічне управління персоналом							
1.	Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки, Чикуркова А.Д. [185]		+				
Ефективність системи управління персоналом							
2.	Продуктивність праці у виробництві зернових культур, Лега О.В.		+				
3.	Удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств, Хомутовська Я. М.				+		
4.	Удосконалення механізму управління персоналом агропромислових підприємств, Шитікова Л. В.					+	
5.	Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств, Горбачова І.В. [42]		+				
6.	Управління персоналом сільськогосподарських підприємств, Федорняк Л.С. [179]	+					
7.	Формування системи управління персоналом аграрних підприємств, Дідур К.М.						+
Мотивація персоналу							
8.	Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств, Штерма Т. В. [188]		+				
9.	Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах, Нестерович А. В.			+			

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8
10.	Розвиток системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, Бондар В.В.				+		
11.	Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств, Пономарьова М.С. [130]		+				
12.	Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК, Черкасов А.В. [184]	+					
13.	Матеріальне стимулювання та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств, Глуценко В.В.				+		
14.	Формування мотивації трудової діяльності жінок сільськогосподарських підприємств, Лаврук Н.А.					+	
Оцінка персоналу							
15.	Організаційно-економічні основи оцінки персоналу сільськогосподарських підприємств, Баценко Л. М.				+		
Формування і використання персоналу							
16.	Формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств, Малецька О.І. [105]	+					
17.	Відтворення та ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств, Шовкун Л.В.	+					
18.	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах, Мисник Т.Г.	+					

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8
19.	Підготовка управлінських кадрів для агроформувань на основі інноваційних навчальних технологій, Міщенко І.А.	+					
20.	Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, Бортник В.А.	+					
21.	Формування і використання персоналу облікової служби сільськогосподарських підприємств, Смерницька Є.В.	+					
22.	Формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інтенсивної трудової міграції сільського населення, Гошко Т.Д. [43]		+				
23.	Формування та ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах розвитку ринку робочої сили, Ульяненко О.В. [174]		+				
24.	Формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів, Яцкова А.Д.			+			
25.	Формування і використання трудових ресурсів в малих аграрних господарствах, Олійник Є.О.					+	
Розвиток персоналу							
26.	Розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, Четверик В.М.				+		
Соціально-трудова відносина							
27.	Організаційно-економічні механізми формування соціально-трудова відносин в сільськогосподарських підприємствах, Величко А.Є. [37]	+					

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8
Організаційна культура							
28.	Формування організаційної культури підприємств АПК, Родіонова О.Ю.	+					
Всього: 28, з них:		10	7	2	5	3	1

Джерело: сформовано авторкою на основі [147]

Додаток Ж

Аналіз персоналу сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

Таблиця Ж.1

Динаміка чисельності та руху персоналу

Показники	2014	2015	2016	Відхилення 2016 від 2014	
				осіб	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>ПП "Агрофірма "Медобори"</i>					
Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року, осіб	50	54	55	+ 5	+ 10
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	50	56	55	+ 5	+ 10
З них:					
– жінки	27	28	28	+ 1	+ 4
Прийнято працівників за період з початку року, осіб	5	10	4	- 1	- 20
З них:					
– на новостворені робочі місця	–	–	–	–	–
Вибуло працівників за період з початку року, осіб	11	4	5	- 6	- 55
З них:					
– з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	4	–	–	- 4	–
– плинності персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни ін.)	7	4	5	- 2	- 29
<i>ТОВ "Україна"</i>					
Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року, осіб	523	361	372	- 151	- 29
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	393	360	355	- 38	- 10
З них:					
– жінки	84	78	93	+ 9	+ 11
Прийнято працівників за період з початку року, осіб	161	104	81	- 80	- 50
З них:					
– на новостворені робочі місця	–	–	–	–	–
Вибуло працівників за період з початку року, осіб	78	137	86	+ 8	+ 11
З них:					
– з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	–	–	–	–	–
– плинності персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни ін.)	78	137	86	+ 8	+ 10

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6
<i>ТОВ "Бучачагрохлібпром"</i>					
Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року, осіб	492	580	587	+ 95	+ 19
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	425	523	599	+ 174	+ 41
З них:					
– жінки	196	214	238	+ 42	+ 21
Прийнято працівників за період з початку року, осіб	307	467	291	– 16	– 5
З них:					
– на новостворені робочі місця	26	7	17	– 9	– 35
Вибуло працівників за період з початку року, осіб	302	369	215	– 87	– 29
З них:					
– з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	–	–	–	–	–
– плинності персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни ін.)	302	369	215	– 87	– 29
<i>ПАП "Агропродсервіс"</i>					
Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року, осіб	358	590	688	+ 330	+ 92
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	517	627	766	+ 249	+ 48
З них:					
– жінки	119	125	181	+ 62	+ 52
Прийнято працівників за період з початку року, осіб	125	240	354	+ 229	+ 183
З них:					
– на новостворені робочі місця	35	56	140	+ 105	+ 300
Вибуло працівників за період з початку року, осіб	128	130	215	+ 87	+ 68
З них:					
– з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	–	–	–	–	–
– плинності персоналу (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни ін.)	128	130	215	+ 87	+ 68

Джерело: сформовано авторкою на основі обліково-звітньої документації підприємств

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2

Аналіз динаміки і структури фонду оплати праці працівників за період з
початку року, тис. грн.

Показники	2014	2015	2016	Відхилення 2016 від 2014	
				тис. грн.	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>ПП "Агрофірма "Медобори"</i>					
Фонд оплати праці усіх працівників	1060,6	1370,0	2041,0	+ 980,4	+ 92
Фонд оплати праці штатних працівників	1060,6	1370,0	2041,0	+ 980,4	+ 92
Фонд основної заробітної плати	1050,5	1370,0	2012,5	+ 962	+ 92
Фонд додаткової заробітної плати	10,1	–	28,5	+ 18,4	+ 182
У тому числі:					
–надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	–	–	–	–	–
Заохочувальні та компенсаційні виплати	–	–	–	–	–
У тому числі:					
–матеріальна допомога	–	–	–	–	–
Оплата за невідпрацьований час (із фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат)	10,1	–	28,5	+ 18,4	+ 182
<i>ТОВ "Україна"</i>					
Фонд оплати праці усіх працівників	16973,3	17374,5	23417,8	+ 6444,5	+ 38
Фонд оплати праці штатних працівників	14462,3	17374,5	23417,8	+8955,5	+ 62
Фонд основної заробітної плати	13747,0	16488,2	22204,8	+ 8457,8	+ 62
Фонд додаткової заробітної плати	715,0	886,3	1213,0	+ 498	+ 70
У тому числі:					
–надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	–	–	–	–	–
Заохочувальні та компенсаційні виплати	0,3	–	–	– 0,3	–
У тому числі:					
–матеріальна допомога	0,3	–	–	– 0,3	–
Оплата за невідпрацьований час (із фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат)	715,0	886,3	1213,0	+ 498	+ 70
<i>ТОВ "Бучагагрохлібпром"</i>					
Фонд оплати праці усіх працівників	14710,4	32623,9	39924,3	+ 25213,9	+171
Фонд оплати праці штатних працівників	14661,0	32444,8	39712,8	+ 25051,8	+ 171
Фонд основної заробітної плати	13584,7	30475,6	36763,2	+ 23178,5	+ 171

Продовження таблиці Ж.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Фонд додаткової заробітної плати У тому числі:	1076,3	1969,2	2949,6	+ 1873,3	+ 174
–надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	195,2	329,5	215,5	+ 20,3	+ 10
Заохочувальні та компенсаційні виплати У тому числі:	–	–	–		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
–матеріальна допомога	–	–	–		
Оплата за невідпрацьований час (із фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат)	881,1	1639,7	2734,1	+ 1853	+ 210
<i>ПАП “Агропродсервіс”</i>					
Фонд оплати праці усіх працівників	14462,3	36620,2	55307,0	+ 40844,7	+ 282
Фонд оплати праці штатних працівників	16958,9	36603,8	55135,5	+ 38176,6	+ 225
Фонд основної заробітної плати	15920,2	34710,0	51763,9	+ 35843,7	+ 225
Фонд додаткової заробітної плати У тому числі:	1038,7	1893,8	3371,6	+ 2332,9	+ 225
–надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	192,4	775,6	1036,9	+ 844,5	+ 439
Заохочувальні та компенсаційні виплати У тому числі:	–	–	–	–	–
–матеріальна допомога	–	–	–	–	–
Оплата за невідпрацьований час (із фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат)	846,3	1118,2	2334,7	+ 1488,4	+ 176

Джерело: сформовано авторкою на основі обліково-звітної документації підприємств.

Додаток 3

АНКЕТА

Шановні панове!

З метою діагностики ефективності функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, використання технологій з розвитку і розкриття потенціалу працівників як особистісних чинників інноваційного розвитку підприємств просимо Вас дати відповіді на наступні питання.

Анкетування є анонімним і отримані результати будуть спрямовані на розроблення механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

1. Назва підприємства: _____
2. До якої категорії працівників Ви належите?
 керівники; службовці; робітники.
3. Тип населеного пункту, в якому Ви проживаєте:
 сільська місцевість; місто обласного рівня;
 село міського типу; місто районного рівня;
4. Інформація про освіту:
 повна вища (магістр, спеціаліст); професійно-технічна (майстер);
 базова вища (бакалавр); загальна освіта (шкільний атестат).
 неповна вища (молодший бакалавр, молодший спеціаліст);
5. Загальний стаж роботи: _____
6. Стаж роботи на даному підприємстві: _____
7. Чи відоме Вам головне завдання (місія, стратегічна ціль) підприємства, на якому Ви на даний час працюєте?
 так; ні.
 Якщо “так”, тоді як звучить? _____

8. Які із заходів, що реалізуються на підприємстві, на Вашу думку, сприяють утвердженню бренду підприємства як надійного роботодавця на ринку праці?
 чітке формулювання завдань керівництвом та узгодження алгоритму їхнього вирішення із працівниками; створення безпечних умов праці;
 виплата заробітної плати відповідно до термінів; виробництво якісної продукції;
 наявність системи доплат; можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;
 офіційне працевлаштування; можливість кар’єрного росту;
 можливість працювати на постійній (несезонній) основі; упровадження інноваційних технологій у виробничий процес
- Ваш варіант: _____
9. Які зовнішні фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на якісний і кількісний рівень забезпечення фахівцями сільськогосподарські підприємства?
 політична та економічна нестабільність у державі;

- військові дії у східному регіоні України;
- міграція населення за кордон;
- розвиток цифрових технологій і можливість дистанційної зайнятості в інших сферах;
- зниження чисельності сільського населення;
- непрестижність здобуття аграрної освіти серед молоді.

Ваш варіант: _____

10. Хто відповідає за забезпечення та організацію роботи працівників на підприємстві?

- керівник підприємства;
- кадрова служба;
- керівники структурних підрозділів підприємства;
- позаштатні фахівці з управління персоналом (працівники консалтингових агенцій з управління персоналом)

Ваш варіант: _____

11. Виокреміть, будь ласка, їхні основні функціональні обов'язки?

- планування персоналу;
- адаптація працівників;
- розвиток персоналу;
- кадрове діловодство.
- пошук і підбір персоналу;
- оцінка персоналу;
- мотивація персоналу;

Ваш варіант: _____

12. Які заходи з визначення рівня та розкриття потенційних можливостей персоналу використовують на підприємстві?

- анкетування;
- тренінги;
- розробка індивідуальних програм розвитку кар'єри.
- бесіда, інтерв'ю;
- оголошення професійних конкурсів;

Ваш варіант: _____

13. Що мотивує Вас працювати на даному підприємстві?

- висока заробітна плата;
- можливість професійного зростання;
- близькість до місця проживання;
- можливість отримати премію в натуральній формі (зерно, м'ясо та ін.);
- забезпечення транспортом, безоплатними обідами;
- офіційне працевлаштування;

Ваш варіант: _____

14. Які якості працівників варто розвивати на підприємстві?

- лідерство;
- управління часом;
- креативність;
- робота в команді;
- самонавчання;
- технічні навички.

Ваш варіант: _____

15. Які якості Ви б хотіли вдосконалити?

- лідерство;
- управління часом;
- креативність;
- робота в команді;
- самонавчання;
- технічні навички.

Ваш варіант: _____

16. Які технології використовуються на підприємстві для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу?

- автоматизована інформаційна система управління персоналом (набір певного програмного забезпечення і цифрових технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процес);
- лізинг персоналу (форма тимчасового або строкового залучення (оренди) персоналу “зі сторони”; правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від 3-х місяців до кількох років);
- аутсорсинг (передача підприємством однієї або кількох своїх функцій управління персоналом іншому підприємству);
- аутстафінг (передача певного штату працівників підприємства рекрутинговому агентству, яке оформляє їх у свій штат; при цьому персонал продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої функції);
- наставництво (професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі);
- коучинг (взаємодія між керівником і підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності; коуч допомагає реалізувати скритий потенціал людини працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку);
- управління талантами (діяльність, спрямована на створення у компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних у досягненні високих результатів у бізнесі);
- ігрофікація / гейміфікація (в основу процесу виконання завдань працівниками покладено модель гри (комп’ютерної гри), яка передбачає оперативний зворотній зв’язок, можливість внесення корективів для досягнення максимального результату; спрямована на розвиток командного духу, прагнення до самовдосконалення);
- грейдинг (упорядкування посад і розподіл функціональних обов’язків на основі критерію вагомості);
- внутрішній маркетинг (використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю);
- виконавчий пошук (пошук висококваліфікованого фахівця з досвідом роботи і спеціалізованими знаннями; джерела пошуку: база резюме, знайомі, Інтернет, опитування фахівців відповідної галузі);
- полювання за головами / хедхантинг (ошук висококваліфікованих фахівців на вакансії середньої і високої ланки; мінімальна кількість джерел пошуку (безпосереднє встановлення контакту з конкретним кандидатом, в якому є зацікавлені);
- аутплейсмент (підприємство, в якому звільняється працівник, оплачує рекрутинговій агенції послуги за працевлаштування даного працівника).

Ваш варіант: _____

17. При виборі технологій формування персоналу, якими показниками ефективності зазвичай керуються менеджери на підприємстві?

- ріст продуктивності праці; мінімізація витрат;
- ріст рентабельності; впровадження інновацій;

Ваш варіант: _____

18. Оцініть від 0 до 5 ефективність заходів, які проводяться на підприємстві з формування висококваліфікованих і вмотивованих працівників:

0; 1; 2; 3; 4; 5.

19. Оцініть від 0 до 5 ступінь важливості наявності на підприємстві системи управління персоналом:

0; 1; 2; 3; 4; 5.

20. Оцініть від 0 до 5 ступінь важливості наявності знань і навиків управління персоналом у керівників структурних підрозділів:

0; 1; 2; 3; 4; 5.

Дякуємо Вам за надані відповіді на питання!

Джерело: авторська розробка.

Додаток И

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

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

Продовження додатку II

<i>1</i>	<i>2</i>
	відповідальність при заміщенні відповідної посади).
Профіль посади	документ, який містить розширений перелік кількісних і якісних вимог (компетенцій) до кандидата для заміщення відповідної посади.
Талант	Сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії.

Джерело: узагальнено і систематизовано авторкою на основі [8; 133; 141; 157; 185].

Додаток К

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	
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		–	

Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12.	комплексність у прийнятті рішення		–		–		–	
13.	відповідальність		–		–		–	
14.	гнучкість		–		–		–	
15.	саморозвиток		–		–		–	
16.	мобільність		–		–		–	
17.	позитивне мислення		–		–		–	
18.	стратегічність		–		–		–	

Інноваційні технології формування персоналу: страта “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
ХЕДХАНТИНГ								
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		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		–		–		–	

Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15.	саморозвиток		–		–		–	
16.	мобільність		–		–		–	
17.	позитивне мислення		–		–		–	
18.	стратегічність		–		–		–	
КОУЧИНГ								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозбросність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озбросність 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		–	
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		–		–		–	
ГЕЙМІФІКАЦІЯ								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозбросність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озбросність праці		оплата праці	

Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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		–		–		–	
АУТПЛЕЙСМЕНТ								
1.	лідерство		галузева кваліфікація		витрати		середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	
2.	управління часом		цифрова грамотність		фондоозбросеність праці		робочий час	
3.	робота в команді		володіння мовами		технічна озбросеність 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		–	
8.	стресостійкість		–		інвестиції		–	
9.	делегування		–		дохід		–	
10.	емоційний інтелект		–		прибуток (збиток)		–	
11.	критичне мислення		–		рентабельність діяльності		–	

Продовження додатку К

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
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 Л

Таблиця Л.1

**Ранжування пріоритетів критеріїв оптимізації формування персоналу
за стратою “мотивація” менеджерами ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ
“Бучачагрохлібпром”**

№ з/п	Експерти Критерій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума “пріоритет 1”	Примітка
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Підгрупа “м’які” навички”													
1.	лідерство	2	2	1	3	2	3	1	3	1	3	3	
2.	управління часом	3	1	3	1	2	1	2	1	1	1	6	
3.	робота в команді	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	8	
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.	орієнтація на результат	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	7	
7.	креативність	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	0	
8.	стресостійкість	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	8	
9.	делегування	2	3	3	1	4	3	1	3	2	1	3	
10.	емоційний інтелект	2	3	1	1	2	1	1	1	3	1	6	
11.	критичне мислення	1	3	2	3	1	2	3	2	3	4	2	
12.	комплексність прийняті рішення у	2	3	1	1	2	3	3	2	1	1	4	
13.	відповідальність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
14.	гнучкість	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	5	
15.	саморозвиток	1	2	3	1	1	1	2	1	4	1	6	
16.	мобільність	2	4	1	2	2	2	1	3	2	2	2	
17.	позитивне мислення	1	1	3	1	2	1	1	4	1	1	7	
18.	стратегічність	1	3	4	2	3	1	2	3	1	3	3	
Підгрупа “тверді” навички”													
1.	галузева кваліфікація	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
2.	цифрова грамотність	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	6	
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.	водіння автомобіля	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	7	
Підгрупа “управління підприємством”													
1.	витрати	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
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.	собівартість продукції	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	7	
6.	оновленість продукції	1		1	1	1	1		1	1	1	8	
7.	обсяг реалізованої продукції	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	7	
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.	прибуток (збиток)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
11.	рентабельність діяльності	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	6	
Підгрупа “формування персоналу”													
1.	середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	8	
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.	продуктивність праці	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	7	
6.	плинність персоналу	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	8	

Джерело: сформовано авторкою на основі результатів власних досліджень.

Продовження додатку Л
Таблиця Л.2

**Ранжування пріоритетів критеріїв оптимізації інноваційних технологій
формування персоналу за стратою “мотивація” менеджерами ПАП
“Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”**

№ з/п	Експерти Критерій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума “пріоритет 1”	Примітка
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
ХЕДХАНТИНГ													
Підгрупа “м’які” навички”													
1.	лідерство	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	8	
2.	управління часом	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	7	
3.	робота в команді	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	8	
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.	орієнтація на результат	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	8	
7.	креативність	3	4	4	1	1	2	3	1	3	4	3	
8.	стресостійкість	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	8	
9.	делегування	3	3	1	2	1	1	4	1	4	1	5	
10.	емоційний інтелект	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
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.	відповідальність	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	8	
14.	гнучкість	1	4	3	1	2	1	2	2	3	1	4	
15.	саморозвиток	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	6	
16.	мобільність	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	6	
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	
Підгрупа “тверді” навички”													
1.	галузева кваліфікація	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	8	
2.	цифрова грамотність	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	7	
3.	володіння мовами	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
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	
Підгрупа “управління підприємством”													
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	
Підгрупа “формування персоналу”													
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	

Продовження таблиці Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
КОУЧИНГ													
Підгрупа "м'які" навички"													
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	
5.	клієнтоорієнтованість	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	
6.	орієнтація на результат	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	8	
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 прийняття рішення	2	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	
13.	відповідальність	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9	
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	
Підгрупа "тверді" навички"													
1.	галузева кваліфікація	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	8	
2.	цифрова грамотність	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	5	
3.	володіння мовами	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	7	
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	
Підгрупа "управління підприємством"													
1.	витрати	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
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	
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	
Підгрупа "формування персоналу"													
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.	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	
ГЕЙМІФІКАЦІЯ													
Підгрупа "м'які" навички"													
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.	робота в команді	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9	
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.	орієнтація на результат	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	6	
7.	креативність	1	2	4	4	1	3	3	1	3	2	3	

Продовження таблиці Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
8.	стресостійкість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
9.	делегування	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	8	
10.	емоційний інтелект	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	6	
11.	критичне мислення	2	1	2	2	1	4	1	4	1	3	4	
12.	комплексність прийняття рішення	2	3	1	1	2	1	1	3	1	3	5	
13.	відповідальність	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	8	
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	
18.	стратегічність	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	5	
Підгрупа "тверді" навички"													
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	
Підгрупа "управління підприємством"													
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.	оновлення 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	
Підгрупа "формування персоналу"													
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.	плинність персоналу	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9	
АУТПЛЕЙСМЕНТ													
Підгрупа "м'які" навички"													
1.	лідерство	4	1	2	3	1	3	1	3	1	4	4	
2.	управління часом	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	8	
3.	робота в команді	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	8	
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 прийняття рішення	2	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	
13.	відповідальність	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	7	
14.	гнучкість	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	6	
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	

Продовження таблиці Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
18.	стратегічність	1	2	1	2	2	3	2	1	1	1	5	
Підгрупа "тверді" навички"													
1.	галузева кваліфікація	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
2.	цифрова грамотність	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	8	
3.	володіння мовами	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	7	
4.	письмова та усна грамотність	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	6	
5.	водіння автомобіля	2	4	1	2	1	1	1	1	3	1	6	
Підгрупа "управління підприємством"													
1.	витрати	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
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	
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	
Підгрупа "формування персоналу"													
1.	середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта)	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	6	
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.	соціальний пакет	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	6	
5.	продуктивність праці	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	8	
6.	плинність персоналу	2	4	1	3	2	1	1	3	1	2	4	

Джерело: сформовано авторкою на основі результатів власних досліджень.

**Профілі критеріїв оптимізації для відбору оптимізаційних технологій
формування персоналу за стратою “мотивація” для ПАП “Агропродсервіс” і
ТОВ “Бучачагрохлібпром”**

Профіль критеріїв оптимізації формування персоналу	Профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу
1	2
<i>Підгрупа “м’які” навички”</i>	ХЕДХАНТИНГ
1) управління часом; 2) робота в команді; 3) орієнтація на результат; 4) стресостійкість; 5) емоційний інтелект; 6) відповідальність; 7) саморозвиток; 8) позитивне мислення.	<i>Підгрупа “м’які” навички”</i> – лідерство; – управління часом; – робота в команді; – орієнтація на результат; – стресостійкість; – емоційний інтелект; – відповідальність; – саморозвиток; – мобільність.
<i>Підгрупа “тверді” навички”</i>	<i>Підгрупа “тверді” навички”</i>
9) галузева кваліфікація; 10) цифрова грамотність; 11) водіння автомобіля.	– галузева кваліфікація; – цифрова грамотність; – володіння мовами; – письмова та усна грамотність; – водіння автомобіля.
<i>Підгрупа “управління підприємством”</i>	<i>Підгрупа “управління підприємством”</i>
12) витрати; 13) собівартість продукції; 14) оновленість продукції; 15) обсяг реалізованої продукції; 16) прибуток (збиток); 17) рентабельність діяльності.	– витрати; – оновленість продукції; – прибуток (збиток).
<i>Підгрупа “формування персоналу”</i>	<i>Підгрупа “формування персоналу”</i>
18) середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта); 19) продуктивність праці; 20) плинність персоналу.	– продуктивність праці; – плинність персоналу.
	КОУЧИНГ
	<i>Підгрупа “м’які” навички”</i> – лідерство; – робота в команді; – орієнтація на результат; – відповідальність.
	<i>Підгрупа “тверді” навички”</i> – галузева кваліфікація; – володіння мовами.
	<i>Підгрупа “управління підприємством”</i> – витрати; – прибуток (збиток).
	<i>Підгрупа “формування персоналу”</i> – продуктивність праці; – плинність персоналу.

Продовження таблиці М.1

1	2
	<p style="text-align: center;">ГЕЙМІФІКАЦІЯ</p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i> – робота в команді; – орієнтація на результат; – делегування; – емоційний інтелект; – відповідальність.</p> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i> – галузева кваліфікація; – цифрова грамотність; – володіння мовами; – письмова та усна грамотність; – водіння автомобіля.</p> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i> – витрати; – оновленість продукції; – інвестиції; – прибуток (збиток).</p> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i> – продуктивність праці; – плинність персоналу.</p> <p style="text-align: center;">АУТПЛЕЙСМЕНТ</p> <p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i> – управління часом; – робота в команді; – відповідальність; – гнучкість.</p> <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i> – галузева кваліфікація; – цифрова грамотність; – володіння мовами; – письмова та усна грамотність; – водіння автомобіля.</p> <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i> – витрати.</p> <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i> – середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта); – соціальний пакет; – продуктивність праці.</p>

Джерело: сформовано авторкою на основі результатів власних досліджень

Профіль критеріїв оптимізаційних технологій формування персоналу*	
ХЕДХАНТИНГ (сумісність критеріїв оптимізації: $15 / 20 \times 100 \% = 75 \%$)	КОУЧИНГ (сумісність критеріїв оптимізації: $8 / 20 \times 100 \% = 40 \%$)
<p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) управління часом; 2) робота в команді; 3) орієнтація на результат; 4) стресостійкість; 5) емоційний інтелект; 6) відповідальність; 7) саморозвиток. <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8) галузева кваліфікація; 9) цифрова грамотність; 10) водіння автомобіля. <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 11) витрати; 12) оновленість продукції; 13) прибуток (збиток). <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 14) продуктивність праці; 15) плинність персоналу. 	<p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) робота в команді; 2) орієнтація на результат; 3) відповідальність. <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4) галузева кваліфікація. <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5) витрати; 6) прибуток (збиток). <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7) продуктивність праці; 8) плинність персоналу.
ГЕЙМІФІКАЦІЯ (сумісність критеріїв оптимізації: $10 / 20 \times 100 \% = 50 \%$)	АУТПЛЕЙСМЕНТ (сумісність критеріїв оптимізації: $9 / 20 \times 100 \% = 45 \%$)
<p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) робота в команді; 2) орієнтація на результат. <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3) галузева кваліфікація; 4) цифрова грамотність; 5) водіння автомобіля. <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 6) витрати; 7) оновленість продукції; 8) прибуток (збиток). <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 9) продуктивність праці; 10) плинність персоналу. 	<p><i>Підгрупа “м’які” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) управління часом; 2) робота в команді; 3) відповідальність. <p><i>Підгрупа “тверді” навички”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4) галузева кваліфікація; 5) цифрова грамотність; 6) водіння автомобіля. <p><i>Підгрупа “управління підприємством”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7) витрати. <p><i>Підгрупа “формування персоналу”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8) середньооблікова кількість (форма трудових відносин, вік, стать, освіта); 9) продуктивність праці.

*отримано матричним методом за допомогою прикладного програмного забезпечення загального використання MS Excel.

Джерело: сформовано авторкою на основі результатів власних досліджень.

Додаток Н

Перевірка істинності запропонованих інструментарію та методики відбору оптимізаційних технологій формування персоналу для ПАП “Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром” за допомогою надбудови Microsoft Excel “Пошук рішення”

Умова задачі:			
	v	a	p
с	100		max
t1		1	10
t2		2	20
t3		3	30
t4		4	40

Розв'язок задачі:					
p	10	20	30	40	4000
t	100	50	33,33333	25	

Обмеження:			
1	100	<=	100
2	100	<=	100
3	100	<=	100
4	100	<=	100

Рис. Н.1. Умова і розв'язок задачі лінійного програмування

Джерело: розроблено умову задачі і розраховано автором.

Додаток П

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. 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 (0,89 д. а.).

2. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. Т. 1. С. 51-56 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus*, *РИНЦ*) (0,88 д. а.).

3. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60-65 (0,59/0,17 д. а.; особистий внесок авторки: встановлено фактори взаємозв'язку депресивних ринків праці та управління персоналом підприємств).

4. 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 (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus*, *ResearchBib*, *РИНЦ та ін.*) (1,05/0,71 д. а.; особистий внесок авторки: запропоновано інтегрований підхід до класифікації технологій управління персоналом, проведення стратифікації за такими стратами як аналіз і планування, організація і мотивація).

5. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія: "Економіка"*. 2017. № 4 (77). С. 169-177 (індексується у наукометричних базах *ResearchBib*, *CiteFactor та ін.*) (0,59 д. а.).

6. 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> (індексується у наукометричних базах *Index Copernicus*, *CiteFactor*) (0,57 д. а.).

7. 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 (0,56 д. а.).

8. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82 (індексується у наукометричній базі *Index Copernicus*) (0,65 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. 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 (0,19 д. а.).

10. 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 (0,18 д. а.).

11. Борисяк О., Кривий З. Формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів. *Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів* : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 р.). Тернопіль : ТОВ Пол-Інвест ЛТД, 2015. С. 70-72 (0,17 /0,09 д. а.; особистий внесок авторки: запропоновано рекомендаційні напрями з формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів).

12. 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 (0,11 д. а.).
13. 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 (0,16 д. а.).
14. 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 (0,39 д. а.).
15. 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 (0,27 д. а.).
16. 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 (0,15 д. а.).
17. 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 (0,22 д. а.).
18. 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 (0,17 д. а.).

19. 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 (0,21 д. а.).

20. 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 (0,17 д. а.).

21. 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 (0,14 д. а.).

Додаток Р

Таблиця Р.1

Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Назви конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	Всеукраїнська науково-практична конференція “Державна політика щодо проблем працевлаштування і роль вищих навчальних закладів у вирішенні питань надання першого робочого місця випускникам”	Одеса, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	22-25 вересня 2013 р.	очна
2.	XII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації”	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	26-27 березня 2015 р.	очна
3.	II Міжнародна науково-практична конференція “Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів”	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	24-25 вересня 2015 р.	очна
4.	Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих учених “Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку”	Тернопіль-Збараж, Тернопільський національний економічний університет	12-13 травня 2016 р.	очна
5.	V Міжнародна науково-практична конференція “Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики”	Одеса, Одеський національний економічний університет	15-16 вересня 2016 р.	заочна
6.	XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації”	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	16-17 березня 2017 р.	очна
7.	Міжнародна науково-практична конференція “Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку”	Тернопіль-Збараж, Тернопільський національний економічний університет	28-29 квітня 2017 р.	очна

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5
8.	Міжнародна науково-практична конференція “Економіка, фінанси та управління: оцінка та перспективи розвитку”	Полтава, Центр фінансово-економічних наукових досліджень	8 вересня 2017 р.	заочна
9.	Міжнародна науково-практична конференція “Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку”	Маріуполь, Донецький державний університет управління	3-4 жовтня 2017 р.	заочна
10.	Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні економічні дослідження: кооперація, банківська справа, публічне управління в умовах децентралізації”	Кельце, Республіка Польща, Державний університет імені Яна Кохановського	26 вересня 2017 р.	заочна
11.	XV Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації”	Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет	29-30 березня 2018 р.	очна
12.	Міжнародна науково-практична конференція “Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку”	Тернопіль-Збараж, Тернопільський національний економічний університет	10-11 травня 2018 р.	очна

Додаток С

№ 2
від «5» січня 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему
«Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»
Борисяк Олени Володимирівни

Довідка видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» використовуються у формі рекомендацій у роботі ПП «Агрофірма «Медобори» з удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Зокрема, запропонована структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств, сприяє створенню позитивного мотиваційного середовища на підприємстві. Врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємстві допоможе цілісно оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору технологій формування персоналу.

Директор ПП «Агрофірма
«Медобори»



В.Г. Крупніцький

№ 038від «18» січня 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему
«Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»

Борисяк Олени Володимирівни

Довідка видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» використовуються у формі рекомендацій у роботі ПАП «Агропродсервіс» з удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом, а саме:

- модель стратегії оптимізаційного формування персоналу;
- методологія та інструментарій відбору оптимізаційних технологій формування персоналу;
- методологія аналізу ефективності упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу.

Заступник директора з кадрових питань



П.П.Воробець

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БУЧАЧАГРОХЛІБПРОМ»**

48400, Тернопільська область, м.Бучач, вул. Галицька 160
р/р 26003707256119 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» м.Тернопіль
МФО 380805 код ЗКПО 00952829
№ ПОД. свідоцтва 200085172, шд. ПОД. № 009528219032
Телефони для довідок: (03544) 2-69-96, 2-64-66, 2-61-91, 2-62-04
Тел/факс (035 44) 2-61-88
e-mail: buchkhp@gmil.com

вих. №36/к
від «12» лютого 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»
Борисяк Олени Володимирівни

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» використовуються у формі рекомендацій у роботі ТОВ «Бучачагрохлібпром» з удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Враховано доцільність впровадження на підприємстві моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу, методологій відбору та оцінки ефективності використання оптимізаційних технологій формування персоналу. Запропонована структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібніший підхід до формування персоналу підприємств, сприяє створенню позитивного мотиваційного середовища на підприємстві.

Директор ТОВ
«Бучачагрохлібпром»



І.В. Карачка



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020; тел./факс +380 (352) 475051;
www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

№ _____

« _____ » _____ 20__ р.

На № _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи ТНЕУ

З.М.В. Задорожний

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему
«Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»

Борисяк Олени Володимирівни

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» використовуються у формі рекомендацій у роботі Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету.

Зокрема, запропонований алгоритм пошуку і підбору персоналу орієнтований на посилення співпраці Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками університету з підприємствами, установами та організаціями. З метою формування лояльності до підрозділу враховано рекомендаційні заходи щодо розробки клієнтоорієнтованих програм з сприяння працевлаштуванню студентів і випускників.

Результати дисертаційної роботи направлені на розвиток дуальної освіти, формування ринку послуг з управління персоналом, а також підвищення рівня зайнятості студентів і випускників університету.

Довідку видано для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Тернопільського національного економічного університету.

Завідувач кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу,
д.е.н., доцент

ТНЕУ
№ 126/08/377 від 05.08.2018

Ю.П. Гуменюк



№ 08/375
від «09» 02 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему
«Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»
Борисяк Олени Володимирівни

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що вона проводила наукове дослідження по темі дисертаційної роботи «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» на базі Тернопільського обласного центру зайнятості, ознайомила з тенденціями ринку праці, напрямками та інформаційним забезпеченням аналізу управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області.

Результати дисертаційного дослідження, які використовуються у формі рекомендацій у роботі Тернопільського обласного центру зайнятості, орієнтовані на розвиток аграрного ринку праці, підвищення рівня зайнятості населення регіону, удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом підприємств.

Запропоновані оптимізаційний підхід до використання технологій формування персоналу, а також структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібніший підхід до формування персоналу, сприяють створенню позитивного мотиваційного середовища на сільськогосподарських підприємствах.

Директор Тернопільського обласного
центру зайнятості



В.Я. Олещук



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

вул. Кн. Острозького, 14, м. Тернопіль, 46001, тел. 52-00-92, факс 52-10-68, 52-46-00, 52-33-89
gusg_te_oda@ukr.net Код ЄДРПОУ 33866581

24.01.2018 № 02-122/18.2 на № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівні про те, що вона проводила наукове дослідження по темі дисертаційної роботи «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» на базі Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, ознайомилась з напрямками та інформаційним забезпеченням аналізу управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області.

Результати дисертаційного дослідження орієнтовані на удосконалення напрямів упровадження оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств Тернопільської області та підвищення рівня зайнятості населення регіону.

Запропонована структура людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу, сприяє створенню позитивного мотиваційного середовища на підприємстві. Враховано важливість співпраці сільськогосподарських підприємств з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів.

**Виконувач обов'язків
директора департаменту**

Моравель 52 51 52



В.М.СТАХІВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020; тел./факс +380 (352) 475051;
www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

№ _____ « _____ » _____ 20__ р.

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему
«Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств»

Борисяк Олени Володимирівни

у навчальний процес Тернопільського національного економічного
університету

Видана здобувачці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету Борисяк Олені Володимирівни про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) використовуються у навчальному процесі університету.

Зокрема, теоретичні узагальнення щодо концептуальної еволюції управління персоналом, оптимізаційного підходу до використання технологій формування, розвитку, мотивації та оцінки персоналу враховуються при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Ринок праці», «Мотивація персоналу» і «Технології управління персоналом».

Перший проректор



М.І. Шинкарик

THEU
№ 126-10/236 від 08.02.2018

