

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кафедра економіки та менеджменту

Безрукава Олександра Сергіївна

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Впровадження сучасних технологій управління
персоналом на підприємстві»**

Група ІН35 - 9-22-Б1М (4,0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувачка кафедри
кандидат економічних наук
(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

(підпис)

Безрукава О.С.

(підпис)

Тищенко Т.І.

(підпис)

Тищенко Т.І.

Київ 2026

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(назва навчального підрозділу)

Кафедра, циклова комісія **Економіки та менеджменту**

Освітньо-кваліфікаційний рівень **бакалавр**

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

Напрямок підготовки/спеціальність **073 Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, доцент кафедри
економіки та менеджменту

_____ **Т.І. Тищенко**
“ _____ ” _____ **2026 року**

З А В Д А Н Н Я

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ
*БЕЗРУКАВОЇ ОЛЕКСАНДРИ СЕРГІЇВНИ***

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві»**

керівник кваліфікаційної роботи **Тищенко Т.І., к.е.н., доцент**

затверджені розпорядженням **№ 1 від “12” січня 2026 р.**

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи **22.05.2026 р.**

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи **Навчально-методична література, нормативно законодавчі акти, монографії, періодичні видання, матеріали наукових досліджень, звітність підприємства, статистична інформація**

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): **1. Теоретичні основи сучасних технологій у формуванні персоналу підприємств. 2. Застосування технологій для формування персоналу в сільськогосподарських підприємствах. 3. Спосіб застосування оптимізаційних технологій набору персоналу компанії.**

5. Перелік графічного матеріалу: **Кваліфікаційна робота повинна супроводжуватися таблицями, графіками, діаграмами, які ілюструють процес аналізу й оцінки досліджуваного предмету кваліфікаційної роботи.**

6. Консультанти розділів випускної (кваліфікаційної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Тищенко Т.І., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
II	Тищенко Т.І., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
III	Тищенко Т.І., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	

7. Дата видачі завдання **12.01.2026 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	<i>Узгодження напрямку та теми випускної роботи</i>	<i>12.01.2026</i>	
2.	<i>Складання плану роботи та узгодження з керівником</i>	<i>19.01.2026</i>	
3.	<i>Опрацювання літературних джерел</i>	<i>26.01.2026</i>	
4.	<i>Підготовка теоретичного розділу роботи</i>	<i>26.02.2026</i>	
5.	<i>Робота над розрахунково-аналітичною частиною</i>	<i>06.04.2026</i>	
6.	<i>Розробка пропозицій з економічним обґрунтуванням</i>	<i>07.05.2026</i>	
7.	<i>Формування висновків</i>	<i>13.05.2026</i>	
8.	<i>Оформлення роботи</i>	<i>18.05.2026</i>	
9.	<i>Надання роботи на рецензування</i>	<i>19.05.2026</i>	
10.	<i>Отримання відгуку від керівника</i>	<i>21.05.2026</i>	
11.	<i>Надання випускної роботи на кафедру</i>	<i>22.05.2026</i>	

Студентка

(підпис)

Безрукава О.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Тищенко Т.І.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП...	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Концептуальний розвиток і парадигма оптимізації в управлінні персоналом підприємств.....	9
1.2. Методи та підходи до створення моделей формування персоналу для підприємств.....	16
1.3. Оптимізація процесів формування кадрового складу підприємств	24
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	36
2.1. Оптимізація процесів у сільськогосподарських підприємствах.....	36
2.2. Діагностика ступеня використання методик формування персоналу сільськогосподарських підприємств.....	52
Висновки до другого розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. СПОСІБ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАБОР ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	65
3.1. Використання оптимізаційних технологій формування персоналу Підприємств	65
3.2. Ефективність використання формування персоналу підприємств оптимізаційних технологій	72
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	

АНОТАЦІЯ

Безрукава Олександра. «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження. Трансформація впливає на роль персоналу у виконанні інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизування і функціонування віртуального середовища обумовлюють використання оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Впровадження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах безперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрових навичок, креативності, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу тощо.

Мета роботи полягає у підвищенні базових положень оптимізаційних процесів розвитку персоналу компаній і створення практичних рекомендацій щодо їх застосування.

У роботі були використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу; статистичні методи; експертних оцінок; системного підходу.

Ключові слова: *сучасні технології, сучасна організація, конкурентоспроможність, управлінські рішення, використання ресурсів.*

ANNOTATION

Bezrukava Oleksandra. «Implementation of modern personnel management technologies in the enterprise» - It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

Relevance of the research topic. Transformation affects the role of personnel in the implementation of innovative business processes of enterprises. Automation and functioning of the virtual environment require the use of an optimization approach to the personnel management system. The implementation of intellectualization of labor is based on the principles of continuous learning, foreign language proficiency, digital skills, creativity, teamwork, broad-profile, personnel mobility, etc.

The purpose of the work is to improve the basic provisions of optimization processes for the development of company personnel and create practical recommendations for their application.

The following research methods were used in the work: general scientific and special research methods, in particular: analysis and synthesis; statistical methods; expert assessments; systemic approach.

Key words: *modern technologies, modern organization, competitiveness, management decisions, resource use.*

ВСТУП

Актуальність. Глобалізаційні явища в суспільстві, секторна інтеграція, клієнтоорієнтованість, орієнтованість на ресурси, розвиток цифрових технологій у останні десятиліття спровокували зміну сприйняття щодо позиціонування сучасних підприємств у діловому середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота й еластичність стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. З огляду на це питання про пошук і вибір найефективніших ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств стає актуальним.

Трансформація впливає на роль персоналу у виконанні інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизування і функціонування віртуального середовища обумовлюють використання оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Впровадження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах безперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрових навичок, креативності, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу тощо.

Стан і ступінь розробки проблеми. Теоретично-методичному та прикладному дослідженню функціонування системи управління персоналом, ринку праці, розвитку компетенцій персоналу, трансформації ролі персоналу у стратегічному інноваційно-інвестиційному управлінні підприємствами присвятили свої праці такі вчені: 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. Саваневіцєне, Г. Савіна, Л. Семів, Дж. Сторі, Г. Тарасюк, Д. Торрінгтон, А. Череп, Р. Чорний, І. Цвігун, О. Ястремська тощо.

Особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом для підвищення ефективності розкриття потенціалу

працівників та рівня їх використання на сучасних підприємствах досліджують Т. Білорус, С. Гончарова, О. Гугул, О. Дяків, В. Жежуха, З. Йоніякова, М. Карлін, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, В. Мазур, В. Петюх, Г. Писаревська, М. Сагайдак, І. Сочинська-Сибірцева, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк, О. Ястремська тощо.

Мета роботи полягає у підвищенні базових положень оптимізаційних процесів розвитку персоналу компаній і створення практичних рекомендацій щодо їх застосування.

У даному дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- 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 підприємств; оптимізаційних технологій формування персоналу;
- оцінити оптимізаційні процеси формування персоналу і рівень використання підприємств, 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;
- 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 і прикладні засади оптимізаційних технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є загальноновчені та економіко-статистичні методи дослідження: історико-економічний, монографічний, наукове резюмування – для виокремлення концептуальних підходів до управління персоналом і формування сучасної парадигми його оптимізаційного розвитку; цілісний підхід, індукційний, дедукційний – 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 компетентного підходу до формування персоналу; кібернетичний підхід, діалектичний метод – при побудові моделі стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств; матричний, експертний оцінок та економіко-математичне програмування – для розробки інструментарію відбору і методичного підходу до оцінки ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств; емпіричний – при формуванні напрямків використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств; експериментальний – для апробації механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Інформаційна база дослідження. 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.

Практичне значення одержаних результатів полягає в реалізації 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.

Загальна характеристика структури дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел складається з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальний розвиток і парадигма оптимізації в управлінні персоналом підприємств

Конкурентно-турбулентні умови функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі, а також економічні виклики, спричинені обмеженістю природних ресурсів і необхідністю оптимізації витрат, актуалізують потребу менеджерів різних рівнів в пошуку інноваційних підходів до формування ресурсної бази. У таких умовах першочергове значення набуває всебічний і детальний аналіз внутрішніх ресурсів, які наявні на кожному рівні організаційної структури управління.

Сьогодні варто особливо підкреслити, що результати діяльності людини стали невід'ємним елементом функціонування всіх бізнес-процесів на підприємстві, поряд із класичними ресурсами виробництва, такими як земля, праця та капітал, все більшу роль відіграють знання і творчість, що відповідає тенденціям креативної та інноваційної економіки. Цей виклик сьогодення визначає необхідність впровадження принципів оптимізації як у вдосконаленні існуючих управлінських технологій, так і в розробці нових інноваційних підходів.

Слід звернути увагу, що глобалізація процесів у сучасному суспільстві, а також формування віртуальної соціально-економічної системи спричиняють зміну підходів до аналізу ролі людини як суб'єкта і об'єкта бізнес-процесів. Як наслідок, зростає науковий інтерес до дослідження. Це вказує на необхідність переосмислення кадрового потенціалу в контексті раціонального використання ресурсів, із акцентом на застосування оптимізаційного підходу в процесах.

Приваблива тенденція до зростання кількості концепцій управління персоналом протягом ХХ століття, а особливо в останні десятиріччя, створює

необхідність систематизувати ці підходи, визначити трансформаційні закономірності в контексті еволюції економічних парадигм і встановити взаємозв'язок між ключовими поняттями.

Історія філософії та економічної думки простежує багатогранний процес визначення ролі людини в економічних системах на мікро-, мезо- і макрорівнях, а також аналіз впливу економічних процесів на її становище (концепція економіки гуманізму). Це питання виступає одним із центральних як в ґносеологічному, так і в онтологічному сенсі. Протягом століть підходи до його осмислення зазнавали істотних змін: від сприйняття людини як органічної частини природи до визнання її ролі як підприємця та інноватора, здатного активно формувати майбутнє. Перші спроби виявити гуманістичні аспекти економічної діяльності належали до докласичного періоду. В той час ці аспекти мали ситуативний і фрагментарний характер, часто акцентуючи увагу не на людині як індивідуальності, а виключно на її фізичних зусиллях. Такий підхід був притаманний творам мислителів, як-от Платона, Томаса Мора, Томмазо Кампанелли та інших. Однак уже з епохи Відродження (XV–XVI століття) гуманістичні аспекти почали ставати важливими не лише у мистецтві та філософії, але й у розвитку економічних теорій. Це знайшло своє відображення у концепціях “економічної людини” Адама Сміта, його теорії, в трудових теоріях вартості Вільяма Петті та Джона Стюарта Мілля.

На початку XIX століття Роберт Оуен започаткував розвиток менеджменту і впровадження гуманістичних принципів в управлінні, зосередившись на важливості успішного досягнення виробничих цілей. Наприкінці XIX — на початку XX століття Фредерік Тейлор розробив основи управління, запропонував свій підхід до трудового процесу, ефективної організації праці на підприємствах [53].

У процесі аналізу розвитку управління персоналом важливо звернути увагу на зростаючий інтерес як вітчизняних, так і закордонних науковців до ролі людини в економічних процесах. Це допомогло розширити спектр термінів, які використовуються для аналізу управління персоналом на різних

рівнях: макро-, мезо- та мікроекономічному. Серед таких термінів можна виділити робочу силу, кадри, персонал, кадровий потенціал, трудовий потенціал, людські ресурси, трудові ресурси, людський капітал та інші [1, 7-9, 14, 22, 28-30, 32, 37, 39, 43, 45, 48, 50].

У межах нашого дослідження доцільно сконцентрувати увагу на аналізі двох ключових концептів: управління персоналом і управління людськими ресурсами на рівні мікроекономіки. Вибір такого напрямку дослідження обумовлений фрагментарністю та неоднозначністю трактувань цих соціально-економічних категорій у науковій спільноті, а також зростаючою частотою їх інтеграції у професійний та академічний дискурси. Загальне розмаїття спеціалізованих термінів, таких як менеджер, що посилює важливість чіткого визначення та систематизації зазначених понять.

Протягом багаторічних обговорень у науковій спільноті сформувалося два основні підходи до інтерпретації відповідних категорій:

1. Революційний підхід.

2. Підхід, що акцентує на синонімності навколо даної проблематики є важливим етапом у розвитку теорії управлінських наук [2, 52, 54, 55, 58, 59].

С. Войтович зазначає, що поняття "управління персоналом" і "управління людськими ресурсами" не можна вважати тотожними, оскільки кожне з них має власний історичний контекст, логіку, а також закономірності виникнення і розвитку, які формуються під впливом конкретних економічних і соціальних чинників. У свою чергу, Р. Коц'янова підкреслює, що універсальної моделі управління персоналом чи людськими ресурсами не існує, тому організаціям необхідно адаптувати систему управління до специфіки їхніх внутрішніх і зовнішніх умов [55, 59].

Це питання привертає значну увагу серед українських науковців і стає предметом активного обговорення. Наприклад, Д. Богиня та О. Грішнова визначають людські ресурси як працівників, які володіють професійними навичками та знаннями, здатними застосовуватися в процесі трудової діяльності. С. Сардак аналізує дану категорію з ширшої перспективи,

розглядаючи її на глобальному рівні через призму наявних і відсутніх людей: наявні ресурси — це живі люди, тоді як відсутні — очікувані майбутні покоління та померлі особи. М. Нагара описує його як скоординовану систему заходів, спрямованих на формування, раціональне використання та розвиток потенціалу і компетенцій працівників, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати стійкі конкурентні переваги та підтримувати стабільність підприємства [4, 5, 36, 42, 44, 49].

Теоретичне узагальнення цих підходів підтверджує позицію С. Войтовича щодо неоднозначності тлумачення, це зумовлено впливом таких факторів, як соціально-психологічні явища моди та престижу, вплив всебічної культурної парадигми, а також поширене переконання в ефективності всього [59].

Поняття "людські ресурси" охоплює сукупність як матеріального, так і нематеріального вигляду залежно від специфіки виробничих процесів. У бізнес-середовищі вони слугують важливим фактором конкурентної переваги.

Згідно з ресурсною теорією, яка отримала широке визнання у 90-х роках Джей Барні, Біргер Вернерфельт, Девід Тіс, Річард Грант, Едіт Пенроуз, Кріс Прахалан, Гері Хамел, Ніклас Фосс та інших, організація трактується як сукупність підприємства в умовах ринку визначається не лише асортиментом, якістю і кількістю цих ресурсів, але й тим, наскільки вони вдосконалюються і оновлюються під час виробничої діяльності [12, 26, 40, 46, 52].

Лексико-семантичний аналіз свідчить, що термін "здібність" має психологічне походження і є об'єктом дослідження в психології. Водночас слід зауважити, що в сучасному контексті соціально-економічна категорія "працівник" передусім означає "людину", яка є сукупністю біологічних, соціальних і психологічних характеристик. Це акцентує увагу на необхідності комплексного та всебічного вивчення здібностей персоналу, зокрема шляхом впровадження здібнісного підходу до організації трудового процесу.

Починаючи з 60-70-х років XX століття, результати науково-технологічного прогресу почали істотно впливати на розвиток економіки як на

макро-, так і на мікрорівні. У 1962 році Ф. Махлуп у своїй праці, досліджуючи виробництво та поширення знань у США, впроваджує поняття знань у економічному контексті. Він закладає теоретичну основу для створення нового сектору економіки — економіки знань, спираючись на ідейні напрацювання таких класиків, як Й. Шумпетер, Ж. Сей та А. Сміт. П. Друкер, у своїх дослідженнях, розкриває концепцію суспільства знань та звертає увагу на виникнення нового типу працівника інтелектуальної праці, якого він розглядає не як "витрату", а як ключовий "капітал". Водночас лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер акцентують увагу підвищення професійної кваліфікації та поліпшення системи охорони здоров'я [3, 16, 17, 52].

У 1980-х роках XX століття К. Вііг під час конференції ООН наголосив на важливості знань у діяльності підприємств. У наступні десятиліття це стало базою для впровадження функції управління знаннями в управлінській структурі підприємств, а також сприяло формуванню концепції управління знаннями.

Водночас людина у цьому контексті виступає основним джерелом і постачальником знань, як систему, що базується на виробництві, поширенні та використанні знань і інформації. Ця концепція дає всебічне уявлення про роль знань і технологій у забезпеченні економічного зростання [57].

У сучасних реаліях, позначених стрімким інформаційно-технологічним прогресом, економічна наукова думка XXI століття переживає суттєві зміни. На зміну традиційним парадигмам приходять новітні напрями, такі як поведінкова та експериментальна економіка, економіка знань, а також нові вчення, що включають спільну участь, віртуальну економіку та креативну економіку. У сфері менеджменту ці зміни проявляються через розвиток концепцій управління людиною. Крім того, з розширенням та із переходом до моделі сталого розвитку та принципів самоорганізації (синергізму) для суб'єктів господарювання, можна передбачити появу нових

трансформаційних процесів у концепціях управління персоналом. Ці зміни обіцяють ще глибший вплив на структуру і функції управління в майбутньому.

Сучасні виклики вже зараз вимагають перегляду підходів до визначення ролі управління персоналом у загальній системі керування підприємством, особливо в контексті стратегічного управління. Це передбачає акцент на його міжфункціональній (інтегрованій) ролі для досягнення синергетичного ефекту, що, своєю чергою, стимулює емерджентність. Дж. Ввейнгардт і Р. Мінкуте-Генріксон підкреслюють важливість процесу трансформації організації, яка навчається, у розумну організацію, адже постійне навчання та розвиток персоналу істотно впливають на реалізацію більш амбітних корпоративних цілей [60].

Кожен працівник має сприйматися як носій таланту та джерело креативності, що формує засади для інноваційного розвитку організації. Концепції управління талантами й креативного менеджменту відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для генерування та реалізації новаторських ідей. Як підкреслює В. Брич, інновації, які можна розглядати як синонім нововведень, виходять далеко поза рамки звичайних ідей, предметів, способів діяльності чи моделей поведінки, включно з трудовою. Насамперед, вони представляють собою прогресивні зміни, спрямовані на досягнення прикладного результату, здатного вплинути на формування нового [6].

У сучасному контексті варто звернути увагу на те, що зростаючий вплив спричиняє трансформацію соціально-трудових відносин. Це вимагає розробки підтримання постійного навчання, впровадження альтернативних форм зайнятості (таких як віддалена робота чи фріланс), розвитку засобів віртуального спілкування, залучення працівників до процесу прийняття рішень. Окрема увага приділяється визначенню цілей підприємства, працівників і суспільства загалом. Особливого значення набуває перебудова маркетингових стратегій підприємств. Акцент робиться на дослідженні потреб споживачів через клієнтоорієнтованість та реалізацію максимального прибутку у найкоротший термін. Важливим є також активне впровадження

принципів корпоративної соціальної відповідальності як інструменту вирішення.

Необхідно зазначити, що в процесі розробки методів та інструментів для оптимізації витрат на підприємствах дослідники проявляють дедалі більший інтерес до вивчення роботи віртуальних підприємств. Одночасно акцентується увага на формуванні нової системи ефективності використання алгоритмів виконання операцій, оптимізацію витрат часу та фінансових ресурсів (зокрема зменшення витрат на оренду або придбання приміщень і їх інфраструктурне облаштування). Також серед ключових переваг віртуальних підприємств виділяються гнучкий робочий графік і можливість організації дистанційної зайнятості [23-25, 41, 54, 56].

У сучасних умовах, що характеризуються зростанням частоти соціально-економічних і політичних криз, підходи вітчизняних підприємств до оптимізації фінансових ресурсів здебільшого обмежуються найпростішими заходами. Серед них можна виокремити скорочення чисельності персоналу, збільшення обсягу функціональних обов'язків працівників, призупинення підвищення заробітної плати та відмову від інвестування в професійний розвиток кадрів. До ключових змін належать перехід до нових форм взаємовідносин, що включають інформаційно-комунікаційні технології. Важливо підкреслити зростання мобільності трудових ресурсів. Сучасний ринок праці накладає необхідність постійного самонавчання та вдосконалення навичок, включаючи розвиток "м'яких" компетенцій. Трудові відносини все більшою мірою набувають проектного характеру, де тривалість зайнятості визначається строком виконання конкретного завдання. Крім того, спостерігається через механізми аутсорсингу, аутстафінгу й лізингу персоналу. Заробітна плата стала прив'язана до рівня відповідальності працівника, що додатково стимулює ефективне виконання професійних обов'язків.

Особливості функціонування таких систем підтверджують важливість впровадження та формування ефективної кадрової політики як ключового елементу розвитку людського потенціалу в межах підприємства.

Слід зазначити проблему браку на ринку спеціалізованих компаній, які займаються рекрутингом у вузькопрофільних галузях, таких як інформаційні технології, бухгалтерський облік. У той час, як ця проблема створює перепони для ефективного кадрового забезпечення, стикаються з необхідністю впровадження політики суворої економії у сфері управління персоналом. Такий підхід зумовлює пошук управлінцями інструментів оптимізації, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації. Аналіз системи функціонування традиційних і віртуальних підприємств дозволяє чітко окреслити вирішальну роль зовнішніх факторів розвитку, зокрема інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій (digital technologies). Ці технології можуть виступати важливим інструментом для оптимізації процесів.

Парадигми оптимізаційного розвитку управлінських процесів підприємств підкреслюють необхідність глибших досліджень розвитку персоналу, зосереджуючись на оптимізації бізнес-процесів та аналізі підходів до формування моделі управління персоналом підприємств.

1.2. Методи та підходи до створення моделей формування персоналу для підприємств

Функціонування сучасних підприємств, які виступають відкритими соціально-економічними системами, є здатність до оперативного й водночас ситуативного реагування на хаотичні виклики зовнішнього середовища. Таке реагування здійснюється через співставлення зовнішніх загроз із внутрішніми корпоративними ресурсами й можливостями. Визнання цієї потреби формує вимогу до розробки комплексних проактивних заходів, спрямованих на закріплення конкурентних переваг за умов невизначеності та управління

ризиками шляхом оптимізації процесів господарської діяльності підприємства, що передбачає оптимізацію ролі людського ресурсу у здійсненні стратегічних завдань бізнесу.

Оптимальне та креативне використання внутрішнього потенціалу матеріальних і нематеріальних ресурсів, задоволення споживчого попиту та забезпечення високої прибутковості формують основу для інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників у єдину взаємодіючу систему. У таких умовах управлінські процеси зазнають трансформації відповідно до принципів саморозвитку та адаптивності. Це включає активне впровадження інноваційних підходів, таких як управління проєктами, ризик-менеджмент, забезпечення фінансово-економічної безпеки тощо. Ключове значення має формування бази основних компетенцій, які є інтегрованим комплексом знань, навичок, умінь і ставлень у певних галузях. Вони становлять основу для створення проривних і унікальних продуктів та послуг, що є результатом колективного навчання організації через синхронізацію різноманітних виробничих навичок і технологічних інтеграцій. Паралельно розвиваються динамічні здібності організації, що охоплюють її потенціал до конструювання, інтеграції та модифікації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для реагування на нестабільне середовище. Це також передбачає здатність систематично шукати нові рішення, адаптувати наявні ресурси та компетенції відповідно до змінних умов [11, 13, 33].

Оптимізаційний розвиток підприємств демонструє потребу визначення ключових оптимізаційних факторів, які впливають на їхню життєдіяльність в цілому, а також на систему управління персоналом зокрема. До них можна віднести наступні аспекти:

- Динамічний розвиток інформаційних технологій. Це охоплює автоматизацію процесів виконання завдань і прийняття рішень, глобалізацію та віртуалізацію інформаційно-комунікаційного простору, інтелектуалізацію трудової діяльності, постійне "старіння" професій та необхідність безперервного навчання працівників.

- Вихід на ринок праці нових поколінь працівників, таких як "цифрове покоління" Z та покоління "міленіум" Y. Ці групи характеризуються вмінням швидко працювати з інформацією, критичним мисленням, високим рівнем цифрової грамотності, володінням іноземними мовами, принципами гнучкого управління часом і тенденцією до частих релокацій для досягнення особистих і кар'єрних цілей.

- Флексибілізація організаційної структури управління. Сюди входить етнокультурна синергія команд фахівців, проактивність керівництва, розвиток лідерських навичок, делегування завдань, акцент на формуванні "м'яких" навичок співробітників, адаптивність за допомогою індивідуального підходу та використання технік рефреймінгу.

Ці фактори не лише формують сучасну конкурентоздатність підприємств, але й задають напрям для їх стратегічного розвитку.

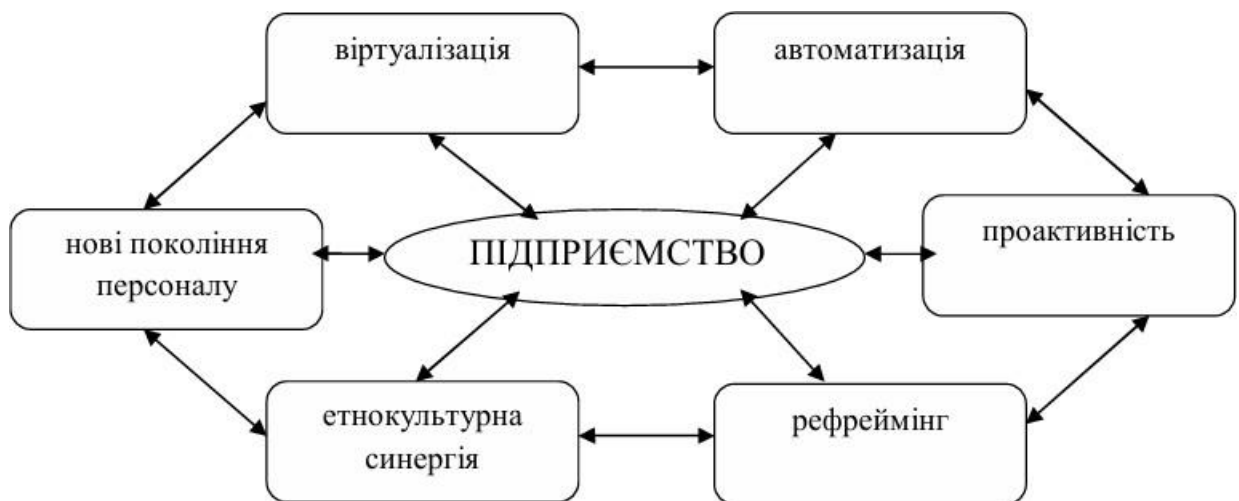


Рис.1.1. Основні фактори оптимізації життєдіяльності сучасного підприємства

Сучасні виклики, що стоять перед підприємствами, безумовно, стимулюють активізацію питань оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, це стосується узгодження пріоритетів між цілями та ресурсною базою їх реалізації, а також переосмислення ролі персоналу в контексті виконання

бізнес-стратегії. У зв'язку з цим інноваційний розвиток підприємства стає реальним лише за умови врахування принципу оптимізації.

Серед основних завдань оптимального виробничого плану, вирішення транспортної задачі, раціональний розподіл виробничих потужностей, задача призначення, оптимізація капіталовкладень та інші [38].

У цілому, оптимізація бізнес-процесів передбачає визначення ключових елементів системи, характер їх взаємозв'язків, а також чинники, які обґрунтовують необхідність впровадження принципів оптимізації. Крім цього, важливим етапом є вибір найефективнішого механізму для досягнення бажаних результатів. Якщо перенести ці теоретичні положення на систему управління персоналом, то одним із аспектів виробничих процесів стає її оптимізація шляхом встановлення чітких взаємозв'язків між управлінням кадрами і загальною результативністю підприємства. У цьому контексті варто розглядати оптимізацію як пошук локальних оптимумів в межах загальної структури підприємства. Зважаючи на це, доцільним є застосування холістичного підходу в управлінні персоналом, що орієнтується на виявлення та розвиток прихованого потенціалу працівників.

У контексті зазначеного питання надзвичайно важливим є детальне опрацювання системи показників (критеріїв оптимізації), які дозволяють комплексно оцінити ступінь реалізації оптимізаційних процесів на рівні підприємства загалом.

Процес визначається як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що функціонують у взаємодії, забезпечуючи трансформацію входів (ресурсів) у виходи (результати). У рамках досліджень поняття "бізнес-процес" трактується як послідовність логічно взаємопов'язаних повторюваних операцій, результатом яких є ефективне використання ресурсів підприємства для трансформації об'єкта (фізичного або віртуального). Поняття процесного управління описує систематичну та цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування раціональної поведінки компанії шляхом виділення, опису та

управління інтегрованою системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів, а також їхнього ресурсного середовища [35].

Система управління вітчизняних підприємств у контексті ведення бізнесу та державної економічної політики перебуває у перехідному етапі від традиційної моделі, яка базується на стабільних умовах функціонування, до інноваційної моделі, що передбачає адаптацію до динамічно змінюваних обставин. Поступове заміщення лінійно-функціональної організаційної структури управління сучасними формами, такими як мережева, спрямоване на забезпечення ефективності діяльності підприємств у конкурентному середовищі та підвищення їхньої здатності до оперативного реагування на ризикові чинники. Водночас цей трансформаційний процес має ситуативний та нерівномірний характер, що зумовлює необхідність концентрації уваги наукового співтовариства на створенні програм адаптації, спрямованих на впровадження інноваційних моделей управління.

Особливе значення варто надавати принципам децентралізації, гнучкості, свободі дій і самонавчання. Це, зокрема, передбачає управлінське моделювання перетворює підприємство на своєрідне футбольне поле, де команда односторонців працює задля спільної мети. Основними її завданнями є запобігання "пропуску голів" з боку суперника (конкурента) та організація скоординованих дій для "забиття голів" у ворота опонента. Таким чином, весь комплекс заходів можна охарактеризувати як інтегрований оптимізаційний процес.

Оптимізаційні процеси, які спрямовані на раціональне використання доступних ресурсів, впровадження креативності у виробництво продуктів або надання послуг, а також оперативну адаптацію до внутрішніх і зовнішніх змін. Такі моделі набувають особливої значущості в умовах утвердження економіки, заснованої на знаннях, креативної економіки, сталого розвитку та трансформацію знань, навиків і вмінь працівників.

У контексті зазначеного необхідно підкреслити, що успішні міжнародні практики застосування слід адаптувати з урахуванням специфічних

національних умов функціонування різних секторів економіки. Такий підхід гарантує ефективність впровадження і передбачає поступову реалізацію процесу. Зокрема, оптимізаційним рішенням в межах стратегічної політики, що сприяє досягненню синергетичних та холістичних ефектів.

Однією з ключових функцій управління підприємством є управління персоналом, яке залежно від масштабів діяльності та обсягів виробництва може не завжди мати виражений самостійний статус. У контексті сучасних глобалізаційних тенденцій для українських підприємств характерною є застосування комбінованої, або гібридної, моделі управління персоналом. Ця модель синтезує характерні риси різних підходів управління: американського (орієнтація на індивідуалізм і децентралізацію), японського (принципи колективізму та пожиттєвого найму), а також британського (практики патерналізму та формування системи міжособистісних відносин).

Основні оптимізаційні фактори функціонування сучасних підприємств, представлені на рис. 1.1, демонструють два ключових тенденції. По-перше, спостерігається зростання значущості людського ресурсу через інтелектуалізацію та акцент на креативність праці. По-друге, відбувається активний перехід до безконтактного управління, заснованого на віртуальних і автоматизованих технологіях.

Ці заходи відображають стабільну тенденцію до інтеграції різних напрямів діяльності у сфері кадрового управління, орієнтованих на забезпечення оптимізаційного розвитку організації.

Крім того, важливим елементом є запровадження інформаційно-комунікаційної системи та розробка критеріїв і методик оцінювання ефективності роботи як самого персоналу, так і застосовуваних технологій. Усе це спрямоване на максимізацію результативності діяльності підприємства у контексті його економічних показників, зокрема доходів.

У контексті академічних досліджень подібна система визначається як інтегрований комплекс взаємопов'язаних цілей, завдань та управлінських процедур, орієнтованих на роботу з персоналом. Вона включає різні види

діяльності, методологію та відповідний механізм керування, спрямований на підвищення ефективності трудового процесу. До структури цієї системи входять такі компоненти: загальне та лінійне керівництво, планування та маркетингові стратегії, процеси пошуку і найму персоналу, аналіз трудової діяльності, оцінка і навчання кадрів, розробка програм професійного розвитку працівників. Крім того, вона охоплює дослідження ринку праці, управління мотивацією та поведінкою персоналу, розвиток соціальних аспектів діяльності, вдосконалення організаційної структури управління, а також забезпечення правової та інформаційної підтримки функціонування системи управління персоналом [34].

Відповідно до зазначеного, ефективність функціонування системи управління персоналом на рівні підприємства варто оцінювати насамперед за ступенем гармонізації співпраці між усіма її суб'єктами. Це стосується як керівників різних рівнів управління (включно з управлінням персоналом), так і працівників.

А. Каханьякова, О. Нахтманова та З. Йоніякова у межах системи управління персоналом окреслюють низку ключових функцій, які забезпечують ефективну організацію трудового процесу. Серед них варто відзначити стратегічне управління персоналом, що орієнтоване на довгострокове планування та досягнення організаційних цілей, а також розробку політик і процедур для реалізації цих завдань. Планування персоналу охоплює визначення потреб у кадрах та їх оптимальне використання. Аналіз праці, включаючи оцінку робочих місць, сприяє формуванню чітких вимог до посадових обов'язків. Додатково акцентується увага на процесі пошуку і відбору працівників, що передбачає пошук кваліфікованих кадрів відповідно до вимог організації, їх розміщення та організацію процедур звільнення. Навчання і розвиток працівників відіграють роль у підвищенні їх професійної компетентності та адаптації до змін у робочих умовах. Управління кар'єрою та її планування орієнтуються на підтримку професійного зростання співробітників. Суттєвим аспектом управління є мотивація працівників,

алгоритми якої спрямовані на підвищення їх продуктивності. Оплата праці та управління трудовими відносинами забезпечують економічну ефективність та підтримують соціальну стабільність в організації [54].

Інші дослідники стверджують, що управління персоналом представляє собою сукупність взаємопов'язаних напрямів діяльності, які включають визначення потреби в кадрах відповідного професійно-кваліфікаційного рівня, аналіз ринку праці, здійснення процесу підбору та найму працівників, сприяння їх професійній адаптації, компетенцій персоналу, організацію технологічних процесів, вирішення конфліктних ситуацій, розробку соціальної політики підприємства, формування умов для стимулювання інноваційної активності, управління фінансовими винагородами, побудову дієвої системи мотивації [34].

У наукових колах особливу увагу приділяють актуальності процесу формування персоналу, який охоплює професійне планування, підбір, розстановку, адаптацію, оцінку та навчання працівників. Саме завдяки цьому процесу створюються умови для розвитку інноваційного потенціалу підприємства, що визначає його перспективи та майбутнє зростання [34].

Л. Федорняк виділяє кілька ключових етапів у процесі створення кадрового потенціалу організації, концентруючи увагу переважно на аспектах забезпечення відповідного кадрового складу. У цьому контексті основними процесами є формування кадрового резерву, а також пошук і відбір працівників. З іншого боку, О. Крушельницька та Д. Мельничук пропонують ширший підхід до розуміння формування персоналу, наголошуючи на його комплексності. Згідно з їхньою концепцією, формування персоналу поєднує не лише кадрове планування, але й комплектування організації кадрами, що охоплює залучення та відбір працівників як інтегральні складові [27].

При створенні програми формування команди на підприємстві важливо уважно проаналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на процес. На основі цього варто визначити стратегічні цілі, зрозуміти, яку роль відіграють працівники у їх реалізації, а також окреслити

необхідні навички для виконання своїх обов'язків. До цього варто додати перелік якостей, що потребують розвитку у співробітників відповідно до концепції здібнісного підходу для стимулювання їхнього професійного зростання. Особливої уваги потребує узгодження показників технологій формування персоналу, які мають відповідати критеріям оптимізації. Це підкреслює значення аналізу існуючих технологій управління персоналом на підприємстві для виділення тих, які найкраще сприятимуть створенню ефективної команди. Таким чином, вибір оптимізаційно орієнтованих технологій формування персоналу стає ключовим кроком у підвищенні продуктивності та досягненні поставлених цілей організації.

1.3. Оптимізація процесів формування кадрового складу підприємств

Упродовж останніх десятиліть відчуття швидкоплинності часу стає дедалі більш виразним, що значною мірою зумовлено динамічним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та глобалізацією суспільних процесів. Ці чинники сприяють постійним трансформаціям у бізнес-середовищі, зокрема вираженим у зміні характеру міжгалузевої конкурентності підприємств. Відбувається посилення ролі інноваційної клієнтоорієнтованості, яка полягає у гармонічному поєднанні творчого підходу, забезпечення комфорту, адаптивності, а також високої мобільності в продуктах і послугах, що пропонуються.

Переорієнтація світової спільноти на впровадження принципів сталого розвитку органічно доповнює процеси світоглядних змін. Відповідно до стратегічних пріоритетів сталого розвитку України, за висновками Т. Білорус, важливу роль відіграє реформування продуктивних сил країни. Це дасть змогу досягти рівня продуктивності суспільної праці, який стане основою для трансформації України у сучасну та високорозвинену державу [4].

Ефективне впровадження зазначеного вектора оптимізації розвитку стає можливим завдяки системному та інтегрованому реінжинірингу бізнес-

процесів підприємств. Цей підхід передбачає проведення детального аналізу та відбір найбільш продуктивних ресурсів, інструментів і технологій. У цьому контексті спостерігається стійка тенденція автоматизації окремих операційних процесів або ж перенесення бізнес-діяльності у віртуальне середовище, що на практиці набуває все більшого поширення. Такі зміни також впливають на переосмислення ролі персоналу у здійсненні бізнес-стратегії, утверджуючи використання оптимізаційних підходів до впровадження інноваційних методів формування кадрового потенціалу. Це спрямовано на розкриття прихованих здібностей працівників в форматі, який максимально відповідає принципам взаємовигідного співробітництва.

Розвиток на основі інновацій, створення і розробка технологій для оптимізації використання доступних ресурсів залишаються ключовими стратегічними цілями. У той же час, актуальними для вітчизняних топ-менеджерів є питання трансформації організаційної структури, зміни принципів управління та перегляду методів досягнення цілей з урахуванням їхньої адаптації до міжнародних стандартів.

Даний процес ускладнюється впливом низки факторів політичного, економічного та соціокультурного характеру. Серед ключових перешкод виділяються надмірно централізовані та бюрократизовані процедури прийняття рішень, значна зношеність виробничого обладнання, структурні дисбаланси у сфері зайнятості, особливо прояви молодіжного безробіття і розповсюдження "тіньової" зайнятості. Додатковими утрудненнями є застосування Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів для регулювання рівня заробітної плати, обмеження у сфері кваліфікаційного розвитку через "старіння" знань і навичок кадрів, а також стереотипність мислення, що гальмує впровадження інновацій або модернізацію існуючих практик. Важливу роль відіграють високий фіскальний тиск, ротація персоналу на основі суто вікових чи стажевих критеріїв, а також періодичні політичні кризи, що негативно впливають на динаміку соціально-економічного розвитку. Усі ці

фактори підкреслюють важливість актуалізації питань оптимізації систем управління персоналом сучасних підприємств.

У контексті обґрунтування, зважаючи на перенасичення ринку праці спеціалістами, процес його формування, як статтю бюджету, яку можна скоротити. Такий підхід вони трактують як спосіб мінімізації витрат.

Процес оптимізації, у своїй суті, не передбачає прямого зменшення, спрямований на глибокий аналіз існуючих ресурсних можливостей. Це включає їхнє співставлення та розробку спеціалізованих програм для впровадження технологій, що орієнтовані на максимізацію кінцевих результатів. У цьому контексті ключовою метою управління персоналом стає визначення ефективних оптимізаційних підходів. Зокрема йдеться про формування та інтеграцію оптимізаційних технологій до системи управління персоналом, які включають розробку інструментаріїв для відбору кадрів та методичних підходів до оцінювання їхньої продуктивності. Важливо, щоб ці технології були економічно обґрунтованими й забезпечували вигоду для всіх учасників бізнес-процесів.

Термін "технологія" дедалі частіше інтегрується в наш словник як у професійній, так і в повсякденній сфері життя. Найпоширеніше його використання спостерігається в технічному контексті, особливо в понятті "інформаційні технології". Останнім часом він набув популярності й у сфері освіти: "освітні технології", "педагогічні технології", "технології навчання". Крім того, цей термін активно застосовується й у сфері економіки, зокрема в дисципліні "Менеджмент".

У "Економічному енциклопедичному словнику" поняття "технологія" визначається як сукупність методів, спрямованих на вплив знарядь праці на різноманітні властивості предметів праці, що передбачає активну взаємодію людини з природою. До цього відносяться методи, прийоми, робочий режим, а також послідовність операцій і процедур. Технологія нерозривно пов'язана з залученими засобами, матеріалами, обладнанням і інструментами. Всі технологічні операції формують єдиний технологічний процес. У західній

науковій традиції поширеним є трактування технології як системи знань, що сприяють адаптації способів життя до конкретних умов. Згідно з визначенням ООН, технологія може бути розглянута у двох аспектах: як "чиста технологія", яка охоплює методи та техніки виробництва товарів і послуг, і як "втілена технологія", що включає машини, обладнання, споруди, виробничі комплекси, а також продукти, виготовлені з їх використанням і характеризовані високими технічними й економічними показниками [19].

Розглянемо поняття "технологія", "метод" і "методика", визначаючи їхню взаємодоповнюваність у контексті педагогічних досліджень. Доцільним буде звернення до праць фахівців у галузі педагогіки, де ці питання займають провідне місце серед низки досліджуваних проблем. Зокрема, поняття "методика" розглядається як сукупність різноманітних методів, які утворюють цілісну систему. Це поняття визначається як структурована послідовність методів і прийомів, що формують технологічний ланцюг дій. Цей ланцюг включає використання відповідних інструментів, методів і ресурсів, спрямованих на досягнення конкретної мети. Таким чином, "технологія" являє собою впорядковану систему процедур, виконання яких забезпечує гарантоване досягнення поставлених завдань, зокрема шляхом підвищення ефективності реалізації певного процесу [51].

На основі проведеного термінологічного аналізу можна сформулювати ключові теоретичні аспекти взаємозв'язку понять "бізнес-процес", "технологія" і "метод", які застосовуються менеджерами на різних рівнях управління підприємствами. Крім того, визначається роль і місце технологій у системі управління організацією. Досягнення цих цілей передбачає систематизацію наступних положень:

1. Метод виступає складником технології, забезпечуючи інструментальну базу для реалізації визначених завдань.
2. Технологія входить до складу бізнес-процесу, визначаючи порядок і послідовність дій для досягнення конкретних результатів.

3. Система управління розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, які інтегрують технології та методи задля ефективного функціонування підприємства.

Кожен із цих елементів взаємопов'язаний та відіграє важливу роль у забезпеченні цілеспрямованого й злагодженого управління діяльністю організації.

У професійній сфері розрізняють два ключові поняття: "кадрові технології" та "персонал-технології". Кадрові технології складаються з раціонально розроблених і рекомендованих методик роботи з персоналом, які сприяють ефективному виконанню завдань у межах кадрової діяльності. Натомість персонал-технології включають набір методів управління персоналом, який акцентує увагу на оцінці та підвищенні ефективності "людського ресурсу" організації. Вони створюються для конкретних умов і реалізуються через консультаційний процес, відзначаючись міждисциплінарним характером, що забезпечується командою професіоналів. У цьому контексті О. Третяк рекомендує використовувати термін "персонал-технології" як основне поняття для визначення технологій управління персоналом [47].

Беручи до уваги думки науковців, можна стверджувати, що трактування цього поняття виразно демонструє основні принципи концепції управління людськими ресурсами та підкреслює його стратегічну роль у визначенні напрямів діяльності підприємства. Водночас це поняття виступає як гармонійне концептуальне доповнення до категорії "технології управління персоналом", охоплюючи технології у всіх ключових функціональних аспектах управління кадрами. Таке рішення обумовлене тим, що це поняття має ширший зміст порівняно з "персонал-технологіями", оскільки охоплює адаптивне використання технологій із різних сфер діяльності підприємства, зокрема галузевих.

У науковій літературі методи управління персоналом класифікують за основними завданнями на кілька груп. Зокрема, виділяють технології

діагностики, які передбачають створення алгоритмічного діагностичного інструменту для визначення відповідності стану об'єкта необхідному рівню. Цей рівень встановлюється на основі концептуальних схем або еталонних зразків. Іншим напрямом є технології реалізації, що включають алгоритмічну систему засобів, покликану привести об'єкт до заданого еталонного стану та підтримувати реорганізаційні або розвиткові процеси в організації [15].

Є. Єльнікова пропонує створення технології адаптивного управління персоналом, яка спрямована на оптимізацію взаємодії між суб'єктами діяльності. Адаптивне управління розглядається як процес взаємного впливу, що стимулює взаємну адаптацію поведінки учасників на основі діалогічної взаємодії. Такий підхід передбачає спільне визначення реалістичних цілей, які досягаються через синергію зусиль і самоспрямування дій. У якості фундаменту для розробки технології адаптивного управління персоналом автор використовує дієвий моніторинг організаційного персоналу разом із власною концепцією. Ця концепція ґрунтується на принципі природовідповідності, який передбачає гармонійний розвиток як людини, так і середовища, в якому вона функціонує [20].

Ефективне функціонування системи управління персоналом підприємства обумовлено ступенем гармонійної взаємодії між усіма її учасниками, серед яких менеджери різних рівнів і персонал. З огляду на це, виникає необхідність розроблення системи управління персоналом, яка охоплює широкий спектр функцій. До таких функцій належать стратегічне управління кадровими ресурсами, планування та прогнозування потреб у персоналі, процедури пошуку й відбору працівників, їхнє раціональне розміщення, оцінювання умов праці й показників результативності, організація навчання та професійного розвитку, управління кар'єрним зростанням, стимулювання трудової активності та врегулювання процесів звільнення.

Кожна функція управління персоналом набуває ефективності за умови впровадження інноваційно спрямованих технологій.

У межах системи виробничих і управлінських процесів прийняття рішень базується на використанні оптимізаційного підходу до організації управління підприємствами. Особливо в умовах глобалізації та зростання ролі економіки спільної участі керівники компаній все більше зацікавлюються автоматизацією бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності як виробництва продукції, так і надання послуг.

У межах управління підприємством необхідно провести реінжиніринг на вдосконалення її якісних і кількісних характеристик. Основою такого підходу має стати принцип раціонального використання наявного потенціалу людських ресурсів, а також забезпечення гармонійності взаємовідносин між усіма рівнями організаційної структури. Реалізація сучасних технологій управління персоналом повинна базуватися на принципах оптимізації, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства.

На сучасних підприємствах все більшу увагу приділяють впровадженню автоматизованих та онлайн-технологій через інтеграцію спеціалізованого програмного забезпечення, мобільних додатків і розробку віртуальних HR-кабінетів (інтернет-платформ). Ці рішення адаптовані для використання як на стаціонарних комп'ютерах, так і на цифрових пристроях, таких як смартфони, планшети і ноутбуки, що забезпечує гнучкість у роботі як в офісі, так і дистанційно. Основним завданням впровадження таких технологій є оптимізація процесів управління персоналом і створення мотивуючого середовища для ефективного формування команди в контексті реалізації стратегічних бізнес-цілей.

Автоматизовані й онлайн-технології сприяють оптимізації робочих процесів, дозволяють швидко виявляти недоліки в плануванні та виконанні завдань, а також стимулюють працівників до продуктивної роботи й професійного розвитку. У сфері аутсорсингу для комплектації персоналу все більш активно застосовуються такі підходи, як уберизація рекрутингу, краудсорсинг і коворкінг.

Сучасний науковий внесок у сферу технологій управління персоналом вирізняється значною кількістю та різноманітністю. Для практикуючих фахівців важливим завданням стає систематизація інноваційних технологій за відповідними критеріями, що сприятиме їх швидшому впровадженню.

Під час впровадження технологій управління персоналом на підприємствах важливо враховувати специфіку менталітету населення та рівень соціально-економічного розвитку країни. Для українських топменеджерів особливу стурбованість викликають питання, пов'язані із ризиком масових скорочень працівників, необхідністю реорганізації структури підприємства, модернізацією принципів управління та переглядом методологій досягнення цілей, особливо їх адаптацією до міжнародних стандартів.

Процес впровадження віртуальних технологій і формування персоналу в умовах оптимізаційного розвитку потребує особливої уваги до таких явищ, як асоціалізація, професійне вигорання, дисбаланс між роботою та особистим життям працівників, а також адаптація ветеранів бойових дій до цивільного середовища. У зв'язку з цим на підприємствах варто розробляти алгоритми імплементації інноваційних технологій, основною метою яких є не лише забезпечення ефективності, але й мінімізація подібних негативних соціально-психологічних наслідків. Особливе значення при цьому набуває формування коректної корпоративної культури та цінностей. Важливо також враховувати можливість використання таких інструментів, як аутплейсмент, дауншифтинг, кар'єрний коучинг та гейміфікація. У форматі взаємодії це може реалізовуватися через організацію заходів, орієнтованих на зміцнення колективу та поліпшення психологічного клімату — інтелектуальні і фізкультурно-оздоровчі змагання, тренінги, екскурсії, сімейні барбекю тощо.

У сучасному світі, де панує невизначеність через фінансові та політичні кризи, а також через виснаження природних ресурсів, важливо пам'ятати, що оптимізація управління персоналом не повинна розглядатися лише як скорочення штату. Хоча багато хто так вважає, ми впевнені, що в рамках

стратегії розвитку компанії цей процес має бути спрямований на вдосконалення системи управління персоналом. Це означає надання нових якісних і кількісних характеристик, що базуються на раціональному використанні наявних людських ресурсів. Більше того, цей підхід передбачає виявлення прихованих талантів працівників і формування ефективної команди, що сприятиме розвитку організації.

У цьому випадку впровадження та залучення прихованих конкурентних переваг підприємства, творцями та носіями яких є самі працівники. Крім того, такі технології мають виконувати роль засобу мотивації і стимулювати активність персоналу, забезпечуючи інтеграцію цілей підприємства, його працівників та суспільства в єдиний стратегічний напрямок (ефект холізму).

Особливу увагу привертає процес розробки та впровадження оптимізаційних моделей, які слугують інструментом для аналізу складних економічних систем. Такі моделі являють собою сукупність математичних рівнянь, що можуть бути як лінійними, так і нелінійними, узгоджених із певною цільовою функцією, яка забезпечує визначення найкращих (оптимальних) варіантів вирішення конкретної економічної проблеми. Крім того, ці моделі належать до класу задач екстремального типу та дозволяють формалізовано описати механізми [38].

З урахуванням зазначеного доцільно зосередити увагу на розвитку такої категорії, як «критерій оптимізації у технологіях управління персоналом»- комплексного показника, що поєднує основні параметри використання цих технологій (ефективність управління персоналом). Цей критерій покликаний відображати найбільш оптимальне функціонування підприємства, передбачаючи розробку показників із урахуванням специфіки його діяльності. Такий підхід, у підсумку, дозволить створити систему "критеріїв оптимізації технологій формування персоналу підприємств".



Рис.1.2. Алгоритм дослідження технологій оптимізації процесу формування персоналу на підприємствах

Основним завданням стратегічного управління як у межах підприємства загалом, так і щодо його персоналу, є аналіз систем формування кадрів з акцентом на оптимізацію та відбір практик, що приносять економічну вигоду всім учасникам бізнес-процесів. У цьому контексті особливу роль відіграє проведення подальших емпіричних досліджень рівня використання таких технологій в умовах оптимізаційного розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

На основі дослідження теоретичних основ оптимізації процесів формування персоналу зроблено такі висновки:

1. У сучасних умовах, під впливом глобалізаційних тенденцій у суспільстві, виникають нові оптимізаційні чинники розвитку підприємств. До них належать: активний розвиток інформаційних технологій і створення віртуальних підприємств, інтеграція поколінь працівників XYZ, гнучкість в організаційних структурах управління, формування ефективних команд і проектний менеджмент. У цьому контексті підкреслюється важливість оптимізаційного розвитку підприємств, який передбачає оновлення знань та забезпечення їх гнучкості, а також розвиток динамічних здібностей таким чином, щоб забезпечити максимальну вигоду як для бізнесу, так і для суспільства.

2. Аналіз одночасного й взаємозалежного розвитку кількох економічних концепцій викликає зміну підходів до розуміння ролі людини у бізнес-процесах та запровадження сучасних технологій управління персоналом. На цьому підґрунті стає актуальним формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, яка передбачає трансформацію традиційного процесу "управління персоналом" на підприємствах із врахуванням принципів природовідповідності та інноваційності. Основними елементами цієї парадигми є: комплексний підхід до управління персоналом з акцентом на розкриття прихованого потенціалу працівників; трактування формування персоналу як оптимізаційного процесу; впровадження оптимізаційних підходів до технологій формування персоналу та реалізація стратегій оптимізаційного розвитку персоналу на підприємствах.

3. Визначено багатогранні напрями управління персоналом підприємств. На основі використання принципів холістичного менеджменту запропоновано розглядати поняття формування персоналу підприємств як процес оптимізації управління кадрами. Цей процес спрямований на створення умов для

гармонійного розвитку кожного працівника відповідно до цілей підприємства та суспільства, а також розкриття прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішніх та внутрішніх чинників, що на нього впливають.

4. Удосконалено систему класифікації технологій управління персоналом шляхом введення критерію "за ефектом дії", що дозволило виділити нову категорію – "оптимізаційні технології". Розглянуто різноманітні методи формування персоналу, які були стратифіковані в межах трьох основних напрямів: аналіз і планування, організація, мотивація. Досліджено вплив інноваційних тенденцій на розвиток ринку праці, зокрема у контексті появи нових поколінь Y і Z. У цьому зв'язку функція контролю в системі управління персоналом поступово інтегрується у функцію аналізу, сприяючи покращенню процесів і адаптації до швидких змін у кадрових структурах.

5. Розроблено оптимізаційний підхід до технологій формування персоналу підприємств, який ґрунтується на впровадженні комплексного алгоритму дій. Основними його етапами є визначення зовнішніх і внутрішніх факторів оптимізації при застосуванні інноваційних підходів до формування персоналу, впровадження принципу оптимізації цих технологій у систему управління підприємством та реалізація механізму їх практичного використання. У контексті цього підходу оптимізаційні технології формування персоналу підприємств розглядаються як інструменти, що спрямовані на виявлення прихованого потенціалу працівників та ефективне його використання у реалізації бізнес-процесів компанії.

РОЗДІЛ 2.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Оптимізація процесів у сільськогосподарських підприємствах

Спокійний континентальний клімат, наявність розкішних чорноземів та лісостепових утворів створюють хороші природні умови для розвитку агропромислового комплексу України. У сучасному світі, де зростає кількість соціальних, економічних і політичних криз на різних рівнях, питання визначення пріоритетів сільського господарства як однієї з економічних галузей конкурентоспроможності аграрних підприємств України на внутрішньому та глобальному ринках є створення стійкої природно-ресурсної основи.

На основі вищезазначених факторів виникає необхідність провести детальну оцінку ефективності оптимізаційних процесів у сільському господарстві, метою яких є підвищення якості життя населення та задоволення його потреб. З одного боку, спостерігається тенденція до збільшення попиту на продукцію та послуги сільського господарства, що пояснюється зростанням кількості населення на Землі, а також швидким зростанням вимог до непродовольчих товарів, таких як земельні ресурси та сільськогосподарські культури, використовувані для виробництва біопалива. З іншого боку, виявляється загрозлива тенденція до скорочення пропозиції, що може включати споживання, обмеження площ ріллі та дефіцит прісної води. У цьому контексті важливим аспектом є дослідження ролі людських ресурсів і потенціалу в забезпеченні ефективності господарської діяльності галузі.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.1, свідчить про актуальність питання щодо становлення стратегічного потенціалу сільського господарства в рамках економіки України та його інтеграції на світовий ринок. Це включає вдосконалення техніко-технологічних процесів, оптимізацію управлінських підходів та посилення ролі інтелектуалізації праці на підприємствах галузі.

Серед ключових причин, які обумовлюють складнощі в цьому напрямі, варто виокремити економічну кризу 2014 року. Зокрема, криза супроводжувалася падінням світових цін на продукцію, зниженням прибутковості сільгоспвиробництва до критичного рівня 1,5–3 %, припиненням діяльності певних підприємств, зменшенням обсягів фінансування галузі та девальвацією гривні. Ситуацію додатково ускладнили анексія Криму, триваючий збройний конфлікт.

Таблиця 2.1

Сільськогосподарська продукція в структурі валового внутрішнього продукту України за період 2021-2025 років

Назва показника	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		Середнє значення	
	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.	%*	млрд. грн.*	%*
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах 2020 року)	1459,1	100	1522,7	100	1586,9	100	1988,5	100,0	2383,2	100	2235,1	100
Продукція сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту (у постійних цінах 2020 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

У цьому контексті особливо важливим є врахування досвіду країн, розташованих у схожих кліматичних поясах із Україною, що створює сприятливі умови для обміну практиками та реалізації ефективного транскордонного співробітництва.

Упродовж останніх десяти років в Україні було прийнято кілька важливих законодавчих актів, які мають міжнародне значення, а його мета — реформування аграрного сектору, зокрема ініціатив, що направлені на зростання рівня зайнятості в цій галузі. Однією з ключових програм у цьому контексті є Стратегія сталого розвитку "Україна – 2025", яка передбачає

комплексний підхід до модернізації аграрного сектору. Ця стратегія акцентує увагу на удосконаленні продовольчої політики, боротьбі з бідністю та підвищенні соціальних стандартів населення. Важливими її аспектами є зменшення площ депресивних територій, включно з ринками праці, а також впровадження органічного та екологічно орієнтованого виробництва. Окреме місце займає розвиток енергозберігаючих технологій, таких як біотехнології. У науковому дискурсі створення сприятливого інвестиційного середовища виділяється як один із ключових чинників відродження аграрного сектору на макроекономічному рівні. Експерти вказують, що формування відповідних умов для інвестування здатне забезпечити стимулювання економічного зростання в галузі.

У процесі визначення стратегій для підвищення ефективності в сільському господарстві важливо враховувати, що в сучасному бізнес-середовищі успіх підприємств суттєво залежить від того, наскільки готові вони вступати в змагання за отримання нових ринкових сегментів. За таких умов у фаховому середовищі при оцінці результативності діяльності підприємств, зокрема аграрних, все більше уваги приділяється перевагам функціонування корпорацій та регіональних кластерів, що базуються на принципах інтеграції виробничих процесів у горизонтальному та вертикальному вимірах. Цей підхід дозволяє забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності завдяки ефективному використанню ресурсів та координації між учасниками виробничих і комерційних ланцюгів.

У контексті принципів сталого розвитку, висвітлених у наукових дослідженнях як українських, так і заркордонних, таких оптимізаційних процесів, як органічне виробництво та просування дрібного і середнього товарного господарювання, зокрема сімейних фермерських підприємств. Особливий акцент робиться на їх кооперації для формування великотоварних спеціалізованих виробничих комплексів. Така модель функціонування сприятиме захисту довкілля, зниженню рівня міграції сільського населення та забезпеченню робочих місць із належними умовами праці.

Реформування сільського господарства в Україні повинно здійснюватися на засадах комплексного підходу, що базується на інтеграції системного та синергетичного принципів. Особлива увага має бути приділена впровадженню сучасних оптимізаційних технологій, які спрямовані на попередження потенційних ризиків на всіх рівнях національної економіки та управління. Визначальним аспектом є структурна трансформація аграрної галузі, що передбачає її перехід від моделі експортно-сировинного виробництва до формату експортно орієнтованого повного циклу виробництва сільськогосподарської продукції та відповідних послуг. Основний акцент робиться на виробництво кінцевого продукту, що охоплює ключові етапи, такі як переробка, розподіл і реалізація.

Оптимізаційні процеси в сільському господарстві демонструють потребу у використанні оптимізаційного підходу до формування кадрових технологій, незалежно від типу суб'єкта господарювання. З огляду на зростаючу роль людських ресурсів, особливо у контексті економіки спільної участі та автоматизації виробничих процесів, їхня функція трансформується, орієнтуючи реалізацію бізнес-цілей через підхід до капіталізації безпосереднього потенціалу працівників.

На підставі статистичних даних можна побачити, що, незважаючи на стабільну частку зайнятого населення та працівників найманого сектору, а також збільшення продуктивності праці у сільському, лісовому й рибному господарствах, простежується тенденція до скорочення витрат на оплату праці (з 9,2 % у 2012 році до 5,4 % у 2024 році) та соціальних відрахувань (з 3,4 % у 2021 році до 1,9 % у 2024 році). Водночас фінансові ресурси переорієнтовуються на матеріальні витрати, які становлять основну частину собівартості продукції (зросли з 68,7 % у 2021 році до 73,7 % у 2024 році), зокрема витрати на мінеральні добрива (з 16,6 % у 2021 році до 19,2 % у 2024 році). Це свідчить про прагнення керівників аграрних підприємств розробляти механізми для прискорення і максимізації прибутків, що часто базуються на

принципах, що суперечать концепту сталого розвитку і не сприяють ефективному формуванню та підтримці персоналу.

У наукових колах акцент робиться на впровадженні заходів, спрямованих на розробку системи нагромадження фінансових ресурсів для її забезпечення. Зокрема, рекомендується знижувати витрати на матеріали, енергоресурси, паливо та напівфабрикати, переходити до погодинної оплати праці, відновлювати процес нормування трудових зусиль.

Окреслені особливості розвитку підтверджують, що процеси у сільському господарстві мають транзитивний та оптимізаційний характер. Крім того, увагу звертається на важливість створення механізму для впровадження стратегічного управління аграрними підприємствами, що відповідає принципам оптимізаційного розвитку. За думкою, стабілізація цього виду економічної діяльності можлива лише при умові скоординованої взаємодії на макро-, мезо- та мікроекономічному рівні. Особливу роль у цьому відіграють трансформаційні заходи в системі управління підприємствами, що побудовані на основі холістичного підходу, враховуючи специфіку регіону (область чи район).

Тернопільська область, яка має природні умови, сприятливі для вирощування рослин і відгодовування тварин, у порівнянні з іншими областями України належить до регіонів із низьким рівнем економічного та соціального розвитку (табл. 2.2).

Економічний розвиток Тернопільської області має депресивний характер, що породжує відповідний стан ринку праці в регіоні. Нестача якісної робочої сили для сільськогосподарських підприємств стає все більш критичною через несприятливий вплив соціально-економічних і демографічних чинників, характерних для сільських територій. Серед основних викликів варто виділити урбанізацію молоді, еміграцію працездатного населення за кордон, скорочення народжуваності, зростання рівня смертності, дефіцит фахівців із аграрною освітою, військовий конфлікт

у східних регіонах України та специфіку державного механізму отримання субсидій.

Таблиця 2.2

Економічні параметри розвитку західних регіонів України у 2023 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. доларів США	68,9	224,5	1701,4	80,2	313,4	813,8	57056,4

Трансформація сільського господарства у конкурентоспроможний сектор економіки передбачає впровадження інноваційних моделей управління на локальному рівні (на рівні підприємств).

На основі отриманих результатів досліджень, кожному підприємству варто приділяти окрему увагу управлінню працівниками та впровадженню сучасних технологій. У сучасних умовах стрімкого розвитку робототехніки (зокрема створення ботів), науковці та практики вже активно обговорюють питання доцільності інвестування у розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств. Такий підхід розглядається як ключовий фактор інноваційного розвитку галузі в найближчому майбутньому, протягом наступних 5-10 років.

Згідно зі статистичними даними, стан забезпечення робочою силою в сільському господарстві Тернопільської області має такі особливості: середньооблікова кількість штатних працівників за період 2019–2024 років зменшилася з 11 883 осіб до 10 315 осіб. У 2024 році було прийнято працівників у кількості, що становить 59,3% від середньооблікової чисельності штатних працівників, а вибуло 58,6%, що свідчить про сезонний характер роботи в галузі. Фонд робочого часу у 2024 році включав 1897 годин, з яких відпрацьовано 1760 годин, тобто 92,8%. У цей же період укладено 67 колективних договорів, які охоплювали 3 576 працівників, що становить 38,1% від загального числа штатних працівників.

Для проведення всебічного аналізу функціонування системи управління персоналом у сільському господарстві, зокрема організації кадрових процесів на підприємствах Тернопільської області в умовах оптимізації аграрного сектору, пропонуємо взяти за основу дослідження принцип холізму. Цей підхід передбачає цілісність розвитку як економічної діяльності, так і соціально-економічного прогресу регіону та країни загалом. У рамках дослідження буде використано технологію бенчмаркінгу, що зосереджується на порівняльному аналізі ефективності роботи підприємства з його конкурентами в галузі, зокрема корпоративними аграрними структурами. Крім того, планується застосування принципу диференційованого розвитку, де увага буде приділена підприємствам із різними показниками: розмірами сільськогосподарських угідь, географічним розташуванням в області та рівнем валової доданої вартості. До таких об'єктів належать вертикальні корпорації, агрохолдинги та середньорозмірні фермерські господарства. Методологія дослідження передбачає поєднання емпіричних методів (наприклад, експертної оцінки та спостереження) із теоретичними (зокрема, порівнянням, індукцією та дедукцією). Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність і глибину аналізу обраних об'єктів.

Основними критеріями для відбору сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, обраних для проведення даного дослідження, стали

наступні: площа земель сільськогосподарського призначення, що перебувають у користуванні підприємств; позиція у загальнонаціональних рейтингах найбільших підприємств України; рівень відкритості та прозорості діяльності на громадському рівні, як-от наявність корпоративних веб-сайтів, представництва у соціальних мережах, розміщення вакансій на онлайн-платформах з пошуку роботи, публікації у місцевій та регіональній пресі, а також участь у форумах і дискусіях. Додатково враховувалися політика соціальної відповідальності, яка передбачає інвестування у розвиток інфраструктури сільських територій; функціонування відділів з управління персоналом у структурі організацій; інтеграційні процеси в управлінських механізмах, включно із кооперативними ініціативами; адміністративно-територіальна неоднорідність розміщення виробничих об'єктів, що охоплює аспект районування області; впровадження політики інноваційного розвитку, пов'язаного з результатами науково-технічного прогресу; а також рівень інвестиційної активності підприємств.

За даними дослідження журналу "Аграрна Еліта України" у 2024 році, до списку 100 найкращих аграрних підприємств України увійшли представники Тернопільської області. Серед них: агрохолдинг "МРІЯ" у номінації "Диверсифікація виробництва", корпорація "Агропродсервіс" і ТОВ "Бучаагрохлібпром" у номінації "Стабільний розвиток", а також ТОВ "Україна" у номінації "Розвиток інфраструктури". При цьому вибірка підприємств здійснювалася з врахуванням критерію участі в корпоратизації процесів виробництва. Такий підхід передбачає зміну як організаційно-економічного механізму підприємств.

Сільськогосподарські підприємства, як і інші організації з економічної діяльності, сьогодні працюють як відкриті соціально-економічні системи. Їхня конкурентоспроможність формується під впливом зовнішніх факторів (таких як держава, ринок або природні катаклізми) та внутрішніх умов (зокрема корпоративна мета, структура управління, набір ресурсів, технологій і цінностей). Здатність підприємств знаходити баланс ситуації або як

впровадження гнучкої політики в управлінні ризиками. Основою системи є допомога забезпечення ефективного розвитку організації.

У процесі оцінки оптимізації формування робітничого складу для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств важливо врахувати думки Р. Чорного щодо теорії обмежених систем. Він підкреслює, що необхідно зосередити інвестиційні зусилля на подоланні "вузьких місць", зокрема шляхом збільшення основного капіталу та забезпечення трудових ресурсів. Персонал, за його твердженням, може виступати як обмежувальний фактор, враховуючи залучення людської праці завдяки стандартизації, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також підвищення продуктивності чи мотивації праці. У цьому контексті доцільним є інвестування у вдосконалення організації праці та модернізацію робочих місць.

У цьому контексті варто відзначити впровадження технологій, таких як GPR-навігатори, дрони, безпілотники, цифрове управління нормами і часом обробітку ґрунту (зрошення посівних культур), годівля тварин тощо. Подібні оптимізаційні процеси підкреслюють важливість розвитку працівників не лише у сфері "твердих" навичок (володіння технікою), але й "м'яких" компетенцій, таких як постійне самовдосконалення, креативність, адаптивність тощо. Це, своєю чергою, потребує створення більшого вдосконалення механізмів застосування інноваційних технологій для формування кадрового потенціалу підприємств.

Вивчено, що створення системи управління персоналом в значній мірі залежить від організаційної структури управління на сільськогосподарських підприємствах, їх розмірів, спеціалізації, обсягів виробництва та інших особливостей. Важливо врахувати, що зростання кількості структурних елементів та рівнів у організаційній структурі призводить до ускладнення та сповільнює роботу системи управління, що негативно впливає на її ефективність та якість управління підприємством. Основна задача полягає в тому, щоб за допомогою горизонтальної та вертикальної інтеграції

структурних елементів та рівнів здійснити оптимізацію процесів управління не тільки у цілому підприємстві, а й у його кадрових ресурсах.

Аналіз цих аспектів виконуватимемо на основі внутрішніх документів, які включають планову, обліково-звітну та необлікову документацію, а також через проведення інтерв'ю з керівниками аграрних підприємств. Запідтверджено, що організаційна структура управління переважній більшості випадків має лінійно-функціональний характер (ПП «Агрофірма «Медобори»», ТОВ «Україна», ТОВ «Бучаагрохлібпром»). У той час мережеві (кластерні) та матричні (проектні) структури є типовими для таких організацій, як Агрохолдинг «МРІЯ» і Корпорація «Агропродсервіс».

У контексті покращення процесів у сільському господарстві такі структури відіграють вирішальну роль. Це обумовлено тим, що вони є органічними, і характеризуються розмитими межами контролю, невеликою кількістю управлінських рівнів, обмеженим або помірним застосуванням формальних правил і процедур, децентралізацією процесу прийняття рішень, підвищеною відповідальністю. Такі управлінські структури сприяють підвищенню мотивації працівників, їхній активній участі у розвитку підприємства та розкриттю прихованого потенціалу кожного співробітника.

Загальна різноманітність структур підприємств пояснюється особливостями оточення, в якому вони працюють, а також їхніми внутрішніми цілями та можливостями. Зростання рівня інформатизації суспільства та різноманітність запитів клієнтів змушують частіше зосереджувати увагу на ресурсно-технологічному потенціалі та необхідності переорієнтації діяльності шляхом впровадження інновацій.

Попри активне впровадження робототехніки у виробничі процеси, ключовим творцем таких технологій, як зазначили, залишається людина. Саме вона здатна генерувати, засвоювати знання. У таких умовах керівникам аграрних підприємств доводиться вирішувати складну дилему щодо вибору стратегічного напрямку для отримання швидкого та стабільного прибутку: вкладати кошти в матеріальні ресурси, такі як автоматизована техніка,

селекція, або ж зосередити інвестиції на людських ресурсах, розвиваючи персонал за допомогою новітніх технологій. Крім того, у контексті концепції сталого розвитку зміщення акценту на виробництво органічної продукції, впровадження енергозберігаючих.

Система управління персоналом на підприємстві включає в себе багато взаємопов'язаних питань, таких як планування кадрів, аналіз ринку праці, пошук та вибір працівників, адаптація нових співробітників, аналіз їхньої роботи, навчання, управління кар'єрою, оцінка досягнень, мотивація тощо. Проведений аналіз внутрішньої кадрової документації, зокрема посадових інструкцій, планів роботи, програм кадрової політики, профілів посад та програм розвитку персоналу, на прикладі досліджуваних сільськогосподарських підприємств показав, що управління персоналом зазвичай виконується спеціальними структурними підрозділами. Наприклад, у ПАП "Агропродсервіс" ці завдання виконує відділ управління персоналом, який керується заступником директора з кадрових питань; в Агрохолдингу "МРІЯ" — департамент роботи з персоналом; в ПП "Агрофірма "Медобори" питання кадрів належать директору і головному бухгалтеру; у ТОВ "Бучачагрохлібпром" і ТОВ "Україна" це відділ кадрів. Примітно, що в Агрохолдингу "МРІЯ" департамент по роботі з персоналом спільно з лінійними менеджерами відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, при цьому директор з персоналу активно вдосконалює посадові інструкції.

Особливо це актуально для сільського господарства, яке має сезонний характер, тому управління персоналом повинно займати важливу роль у структурі менеджменту. Як правило, підприємства впроваджують систему нормативів, що дозволяє оцінити відповідність кількісного і якісного складу працівників економічній ефективності застосовуваних технологій.

У структурі сільськогосподарських підприємств планова чисельність персоналу, включаючи тимчасових і сезонних працівників, значно перевищує кількість штатного складу, до якого здебільшого належать управлінський

персонал та спеціалісти. Середньооблікові показники за кварталами демонструють нестабільність: зростання у другому та третьому кварталах і зниження у четвертому та першому. Крім стандартного оформлення трудових відносин через накази про прийом на роботу для штатних працівників, широко застосовуються цивільно-правові договори, що передбачають як повну, так і неповну зайнятість, зокрема за участю сумісників. Загалом у кількісній структурі персоналу переважають робітники, серед яких лєвова частка належить до тимчасового та сезонного виробничого персоналу — понад 80 %.

Протягом останніх років ця тенденція стає все більш визначною для сільськогосподарських підприємств. Її причинами можна вказати зростання інвестиційної діяльності у сільськогосподарському секторі України як на національному, так і на місцевому рівнях. Серед ключових факторів варто виокремити збільшення бюджетних дотацій від Кабінету Міністрів України для підтримки розвитку сільськогосподарських виробників, стимулювання виробництва аграрної продукції.

У розглянутому аспекті слід зазначити, що в Агрохолдингу “МРІЯ” протягом розглянутого періоду відбулося зменшення кількості працівників через оголошення технічного дефолту у 2023 році — кількість працівників з 4397 осіб (на початку 2023 року) знизилася до 2341 особи (на червень 2025 року). У 2024–2025 роках на підприємстві почали впроваджувати заходи, спрямовані на стабілізацію розвитку. Аналіз якісної структури працівників показує, що у компанії дотримуються політики рівності між чоловіками та жінками. Це підтверджується під час бесід з керівниками, які пояснили, що в цій галузі є певні особливості — наприклад, певні посади, які потребують фізичної праці, роботи з великою технікою та важким транспортом. За віковим складом більшість працівників — це люди віком 35–55 років (це основний та тимчасовий чи сезонний виробничий персонал). У управлінській ієрархії більшість працівників віком від 30 до 50 років. За рівнем досвіду можна виділити такі групи працівників: з роботою від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років.

Під час вивчення якісної та кількісної структури персоналу підприємств слід враховувати також показники його мобільності, такі як зовнішній і внутрішній обіг працівників (прийняття та звільнення), а також коефіцієнт текучості, які відображають роль кадрів у процесі управління підприємством. За розглянутий період основною причиною вибуття працівників на досліджені сільськогосподарські підприємства була текучість персоналу, яка виникла через власне бажання працівників, домовленість сторін або порушення трудової дисципліни. У 2023 році на ПП «Агрофірма «Медобори» вибуття персоналу викликала зміни у виробничій та трудовій організації, таких як реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників. Подібна ситуація характерна й для Агрохолдингу «МРІЯ».

У табл. 2.3 розраховано показники, які характеризують динаміку руху персоналу. Зокрема, коефіцієнт текучості відображає співвідношення між кількістю працівників, звільнених у звітний період через прогули, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді чи за власним бажанням (окрім звільнень з поважних причин), та середньообліковою кількістю штатного персоналу. Додатково визначено коефіцієнт стабільності персоналу, який обчислюється як співвідношення кількості працівників, що залишалися в штаті протягом усього звітного року, до середньооблікової кількості штатних працівників за той самий рік. Ще одним показником є коефіцієнт загального обороту персоналу, що виражає відношення сукупної кількості прийнятих і звільнених працівників протягом звітного періоду до середньооблікової чисельності штатного персоналу.

Висновок, що на підприємстві «Агрофірма «Медобори» найнижчий рівень текучості працівників — 0,07 у 2024 році, а також 100 % стабільність у 2023 і 2025 роках. Натомість у 2024 році у ТОВ «Бучачагрохлібпром» виявлено найвищий рівень текучості — 0,64, а коефіцієнт загального обігу становить 1,44. Однак у 2025 році коефіцієнт текучості знизився до 0,37. Крім того, варто звернути увагу на високі коефіцієнти загального обігу працівників у ПАП «Агропродсервіс» (0,83 у 2025 році), ТОВ «Бучачагрохлібпром» (0,86

у 2025 році) та ТОВ «Україна» (0,67 у 2024 році). Усе це показує, як важливо покращити систему управління персоналом на підприємствах, зокрема розробити модель впровадження інноваційних технологій у формуванні кадрів під час оптимізації розвитку, тобто створити стабільну інноваційну команду фахівців.

Для аналізу можливостей підвищення ефективності використання трудових ресурсів і оцінки їх впливу на результати діяльності сільськогосподарських підприємств буде проведено діагностику матеріальних та нематеріальних чинників, які сприяють мотивації працівників. Серед позитивних аспектів варто відзначити укладення та офіційну реєстрацію колективних договорів у ТОВ «Бучаагрохлібпром», ТОВ «Україна» та 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
2023	0,36	0,61	0,22	0,15	1,44	0,86	1,0	0,95	0,71	1,24	0,29	0,46
2024	0,22	0,64	0,07	0,38	1,06	0,90	1,03	1,0	0,63	1,44	0,26	0,67
2025	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 «Бучаагрохлібпром»; 3 – ПП «Агрофірма Медобори»; 4 – ТОВ «Україна».												

Розглянемо детальніше, як використовується робочий час постійних працівників на прикладі показників ПП «Агрофірма «Медобори», яка має позитивні тенденції у веденні господарської діяльності.

На цьому етапі дослідження потрібно оцінити, чи є можливість використовувати працівників для роботи за межами звичайного робочого часу. Оскільки сьогодні багато підприємств намагаються зекономити гроші, часто вони збільшують тривалість робочого дня й зменшують заробітну плату. За даними приватної фірми "Агрофірма Медобори", у 2014 році вони виконали

91 % запланованого часу роботи, а в 2015 році цей показник піднісся до 93 %. Ці цифри говорять про те, що на підприємстві не практикуються надурочні роботи. Згідно з законами, які регулюють трудові відносини, якщо працівники виконують роботу поза звичайним робочим часом, роботодавець має брати на себе додаткові зобов'язання перед ними.

Попри високий рівень продуктивності праці, необхідно детально проаналізувати фактори, які зумовлюють втрату робочого часу. У 2023 році основними причинами таких втрат були відпустки без збереження заробітної плати у зв'язку з призупиненням виконання робіт та переведення працівників на скорочений робочий день або тиждень через економічні обставини. Схожа динаміка спостерігається і у 2024 році: найчастішими випадками залишаються відпустки за угодою сторін без збереження заробітної плати, а також робота на неповну зайнятість з причин економічного характеру. Ці чинники втрати робочого часу ще раз акцентують увагу на сезонному характері праці в аграрному секторі.

Ключовим аспектом у визначенні ролі персоналу в системі управління сільськогосподарськими підприємствами є аналіз фонду заробітної плати. На всіх досліджених підприємствах сільськогосподарської галузі не зафіксовано заборгованостей перед працівниками щодо виплати заробітних плат і соціальних виплат.

У період 2023–2025 років спостерігається позитивна тенденція у зростанні фонду заробітної плати на 38,282% як для всіх працівників, так і для штатного персоналу підприємств. Окрім цього, суттєво збільшується фонд додаткових виплат — на 70,225%. Розширюються обсяги фінансування, виділеного на оплату невідпрацьованого часу (усі підприємства), а також на надбавки і доплати до тарифних ставок та посадових окладів (зокрема, ТОВ "Бучачагрохлібпром", ПАП "Агропродсервіс"). Також спостерігається ріст обсягів заохочувальних і компенсаційних виплат, включно із матеріальною допомогою, що надається, наприклад, у 2023 році ТОВ "Україна".

Для вивчення причин змін у рівні забезпеченості персоналом досліджуваних підприємств (таблиця 2.3) було виконано розрахунок середньорічної заробітної плати одного штатного працівника. Це було зроблено шляхом ділення загальної суми фонду оплати праці штатних працівників на середньооблікову чисельність штатних працівників протягом року. Також в табл. 2.4 наведено розрахунок середньомісячної заробітної плати працівників протягом року. Вона обчислюється шляхом ділення загальної суми заробітної плати за рік на кількість місяців у році.

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
2023	47,4	29,8	21,2	27,7	1205,2	1225,9	88,4	1414,4
2024	62,0	55,9	25,4	48,1	3051,7	2718,7	114,2	1447,9
2025	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”.								

На основі представлених даних можна визначити певну аномалію в управлінні персоналом підприємств, яка проявляється на тлі загального зростання фонду заробітної плати та кількісного складу працівників. Зокрема, за найвищого темпу приросту середньої річної заробітної плати одного працівника на підприємстві ПАП "Агропродсервіс" (80,1 тис. грн у 2025 році), спостерігається значний рівень загальної плинності кадрів (0,83 у тому ж році). Зазначена ситуація, ймовірно, пояснюється особливостями організації роботи підприємства, пов'язаними з сезонним характером його господарської діяльності.

Використання різних підходів до організації системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах свідчить про

необхідність оптимізації процесів формування персоналу. Це передбачає визначення рівня впровадження технологій у цьому процесі, а також оцінку доцільності їх застосування для досягнення кращих результатів в оптимізації.

2.2. Діагностика ступеня використання методик формування персоналу сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарські підприємства, як і інші організації, працюють у складних умовах, де часто змінюються внутрішні та зовнішні фактори, які викликають ризики. У таких ситуаціях підприємства все частіше використовують методи оптимізації або розширення виробничих процесів (реінжиніринг). Також під час аналізу конкурентоспроможності підприємства все більше уваги приділяють ступеню інноваційного розвитку та наслідкам цього для підсумкових показників, таких як прибуток.

Одним із важливих чинників, розглянутих у цій кваліфікаційній роботі, є персонал, а саме людські ресурси. Оптимізаційне середовище охоплює такі сторони, як інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства, продуктивність праці, матеріальні стимули, розрахунок собівартості товарів, рівень обладнання праці, сезонність виробництва, прибутковість тощо. Вважається, що ці аспекти є основними умовами, які підставляють необхідність застосування технологій розвитку персоналу, особливо тих, що допомагають виявити приховані здібності працівників. При цьому прагнення до швидкого отримання прибутку спонукає менеджерів акцентувати увагу на взаємозв'язку між прибутковістю та рівнем ризику.

Особливо важливим стає цей аспект у контексті глобалізації, яка сприяє зростанню зацікавленості з боку керівництва таких підприємств щодо автоматизації бізнес-процесів. Основна мета цих процесів полягає у вдосконаленні виробничих механізмів, що дозволяє досягати вищих показників продуктивності та покращення якості сільськогосподарської продукції.

Протягом останніх років спостерігається позитивна тенденція в залученні внутрішніх інвестицій до необоротних активів. Наприклад, приватне акціонерне підприємство "Агропродсервіс" реалізувало проєкт будівництва елеватора вартістю 50 мільйонів гривень та свинокомплексу із загальним обсягом вкладень 153,3 мільйона гривень. Група компаній "Агрохолдинг Мрія" завершила спорудження елеватора з потужністю 100 тисяч тонн зерна, кошторисна вартість якого склала 110 мільйонів гривень. Водночас товариство з обмеженою відповідальністю "Україна" побудувало елеватор місткістю 63 тисячі тонн за 75,1 мільйона гривень. ТОВ "Бучаагрохлібпром", у свою чергу, вклало 40 мільйонів гривень у створення молочного комплексу, спроможного виготовляти до 7,5 тисяч тонн молока щорічно.

Поряд із активним впровадженням технологічних рішень для оптимізації зростає увага до принципів енергоефективності та охорони довкілля. Так, для вдосконалення управління екологічними, соціальними аспектами, а також питаннями охорони здоров'я й безпеки, що стосуються виробничої діяльності, Агрохолдинг "МРІЯ" запровадив комплексну структуру управління, а також передбачає створення спеціалізованого відділу охорони довкілля, здоров'я та безпеки. Це сприяє інтеграції та збалансуванню економічних, соціальних і екологічних інтересів як самого підприємства, так і суспільства загалом.

Під час аналізу особливостей оптимізаційного середовища діяльності сільськогосподарських підприємств спостерігається тенденція до перегляду підходів до використання нематеріальних ресурсів, зокрема людських. Л. Прокопець зазначає, що серед ключових внутрішніх чинників конкурентоспроможності таких підприємств важливу роль відіграють кваліфікація персоналу та ефективність його використання. Варто звернути увагу на зміну взаємозв'язку між площею господарств, середньою чисельністю працівників та врожайністю зернових і зернобобових культур у ТОВ "Україна". Ці дані свідчать про необхідність врахування як кількісних,

так і якісних характеристик персоналу при формуванні робочих команд. У зв'язку з цим зростає актуальність впровадження інноваційних підходів до підготовки кадрів в умовах їх оптимізаційного розвитку.

Дослідження показало, що на переважній більшості сільськогосподарських підприємств, за винятком таких як Агрохолдинг "МРІА" та ПАП "Агропродсервіс", система управління персоналом залишається незавершеною, а ключові напрями діяльності характеризуються недостатньою структурованістю. Зазначено, що в умовах інтенсивної механізації витрати на персонал здебільшого розглядаються менеджерами як ефективний спосіб скорочення витрат, що вказує на поширену тенденцію до оптимізації ресурсів через економію в цій статті бюджету.

Аналіз кількох українських досліджень, присвячених проблемам управління персоналом на підприємствах аграрного сектору економіки України, показує, що така ситуація є більш загальною для країни, ніж окремим випадком. Головна причина цього полягає в тому, що не має системного підходу до управління працівниками. Це виявляється, зокрема, в тому, що недооцінюється роль кожного працівника, незалежно від того, які трудові відносини він має, а також його можливості сприяти досягненню кінцевих результатів роботи підприємства, таких як отримання прибутку.

Отже, на нашу думку, це, з одного боку, створює основу для розвитку депресивних зовнішніх та внутрішніх ринків праці, а з іншого – підкреслює важливість питання про те, як менеджерам потрібно набирати додаткові знання та навички щодо ефективного формування персоналу та впровадження інноваційних технологій, зокрема коучингу.

Розглянуто збільшення частки витрат у складових основних засобів щодо доходів. У цьому контексті, під час дослідження умов для оптимізації, ефективності використання інвестицій і рівня технологічної готовності формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, доцільно оцінювати продуктивність праці. Особливу увагу варто приділити аналізу зв'язку між витратами на робочу силу, обсягом випущеної продукції,

чисельністю працівників та рівнем виробництва. Необхідно виявити ключові фактори, що впливають на ці показники, оскільки від них залежать масштаби виробництва та фінансові результати діяльності підприємств.

Під час аналізу бухгалтерської звітності сільськогосподарських підприємств стало зрозуміло, що основна увага приділяється фінансуванню механізації, а розвиток персоналу має менше значення у статті витрат. У такому контексті доцільно зазначити, що на підприємствах “Агропродсервіс” та “МРІЯ” впроваджено екологічну політику та соціальну відповідальність, що вказує на визначальну роль працівників у роботі підприємства.

У цьому дослідженні застосовано інтегрований підхід, що поєднує два види діагностики: аналітичний та анкетний. Аналітична діагностика охоплює аналіз документації, пов'язаної з якісною і кількісною характеристикою персоналу, а також оцінкою його потенціалу. Анкетний метод зосереджується на визначенні ступеня впровадження та виявлення та реалізації кадрового потенціалу. Опитування проводилося серед лінійних і функціональних менеджерів, а також працівників підприємств, які безпосередньо займаються реалізацією зазначених технологій у своїй професійній діяльності.

У Додатку А надано бланк анкети, створений для проведення опитування. Збір відповідей на запитання відбувався як під час особистих бесід з керівниками та працівниками підприємств, так і віддалено через електронну пошту та телефон. У процесі опитування брали участь 8 керівників лінійних та функціональних, 16 працівників, які виконують адміністративно-обслуговуючі функції, та 83 звичайних працівника. Розподіл учасників дослідження виглядає наступним чином:

- у сільській місцевості проживає 77,6% населення, яке складається виключно з робітників; у місті обласного значення сконцентровано 9,3% осіб, серед яких усі є керівниками та двоє службовцями; у місті районного рівня проживає 13,1%, включно з 14 службовцями.

- повну вищу освіту на рівні спеціаліста або магістра має 22,4% населення, до якого входять керівники та службовці, тоді як решта 77,6% володіють професійно-технічною освітою і є робітниками.

- загальний трудовий стаж респондентів варіюється від 1 до 35 років, а стаж роботи на конкретному підприємстві становить від 1 до 10 років.

Під час проведення діагностики нам було важливо донести до респондентів нашу інтерпретацію поняття "потенціал персоналу". Ознайомившись із низкою вітчизняних наукових досліджень, які аналізують такі соціально-економічні категорії, як "трудова потенція" і "кадрова потенція", ми запропонували визначення, що це поняття охоплює сукупність професійних, особистісних, фізіологічних і психологічних можливостей кожного працівника. Застосування системно-холістичного підходу до виявлення та використання потенціалу персоналу сприяє покращенню.

Завданням емпіричних досліджень у рамках теми роботи було визначення набору заходів (технологій), які впроваджуються та реалізують потенціал працівників як складової створення позитивного мотиваційного середовища. Найрозповсюдженішими методами, які застосовує керівництво, є оцінка рівня потенціалу через проведення бесід та інтерв'ю (73%), анкетування (20%), організація тренінгів (19%), розробка індивідуальних програм кар'єрного розвитку (17%), а також проведення професійних конкурсів (13%). Варто зазначити, що ці заходи здебільшого мають ситуативний характер і не включені до системного підходу.

За результатами опитування та інтерв'ю з працівниками різних підприємств стало зрозуміло, що описана інноваційна технологія застосовується на підприємствах, наприклад, Агрохолдингу «МРІА» та ПАП «Агропродсервіс». На інших підприємствах працівники висловили інтерес до впровадження технологій, що сприяють розвитку персоналу. Усі опитувані оцінили важливість та позитивний вплив виконання політики соціальної відповідальності. Керівники підприємств підкреслили, як технологія аутплейсменту може допомогти створити позитивний образ компанії на ринку

праці, а також здійснити автоматизацію інформаційної системи та управління персоналом.

В агрохолдингу «МРІЯ» впроваджена комплексна політика у сфері промислової безпеки та охорони здоров'я, спрямована на створення безпечного робочого середовища й забезпечення належного рівня захисту здоров'я персоналу. Серед ключових напрямів реалізації цієї політики слід виокремити такі аспекти: вдосконалення заходів із формування безпечних умов праці, включаючи забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям і засобами індивідуального захисту; зниження рівня впливу небезпечних і шкідливих факторів виробничого середовища до допустимих норм; ідентифікація та усунення джерел ризиків через своєчасне виявлення ознак гострих і хронічних професійних захворювань, отруєнь, а також інших патологічних станів, спричинених трудовою діяльністю. Додатково до цього, запроваджено систему динамічного моніторингу стану здоров'я працівників, які піддаються впливу несприятливих факторів у процесі виробничої діяльності. Реалізуються заходи з відбору та ротації співробітників на посадах, що пов'язані з підвищеним ризиком. Також політика компанії передбачає мінімізацію негативного впливу її діяльності на населення, яке проживає в прилеглих районах. Окремим напрямом є постійне вдосконалення системи управління охороною здоров'я персоналу, з метою підтримки високих стандартів безпеки та формування культури профілактики на виробництві.

У вітчизняних наукових працях часто наголошується на тому, що система управління персоналом в Україні має низку особливостей, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємств у бізнес-середовищі. Це стосується як сільськогосподарських компаній, так і представників інших секторів економіки. Зокрема, до таких чинників належать нестабільність і складно прогнозовані зміни в економічній, правовій, політичній, соціальній та культурній сферах, включаючи державну фіскальну політику. Такі обставини змушують керівників підприємств активніше шукати оптимальні методи управління, які б сприяли взаємовигідній співпраці всіх

учасників ринку. На сьогодні як у світі, так і в Україні широко застосовуються різноманітні аутсорсингові моделі послуг у сфері управління персоналом. Серед найбільш поширених практик можна виділити аутстафінг, лізинг працівників або організацію роботи позаштатних HR-підрозділів (HR консалтинг). Для практичного застосування існує значна кількість наукових і професійних публікацій, присвячених темам лізингу та аутсорсингу кадрів, аутстафінгу, кадрового консалтингу, рекрутингу, аутплейсменту персоналу та оцінки ринку послуг з управління персоналом.

У ході опитування респонденти зазначили, що через скорочення витрат на працівників та бажання досягти максимальної рентабельності, підприємства все рідше використовують таку технологію, як аутсорсинг управління персоналом. У сільськогосподарському секторі послугами аутсорсингу найчастіше користуються в питаннях, пов'язаних із сільськогосподарською механізацією.

Аутстафінг здійснюється через співпрацю з територіальними центрами зайнятості, що набуває особливого поширення переважно в зимовий період, коли близько 70 % працівників проходять процес перебазування. За останні роки спостерігається позитивна тенденція встановлення співпраці з професійно-технічними навчальними закладами та вищими навчальними закладами як оптимального (безкоштовного) джерела набору кадрів.

Серед основних технологій формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах найпоширенішим є менторство, особливо на етапі адаптації нових працівників. Цей традиційний підхід зазвичай обирають через його економічну вигідність.

Дослідники наголошують, що зміни в сфері трудових відносин мають здійснюватися з урахуванням гнучкого підходу, орієнтованого на максимальне збереження професійних кадрів. Замість звичних практик планових скорочень персоналу рекомендується впроваджувати системи безперервного навчання для працівників, переосмислювати роль менеджера як наставника і активно застосовувати методи коучингу.

У цьому випадку важливо зазначити, що відповідники підкреслюють необхідність впровадження технології коучингу, що створює патерналістичні стосунки у підприємстві та підтримує встановлення довіри працівника до керівника. Ця технологія дозволяє провести повністю оцінку потенціалу кожного працівника з різних позицій: сам працівник оцінює себе, його безпосередній керівник, керівник вищої та нижчої ланк, а також керівники вертикальної та горизонтальної системи управління, і незалежний експерт. Крім того, коучинг включає елементи розвитку та мотивації персоналу, що зменшує загальні витрати на ці функції, а процес навчання, переподготовки та підвищення кваліфікації як керівника, так і фахівця з техніки є постійним.

У даному контексті керівники сільськогосподарських підприємств наголошували на необхідності реформування системи управління персоналом через впровадження гнучкої кадрової стратегії. Цей підхід передбачає використання диференційованих та індивідуалізованих методів роботи з кожним співробітником, фокусування на персональних показниках продуктивності, регулярний моніторинг якості виконання посадових обов'язків працівників, а також забезпечення прозорості у взаємовідносинах між управлінцями та підлеглими.

У цьому контексті важливим елементом емпіричного етапу дослідження рівня впровадження технологій формування персоналу стало оцінювання мотиваційного середовища працівників. Основними факторами, що спонукають до роботи у сільськогосподарських підприємствах, визначено близькість до місця проживання (84 %), забезпечення транспортом та безкоштовними обідами (73 %), а також офіційне працевлаштування (65 %).

Керівники, які брали участь в інтерв'ю, наголосили на тому, що одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є інтеграція сучасних технологій розвитку й мотивації персоналу. Особлива увага при цьому приділяється впровадженню інноваційних цифрових інформаційних рішень. У такому контексті важливо націлити ресурси на співробітників, які демонструють креативний підхід до виконання своїх

професійних обов'язків і відстежують актуальні тенденції як у власній галузі, так і в суміжних сферах знань. Пріоритетним завданням є імплементація технологій, що орієнтовані на індивідуалізовану мотивацію та розвиток персоналу. Це включає такі інструменти, як коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншифтинг та інші підходи. Додатково до цього важливим аспектом виступає розробка чітких критеріїв і показників для оцінки продуктивності працівників, які можуть охоплювати, наприклад, формули розрахунку структури заробітної плати. Інші практики, такі як створення гуртків якості та запровадження систем преміювання за ідеї щодо впровадження інноваційних пропозицій, також мають бути невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємства.

З огляду на специфіку сучасного бізнес-середовища, в якому діють сільськогосподарські підприємства, набуває особливої актуальності питання оптимізації витрат на персонал. Це включає впровадження технологій управління людськими ресурсами як ключового фактора, що впливає на підвищення продуктивності праці. Важливо акцентувати увагу на концепції «критерію оптимізації в технологіях управління персоналом», яка слугує основою для оцінки застосування таких технологій і є показником ефективності функціонування підприємства.

З урахуванням вищезазначених аспектів і актуальних тенденцій розвитку економіки спільної участі, яка характеризується відкритістю інформаційного простору, глобальною мобільністю в обміні ресурсами, технологіями та інструментами, ефективність діяльності сучасних підприємств значною мірою визначається ступенем інтеграції стратегій оптимізованого розвитку. Ключова концепція цієї стратегії спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства через використання комплексного підходу. З одного боку, цей підхід полягає у скороченні витрат і максимізації прибутковості, а з іншого — у забезпеченні гармонійного взаємозв'язку між стратегічними пріоритетами підприємства та суспільними потребами.

Проведення дослідження потребує врахування положень «закону граничної продуктивності», сформульованого Дж.-Б. Кларком. Цей закон заснований на принципах граничного аналізу цін факторів виробництва і визначає механізми розподілу доходів. Згідно з ним, один із ключових факторів, таких як праця, може збільшуватися до того моменту, поки вартість продукту, створеного за допомогою цього фактора, не стане рівною його власній ціні. Практичне застосування даного закону в економічній діяльності означає, що стимул до нарощення використання певного фактора виробництва зникає, коли його ціна перевищує очікувані доходи підприємства.

У співпраці з менеджерами підприємства ПАП "Агропродсервіс" було проведено кореляційно-регресійний аналіз, спрямований на дослідження взаємозв'язку між обсягами виробництва (продуктивністю праці) та витратами на впровадження. Результати дослідження засвідчують існування прямої пропорційної залежності: збільшення інвестицій у сучасні технології формування персоналу сприяє зростанню продуктивності виробництва. Це впливає на фінансові результати діяльності підприємства та сприяє зниженню рівня плинності кадрів. Для створення ефективного оптимізаційного середовища необхідно зосередитися на аналізі методологічних підходів до оцінки ефективності інтеграції. Дослідження виявило потребу в розробці чітко визначених критеріїв для відбору й систематизації (кластеризації) таких технологій. Це дозволить не лише розкрити потенційні здібності працівників, але й забезпечити підвищення ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві. Для цього доречно звернутись до наукових напрацювань з економіко-математичного програмування.

Нормування — це процес в економіко-математичному моделюванні, коли критерії зводяться до одного масштабу та безрозмірного вигляду. Його можна здійснити, замінивши абсолютні значення критеріїв на безрозмірні величини або використовуючи відносні значення відхилень від оптимальних рівнів критеріїв.

Результати діагностики рівня впровадження технологій у формуванні персоналу на сільськогосподарських підприємствах показують чітну тенденцію до зниження витрат на заходи, пов'язані з управлінням кадрами. Це визначає потребу у детальному аналізі аспектів оптимізаційного використання таких технологій і вдосконаленні стане основою для врахування індивідуальних кар'єрних очікувань співробітників через запровадження здібнісного підходу в процесі їхнього професійного розвитку.

Висновки до другого розділу

За результатами аналізу оптимізаційних процесів формування персоналу та рівня застосування технологій у сільськогосподарських підприємствах зроблені наступні висновки. Дослідження оптимізаційних аспектів підбору кадрів у сфері сільського господарства дозволило виявити два протилежні чинники: з одного боку, сприятливі природно-кліматичні умови, які відкривають великі можливості для розвитку галузі; з іншого боку – складну ситуацію на ринку праці, що характеризується низькою активністю. Швидкий розвиток цифрових технологій, таких як GPR-навігатори, дрони, безпілотні системи, а також автоматизація бізнес-процесів свідчать про зниження потреби у фізичній праці. У той же час було встановлено, що на фоні таких змін зростає роль інтелектуальної праці та необхідність розвитку "м'яких" навичок у працівників. Керівники підприємств опинилися перед стратегічною дилемою. Їм необхідно обрати між двома підходами до забезпечення стабільного та швидкого доходу: вкладати ресурси у матеріально-технічну базу — автоматизовану техніку, програмне забезпечення, селекцію, мінеральні добрива тощо; або інвестувати у людські ресурси через використання інноваційних технологій для розвитку та формування кадрів.

Дослідження показало, що завдання оптимізації бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах полягає не лише в безпосередньому

зменшенні витрат на реалізацію окремих проєктів. Натомість, акцент зроблено на аналізі існуючих ресурсних можливостей, їх співставленні з викликами зовнішнього середовища та розробці програм впровадження технологій, спрямованих на досягнення максимальних результатів. Менеджери сільськогосподарських підприємств, таких як ПАП “Агропродсервіс”, ПП “Агрофірма “Медобори”, ТОВ “Бучачагрохлібпром” та Агрохолдинг “Мрія”, під час інтерв'ю наголошували на тому, що важливим фактором конкурентоспроможності є запровадження технологій, які сприяють розвитку та мотивуванню персоналу. Ці підходи мають базуватися на інноваційних досягненнях у сфері цифрових інформаційних технологій. У цьому контексті доведено необхідність акцентувати увагу на співробітниках, які відзначаються креативністю, цікавляться сучасними тенденціями розвитку не лише в межах своєї спеціалізації, а й у суміжних галузях.

В результаті анкетування та інтерв'ю з працівниками сільськогосподарських підприємств з'ясовано, що для створення висококваліфікованого та мотивованого персоналу застосовуються як традиційні методи (наставництво, курси підвищення кваліфікації, інструктажі), так і сучасні інноваційні технології. Серед останніх — коучинг, автоматизовані системи управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, розвиток корпоративної культури, реалізація політики соціальної відповідальності, створення індивідуальних планів кар'єрного зростання та використання технології аутплейсменту. Керівники підприємств відзначили важливість впровадження політики соціальної відповідальності і практик аутплейсменту як ефективних засобів формування позитивного іміджу компанії на ринку праці. Окремо підкреслювалася актуальність автоматизації інформаційних систем і функцій управління персоналом, а також використання коучингу, що сприяє розвитку патерналістичних відносин на підприємстві та зміцненню довіри працівників до керівництва.

Оптимізаційно орієнтоване використання технологій формування персоналу сільськогосподарських підприємств вимагає врахування сучасних тенденцій розвитку аграрного ринку праці, ринку освітніх послуг, а також стрімкого прогресу цифрових технологій. Важливим аспектом є синергія між різними поколіннями працівників, зокрема: покоління X, яке демонструє прагнення до стабільних умов праці, але відчуває певний страх перед інноваціями та впровадженням інформаційних технологій; покоління Y, орієнтоване на впровадження інноваційних змін, здатне до самонавчання, добре обізнане із цифровими технологіями і готове до релокації; та покоління Z, для якого характерним є нерозривний зв'язок між навчанням, роботою і відпочинком через використання цифрових технологій, а також короткостроковий підхід до виконання проєктів. Крім того, значна увага має бути приділена розвитку "м'яких" навичок працівників, які є ключовими для забезпечення ефективності у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища. У зв'язку з цим, доцільно застосовувати принцип оптимізації технологій формування персоналу в системі управління підприємствами. Цей принцип передбачає відбір та впровадження таких інноваційних підходів до формування кадрів, які сприяють досягненню високих результатів господарської діяльності підприємств і розкриттю прихованого потенціалу їхніх працівників.

Застосування здібнісного підходу до формування персоналу підприємств враховує ієрархічні рівні структури людських ресурсів, зокрема біологічний, соціальний та економічний аспекти. Такий підхід дозволяє цілісно оцінити потреби та потенціал кожного працівника, співвіднести їх з бізнес-стратегією підприємства і забезпечити ефективний вибір технологій для оптимізації процесу формування персоналу.

РОЗДІЛ 3.

СПОСІБ ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАБОР ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

3.1. Використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств

Сучасні тенденції у управлінні персоналом підприємств базуються на принципах сучасних економічних ідей, таких як економіка спільної відповідальності, креативна економіка, економіка знань, сталість у розвитку, глобальна економіка та інформаційна мережева економіка. У контексті створення парадигми оптимізації розвитку, управління персоналом є частиною загального менеджменту підприємства, і процес набору кадрів розглядається як важливий елемент цього управління. Складність соціально-економічних зв'язків, інтенсивний обмін інформацією, швидке реагування на зміни та складність передбачення наслідків впливають на роботу підприємств. Це особливо помітно у сфері діяльності сільськогосподарських підприємств, які стикаються з особливими викликами у світлі таких змін.

Вважаємо, що для формування проактивної та беззбиткової стратегії, передусім, систематично оновлювати й вдосконалювати наявну корпоративну базу конкурентних переваг. Це включає як матеріальні ресурси, так і людські ресурси, які виступають ключовим нематеріальним активом. Цими ресурсами, шляхом розробки відповідного механізму, що може включати концептуальну модель, практичний інструментарій або методичний підхід.

До необхідної модернізації механізму застосування технологій оптимізації у формуванні кадрів, зокрема створення моделі стратегії розвитку на прикладі сільськогосподарських підприємств, яка придатнай для інших галузей, сприяють інноваційним трансформаціям у стратегічному розвитку компаній та оптимізації ролі співробітників у цьому процесі. Ці зміни були виявлені під час проведення емпіричного етапу даної роботи.

Важливою частиною конкурентних переваг є наявність у компанії команди професіоналів, які мають “тверді” навички та вмотивовані до досягнення стратегічних цілей організації. Друге, передбачає індивідуальний підхід до працівників та здійснення роботи в гармонії з природою. Крім того, не враховуються фахівці, які в основному мають “м’які” навички ідентифікації менеджера як керівника-коуча. Такі аргументи з’ясували з поколінням Z, через відсутність механізмів, які дозволяють ефективно використовувати оптимізаційні технології у формуванні персоналу.

Система управління сільськогосподарськими підприємствами працює на основі варіативної модернізації технологічних процесів, тоді як управління персоналом має менш значення. Сьогодні розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається на основі інновацій.

Одночасно з динамічним розвитком технологій набувають глобального значення такі аспекти сталого розвитку, як забезпечення продовольством, гарантування продовольчої безпеки, впровадження енергоефективних технологій (зокрема, біотехнологій), підтримка органічного та екологічно орієнтованого виробництва, скорочення кількості економічно депресивних регіонів, підвищення рівня та якості життя населення, а також стимулювання демографічного зростання у сільських територіях. Крім цього, результати досліджень свідчать про зростання уваги до ефективності діяльності малих і середніх виробників. Особлива увага приділяється їх кооперації у рамках великомасштабного спеціалізованого виробництва, що розглядається як платформа для вирішення нагальних соціальних проблем, поряд із розвитком вертикально інтегрованих корпорацій та агрохолдингів.

Транзитивні процеси в сільському господарстві зумовлюють стратегічні зміни в переосмисленні ролі персоналу у бізнес-процесах (рис. 3.1). Як наслідок, це призводить до впровадження оптимізаційного підходу при формуванні стратегії управління персоналом. Оптимізація будь-якого процесу передбачає аналіз і вибір найбільш ефективних методів його реалізації. У цьому контексті перед менеджерами сільськогосподарських підприємств

постає ключове питання: яким чином підвищити прибутковість та зміцнити конкурентну позицію на ринку. Можливими варіантами рішення є:

– автоматизація виробничих операцій з одночасним скороченням фінансових витрат на персонал, що відповідає концепції інформаційно-мережевої економіки;

– впровадження соціально орієнтованих підходів до виконання виробничих процесів, дотримання принципу природовідповідності, заснованого на традиціях предків у веденні сільського господарства, та збільшення інвестицій у людський капітал, що відповідає принципам економіки сталого розвитку.



Рис. 3.1. Дуалізм функції персоналу в стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств

Для побудови концептуального алгоритму рішення цієї проблеми потрібно розглядати її з урахуванням загальних принципів цілісності всіх факторів. Філософська основа цієї роботи створює, зберігає та перетворює знання.

На нашу думку, зазначені ключові виклики вказують на потребу у зміцненні механізмів впровадження оптимізаційних технологій, а також у поліпшенні стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу підприємств. Це є важливою умовою для забезпечення їхньої ефективної діяльності в контексті оптимізаційно орієнтованого розвитку.

Враховуючи сучасні виклики та тенденції, основним стратегічним завданням сільськогосподарських підприємств, які функціонують як соціально-економічні системи, є посилення їхньої соціальної відповідальності. Це стосується як ролі підприємства у виробництві (забезпечення випуску органічної продукції, охорона навколишнього середовища), так і його функції роботодавця (запровадження соціального пакета для працівників, який передбачає належний рівень заробітної плати, можливості для відпочинку, здоров'язбережувальні заходи й дотримання стандартів безпеки та гігієни праці). Подібний підхід акцентує увагу на необхідності розроблення та впровадження моделі стратегічного соціально орієнтованого управління в сільськогосподарській сфері, що включає розроблення стратегії оптимізованого розвитку підприємств.

На сьогодні існує значний перелік підходів до організації системи управління персоналом, зокрема структурний, контекстуальний, операційний, синергетичний та інші. Проте нелінійне зростання інтенсивності стохастичних змін, нестабільність та елементи хаосу в бізнес-середовищі спонукають управлінців впроваджувати гнучко інтегровані та холістичні підходи. Такі підходи мають забезпечити проактивне позиціонування конкретних аграрних підприємств, а також підвищити їхню здатність до самоорганізації й адаптації. Окрім того, постійна наявність економічних кризових явищ як на національному рівні, так і в глобальному масштабі, а також динамічні зміни у

геополітичних процесах останніх років вимагають від керівників розробки стратегічних моделей управління, заснованих на принципах оптимізаційного розвитку.

Сільськогосподарські підприємства, як і інші підприємства, сьогодні є системами, які можуть змінюватися, і вони піддатні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори можуть включати урядову політику, поширення інформаційних технологій, ринок освіти, ринок праці та інші. Внутрішні фактори – це структура управління, наявність ресурсів, технології, які використовуються, та загальна атмосфера у компанії. Коли ці фактори поєднуються, вони можуть викликати зміни в роботі підприємства. Такий же вплив може бути на управлінні робітниками. Ця закономірність розвитку сільськогосподарських підприємств є основою для того, щоб розглядати зовнішні та внутрішні фактори як те, що може допомогти краще розвивати персонал. Це спрямовується на те, щоб краще зрозуміти приховані здібності працівників, які можуть стати конкурентною перевагою для підприємства.

На рис. 3.2 створено модель дії оптимізуючих факторів формування персоналу підприємств.

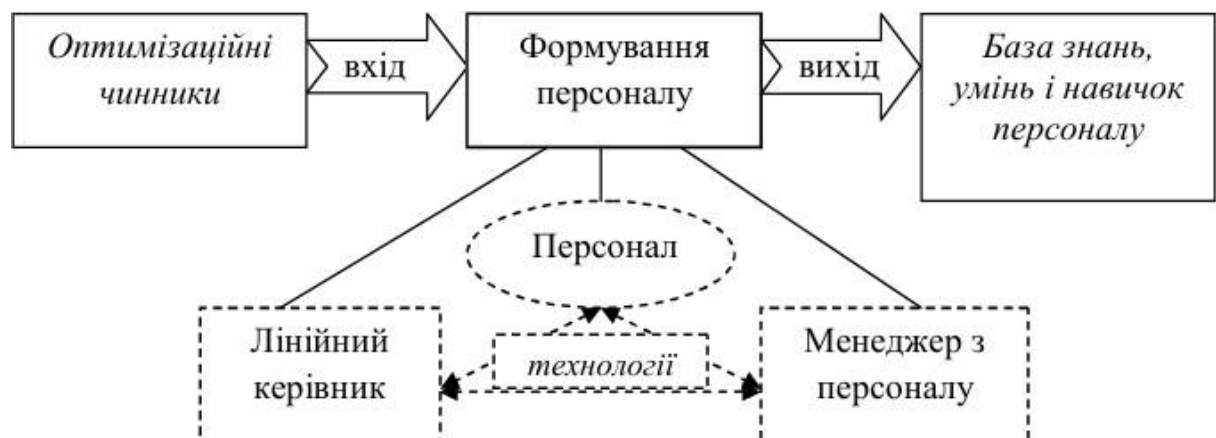


Рис.3.2. Схема дії оптимізуючих факторів створення персоналу підприємств

На регіональному економічному рівні зазначені чинники стають показниками тенденцій розвитку окремих областей і динаміки ринків праці, які схилиються до спадкових процесів. Серед основних факторів виділяються:

невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, посилення міграційних процесів, погіршення рівня та якості життя населення, а також зменшення чисельності людей у сільській місцевості. В таких умовах сільськогосподарські підприємства мають зосередитися на розробці ефективних стратегій формування і розвитку трудових ресурсів. Основна складність у цьому полягає в тому, що на більшості таких підприємств домінують сезонні роботи. Крім того, стрімкий розвиток інформаційних технологій спричинив появу нової категорії факторів оптимізації, таких як глобалізація економіки та ринку праці. Це поступово звужує сферу традиційної (повної) зайнятості, водночас сприяючи розширенню дистанційних (фріланс), гнучких (віртуальних) форм працевлаштування та перерозподілу трудових ресурсів на інші види економічної діяльності. Паралельно з цим, в Україні щороку зростає популярність впровадження кластерів. На нашу думку, їх варто розглядати як один із важливих елементів оптимізації процесів формування персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від пріоритетного розвитку персоналу, що розглядається як багатогранна функція управління трудовими ресурсами. Ця функція спрямована на максимальне розкриття потенціалу працівників у контексті організаційної системи, орієнтованої на інноваційний розвиток. Ефективне впровадження зазначеного підходу потребує оптимізації ключових процесів, які включають проведення комплексного аналізу соціально-економічної динаміки як самого підприємства, так і регіону в цілому. Важливу роль відіграє формування взаємопов'язаних мотиваційних механізмів, призначених для встановлення потреб як трудового колективу, так і кінцевих споживачів продукції або послуг підприємства.

У цьому контексті є надзвичайно важливим впровадження вдосконаленого механізму застосування оптимізаційних технологій у процесі формування персоналу підприємств. Для досягнення цього завдання

необхідно підвищити ефективність стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема, шляхом розроблення моделі та реалізації стратегії оптимізованого формування персоналу. Додатково, успішне функціонування механізму інтеграції оптимізаційних технологій у створенні кадрового складу потребує врахування таких ключових аспектів, як розробка інструментарію для вибору найбільш відповідних оптимізаційних технологій, а також формування методичного підходу до оцінювання результативності їхнього використання.

Особливо важливо покращити систему управління робітниками. Допомогти у цьому можна розглядати як комплекс дій, що використовують різні технології. Ці технології спрямовані, наприклад, на створення команд талантів та інноваційних груп. Такий підхід допомагає забезпечити інноваційний розвиток підприємства.

У межах логіко-аналітичного (кібернетичного) підходу до концептуального моделювання системи стратегічного управління, спрямованої на оптимізаційне формування кадрового складу, враховуються такі ключові аспекти: аналіз тенденцій зовнішнього середовища, оцінка рівня депресивності регіону та стану ринку праці, кластеризація з урахуванням повного циклу виробництва, процеси віртуалізації й автоматизації бізнес-операцій, а також інтеграція екологічних принципів та підвищення енергоефективності.

Аналіз внутрішніх можливостей і порівняння їх із зовнішніми тенденціями є ключовим кроком. Важливо враховувати корпоратизацію, сезонні коливання, прибуток від використання сировини в інших галузях, розвиток автоматизованих технологій, акцент на експорт сировинних ресурсів та явища, пов'язані з тінізацією бізнес-процесів.

Оптимізаційний ефект полягає в максимізації прибутку та мінімізації витрат, впровадженні інновацій, оптимізації процесів. Принципи формування персоналу включають здібнісний підхід, використання технологій оптимізаційних та інноваційних.

Інтеграція включає взаємодію лінійних та функціональних менеджерів, а також роботу зі сільськогосподарськими підприємствами.

Стратегії оптимізації розвитку та формування персоналу повинні бути взаємоузгодженими. Підсистема управління персоналом виконує роль своєрідного "чорного ящика", який з погляду "функції впливу" реалізує процес формування персоналу як елемент оптимізації в управлінні трудовими ресурсами.

Вхідною інформацією є мінімізація витрат на персонал через оптимізаційні технології формування.

Інноваційний розвиток підприємства спрямований на стимулювання креативної діяльності, що дозволяє максимізувати ключові стратегічні показники ефективності, такі як отримання прибутку. Центральним об'єктом цього процесу є персонал, а саме структура та якість людських ресурсів. Основою взаємодії між працівниками та управлінським складом виступає модель партнерських відносин. Для досягнення оптимального розвитку підприємства необхідно забезпечити гармонійне використання індивідуальних здібностей кожного співробітника.

На етапі реалізації стратегії оптимального формування персоналу та застосування методів вибору оптимізаційних технологій особливу важливість набуває аналіз ефективності впровадження таких технологій через розробку відповідної методології. Основним завданням цієї методології для підприємств є мінімізація бізнес-ризиків, які можуть виникати під час використання оптимізаційних технологій, а також виявлення та розвиток прихованого потенціалу працівників у процесі формування кадрового складу.

3.2. Ефективність використання формування персоналу підприємств оптимізаційних технологій

Інтенсифікація процесів інноваційного розвитку та прагнення до вдосконалення бізнес-процесів шляхом впровадження оптимізаційних технологій у сфері формування персоналу вимагають ґрунтовного аналізу ефективності застосування зазначених технологій. Важливим елементом успішної реалізації стратегії оптимізації кадрового управління є ретельне дослідження методів підготовки фахівців, спрямованих на виявлення та розкриття прихованого потенціалу співробітників, а також їх орієнтацію на досягнення стратегічних корпоративних цілей на основі принципів партнерської взаємодії.

У ході проведених емпіричних досліджень з'ясовано, що сільськогосподарські підприємства функціонують як система зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних зв'язків між суб'єктами та об'єктами виробництва. Це означає, що на їхню ефективність впливає широкий спектр як загальних, так і галузевих факторів. Застосування системного та холістичного підходів підкреслює взаємозалежний характер критеріїв ефективності у процесах формування персоналу та управління підприємством. Під час реалізації стратегії оптимізаційного формування персоналу важливо дослідити наявність кореляційного зв'язку між використанням оптимізаційних методів у роботі з персоналом і результативністю діяльності підприємства.

З огляду на те, що ключовою метою господарської діяльності сільськогосподарських підприємств є отримання прибутку, розроблення методологічного підходу до оцінювання ефективності впровадження оптимізаційних технологій формування персоналу варто базувати на фінансових результатах компанії. Вони відіграють вирішальну роль для менеджменту при аналізі поточного стану підприємства та плануванні майбутніх кроків. До того ж, ці показники відображають якісні аспекти

ефективності, зокрема використання потенціалу працівників для інноваційного розвитку компанії. Особливе значення має оптимізаційний ефект, який забезпечує зниження витрат і збільшення прибутків, що, своєю чергою, підтверджує конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки. Таким чином, для оцінки доцільності впровадження таких технологій у сільськогосподарських підприємствах необхідно розробити алгоритм аналізу й діагностики показників фінансових результатів, стану фінансів і забезпечення персоналом, що включатиме етапи методичної оцінки.

У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр показників, які використовуються для оцінки ефективності як підприємства загалом, так і його окремих компонентів, зокрема системи управління персоналом. Багато з цих індикаторів активно застосовуються на практиці для прийняття відповідних управлінських рішень в організації. Одним з ключових елементів стратегічного розвитку підприємств є гнучке управління як явними, так і прихованими корпоративними знаннями. Незважаючи на стрімкий розвиток автоматизованих технологій, основним носієм і виконавцем цих знань залишається людина. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність перегляду підходів до функціонування системи управління персоналом з урахуванням оптимізації бізнес-процесів. Ефективність цієї системи значною мірою залежить від вирішення важливої дилеми: досягнення балансу між максимізацією прибутків і мінімізацією витрат ресурсів.

При цьому необхідно враховувати, що в рамках стратегії оптимізаційного розвитку підприємств важливим завданням стає впровадження принципу оптимізації технологій управління персоналом. Цей підхід спрямований на вибір і застосування таких інноваційних технологій, які забезпечуватимуть ефективну діяльність підприємств у конкурентному середовищі, досягаючи оптимального балансу між мінімізацією витрат і максимізацією прибутків.

При аналізі результатів використання оптимізаційних технологій у формуванні персоналу варто звернути увагу на динаміку взаємозв'язку між показниками продуктивності праці та витратами на відповідні технології. Адже продуктивність праці є ключовим інтегрованим показником, який відображає ефективність впровадження інноваційних методів, спрямованих на створення сприятливого мотиваційного середовища та розкриття потенціалу працівників.

Результати оцінки впливу застосування оптимізаційних технологій формування персоналу на підприємствах стануть ключовим елементом у вдосконаленні системи ідентифікації та впровадження цих технологій. Вони мають перетворитися на ефективний інструмент мотивації, джерело стимулювання працівників, а також сприяти інтеграції цілей компанії, персоналу та суспільства в єдину мету, досягаючи ефекту холізму.

Беручи до уваги результати апробації, важливим у межах теми даної роботи є розробка практичних рекомендацій для вдосконалення використання оптимізаційних технологій як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів. Це включає діагностику професійної та психологічної готовності менеджерів на різних рівнях управління, розгляд персоналу як стратегічного ресурсу та активне впровадження відповідних технологій у практичну діяльність.

Згідно з отриманими теоретичними та емпіричними результатами, сучасним керівникам підприємств, особливо в аграрному секторі, надзвичайно важливо чітко визначати пріоритетні напрямки у стратегії розвитку. Особливу увагу слід приділяти створенню та постійному оновленню бази людських ресурсів, побудованої на принципах холізму (цілісного підходу) та інтеграційної взаємодії. Аналіз сучасних тенденцій, пов'язаних із утвердженням концептуальних основ економіки спільної участі, демонструє наявність суттєвих структурних змін у функціонуванні соціально-економічних систем. У цьому контексті принципи прозорості та гнучкості у використанні інформаційно-комунікаційних технологій виступають вагомими факторами

формування конкурентоспроможності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Розробка і впровадження моделей оптимізації процесів формування кадрового потенціалу, зокрема на прикладі аграрних підприємств, набувають особливого значення. Це вказує на критичну необхідність створення практичних рекомендацій для підвищення ефективності використання інноваційних оптимізаційних технологій в управлінні персоналом. У перспективі такі підходи сприятимуть формуванню інноваційно орієнтованої бази людських ресурсів, що фокусується на розвитку “м’яких” навичок працівників, які є визначальними у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Рівень життєздатності будь-якого підприємства залежить від ступеня його інноваційного розвитку, що, у свою чергу, передбачає впровадження принципів оптимізації технологій формування персоналу. В Україні цьому сприяють оптимізаційні фактори політичного, економічного та соціально-культурного характеру. До того ж стрімкий прогрес цифрових технологій за останні десятиліття призвів до суттєвих змін як у підходах до організації систем управління підприємствами загалом, так і в управлінні персоналом зокрема.

На процеси формування персоналу підприємств помітно впливають такі глобальні тенденції ринку праці, як гнучкість робочого графіка, мобільність трудових ресурсів, впровадження дистанційної роботи, міжгалузевий характер посад, проектна орієнтація діяльності тощо.

Сучасні тенденції розвитку соціально-економічних систем демонструють зміни у підходах до управління персоналом. Це проявляється через інтеграцію різних напрямів діяльності, створення віртуальних відділів кадрового управління та впровадження схожих ініціатив. У цьому процесі особливу роль відіграє взаємодія між представниками різних поколінь працівників XYZ, що сприяє формуванню багатофункціональних, висококваліфікованих команд. Важливо зауважити, що автоматизація

багатьох бізнес-процесів на підприємствах не зменшує значення людської участі чи фізичної роботи, а, навпаки, стимулює перехід до інтелектуальної діяльності. Такий підхід передбачає необхідність впровадження оптимізаційних методів для вибору, реалізації та оцінки ефективності інноваційних технологій у сфері управління персоналом.

Така ситуація актуалізує питання обізнаності менеджерів щодо новітніх технологій у цій сфері, а також їх уміння впроваджувати й використовувати оптимізаційні методики для покращення процесів управління кадровим потенціалом.

У попередніх підрозділах цього розділу було представлено інструментарій для відбору та методичний підхід до оцінювання ефективності застосування оптимізаційних технологій у формуванні персоналу. Як приклад, розглядалася функціональна складова "мотивація", зокрема використання технології хедхантингу як способу оптимізації формування кадрового складу на підприємствах ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром». Для того щоб ці наукові розробки набули цілісного прикладного значення, пропонується виділити наступні напрями впровадження оптимізаційних технологій управління персоналом у діяльності підприємств:

- створення галузевих електронних баз даних із короткими описами вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом, розділених за видами економічної діяльності підприємств;
- розробка інформаційних електронних ресурсів (програмних застосунків, ботів), що демонструють успішний досвід реалізації інноваційних технологій у формуванні персоналу на підприємствах;
- проведення регулярного аналізу організаційного середовища підприємства (структурної ієрархії, показників руху та чисельності працівників, умов праці);
- створення програмного забезпечення (ботів, чат-ботів) для автоматизованого відбору оптимізаційних технологій формування персоналу,

а також інформаційно-консультативних і навчальних платформ (центрів підвищення кваліфікації) для їхнього практичного впровадження.

Беручи до уваги, що об'єктом нашого дослідження є аналіз економічних та управлінських процесів на рівні підприємств за видами економічної діяльності, використовуючи приклад сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, доцільно пропонувати розвиток цих підприємств на основі принципів холістичного менеджменту. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на ризикові фактори завдяки наявності постійно оновлюваної корпоративної бази людських ресурсів.

Важливим аспектом є створення ефективної взаємодії між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємствами та освітніми установами. Така співпраця сприятиме впорядкуванню розвитку ринку праці, галузей економіки та освітніх послуг, що безпосередньо впливає на формування структури людських ресурсів. Значну роль у цьому процесі можуть відігравати центри зайнятості, заклади професійної освіти, університети та профільні департаменти обласних державних адміністрацій. Вони мають потенціал для формування регіональних кластерів в рамках децентралізаційних реформ. Такі кластери стануть платформою для впровадження методичних підходів і застосування оптимізаційних технологій у підготовці кадрів для підприємств. Швидкий розвиток бізнес-процесів і необхідність утримувати провідні позиції в умовах конкурентної боротьби змушують менеджмент компаній приділяти особливу увагу модернізації бізнес-профілю. Розгляд та впровадження інноваційних управлінських рішень в поєднанні з сучасними інформаційними технологіями можливі лише за умов наявності висококваліфікованих працівників. У цьому контексті заклади вищої освіти виступають ключовими джерелами професійних кадрів і новаторських ідей.

Підрозділи підтримки працевлаштування у вищих навчальних закладах слугують важливим мостом між бізнесом, освітньою сферою та дослідницькою спільнотою, виконуючи функції, які доповнюють завдання з

управління персоналом у компаніях та роботу рекрутингових агентств. На прикладі Центру працевлаштування та зв'язків із випускниками Тернопільського національного економічного університету, заснованого 30 серпня 1995 року, можна виділити численні переваги співпраці з подібними структурами. Серед основних — безкоштовність послуг, залучення висококваліфікованих фахівців, зміцнення іміджу компанії через участь у ярмарках вакансій і презентаціях, заощадження часу на пошук і підбір кадрів, забезпечення конфіденційності даних, можливість впливати на підготовку спеціалістів відповідно до потреб бізнесу, а також отримання експертних рекомендацій щодо тенденцій на ринку праці.

Підсумовуючи викладений вище матеріал, варто окремо виділити переваги та недоліки співпраці компаній із підрозділами, які сприяють працевлаштуванню студентів і випускників закладів вищої освіти, в контексті управління персоналом. Як показують дані, наведені в таблиці 3.1, у умовах розвитку з акцентом на оптимізацію така взаємодія є доцільною як для сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, так і для компаній інших секторів економіки.

Окрім цього, застосування оптимізаційних методів формування кадрового потенціалу компаній, яке спрямоване на створення інноваційної основи людських ресурсів, вимагає відповідних внутрішньоорганізаційних умов. Саме тому ключовим завданням менеджерів стає зосередження уваги на раніше запропонованому третьому методичному компоненті: систематичному комплексному аналізі організаційного середовища підприємства. Це включає оцінку управлінської ієрархії, структуру та динаміку персоналу, а також робочі умови.

Таблиця 3.1

Сильні і слабкі сторони співпраці з підрозділами, які сприяють
працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
– 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.	– 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.

У сучасному ринку праці, коли управління робочим процесом переходить від роботодавців до працівників (покоління Y і Z), важливо розвивати корпоративну культуру, засновану на взаємодії, постійному навчанні, поширенні неформального професійного розвитку, індивідуальному ставленні до кожної людини, а також організації корпоративних подій (свята, фотосесії, екскурсії, спортивні та гурманські змагання тощо). Визначаючи місце кожного працівника у певному середовищі, можна виявити його приховані здібності та цінність. Це підкреслює важливість того, щоб менеджерів переформувати в коучів, які зосереджені на інноваціях, оптимізації процесів та реалізації бізнес-стратегії з позитивним поглядом.

На основі досліджень, проведених на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, виявлено кілька компонентів людських ресурсів ("м'яких" навичок), які потрібно розвивати: підвищення рівня знань і практичних навичок, самонавчання, управління часом, лідерство, робота в команді, здатність швидко приймати рішення, прогнозування результатів, креативність, знання іноземних мов, а також вміння користуватися цифровими технологіями.

З розвитком інформаційних технологій підприємства все частіше переходять на системи автоматизації, це відбувається через зміни у підході до

управління персоналом. Напрямок пошуку ефективних технологій, які дозволяють формувати персонал, включає аутсорсинг управління персоналом, гнучку політику зайнятості, убери́зацію рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг, гейміфікацію та інші методи. У цьому контексті важливо розглянути питання, чи варто залишати традиційні робочі місця та соціально-трудо́ві відносини, оскільки їхнє значення поступово зменшується.

Отже, впровадження технологій оптимізації формування робітників підприємств потребує адаптації системи управління на основі принципів стратегії оптимізації робітничого складу. У сучасних умовах функціонування підприємств доцільним є створення уніфікованих електронних стандартів, спрямованих на формування профілів працівників із можливістю оперативного внесення змін. Для забезпечення ефективного управління цими процесами необхідним є запровадження посади менеджера з оптимізації формування персоналу. Завданням цього спеціаліста стало б не лише управління процесом стандартизації, але й розроблення інструментів, таких як чат-боти, що дозволять скоротити витрати на інтеграцію нових працівників до організаційної структури. Хоча ці функції теоретично може виконувати менеджер з персоналу, аналіз організаційно-управлінських структур сільськогосподарських підприємств виявив, що в більшості з них відсутні відповідні підрозділи або фахівці. Це вказує на необхідність створення алгоритму для відбору осіб, здатних опікуватися завданнями оптимізації кадрового складу, з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Розв'язання цієї проблеми може бути реалізоване за допомогою кількох можливих підходів та сценаріїв.

Зазвичай у звичайних умовах окремі керівники підприємств, виконавши необхідний фінансовий аналіз, приймають рішення про внесення відповідної посади до штатного плану через зовнішній або внутрішній набір. Це, у свою чергу, вимагає додаткових витрат, наприклад, на пошук і вибір працівника, на обладнання робочого місця, на зарплату, соціальні гарантії та інші стимули.

Інший варіант, який запропоновано для тестування на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, має спрямованість на оптимізацію статей витрат. Зокрема, враховуючи багатофункціональну структуру підприємств (вирощування рослин, поголів'я тварин, садівництво) та домінування сезонних робіт, доцільно вибрати менеджера, який спеціалізується на оптимізації формування персоналу (комбінатора) за окремими напрямками діяльності підприємства. Для реалізації цього проекту заплановано наступні дії: – складання посадової інструкції або профілю для менеджера, який відповідальний за оптимізацію формування персоналу; – створення методичного алгоритму для вибору такого менеджера: аналіз інформації з резюме або анкет; проведення індивідуальних та групових інтерв'ю; збирання рекомендацій; – оголошення конкурсу на вільну посаду менеджера оптимізації формування персоналу у відповідних спеціалізованих напрямках діяльності підприємств (внутрішній рекрутинг); – проведення самого підбору персоналу; – прийняття рішення про призначення на цю посаду.

У процесі особистих інтерв'ю з керівниками аграрних підприємств Тернопільської області, що стали основою даного дослідження, було зафіксовано загальне схвальне ставлення до впровадження певних технологій та заходів. Серед них: проведення аналізу зовнішнього ринку, застосування бенчмаркінгу, коучингу, віддалених технологій для організації трудової діяльності, реінжиніринг системи управління персоналом із подальшою двовекторною інтеграцією функціональних обов'язків, активізація співпраці з професійно-технічними та аграрними вищими навчальними закладами для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також залучення аутсорсингових послуг. Крім того, зазначалося, що в умовах реформування децентралізації необхідно зміцнити взаємодію з органами місцевого самоврядування для розробки регіональних програм розвитку аграрного сектору.

У контексті поширення штучного інтелекту управлінці підприємств намагаються знизити витрати на технології для персоналу. Тому варто створити спеціалізованого бота, який буде виконувати фільтрацію та використовувати інструменти для оптимізації формування робочого складу, як окремий програмний продукт, щоб вирішити цю проблему.

Ураховуючи важливість теми та її практичну сторону, створено відповідний алгоритм, який подано у вигляді блок-схеми. На рис. 3.3 цей алгоритм змінено з урахуванням особливостей роботи штучного інтелекту, який пропонується для створення віртуального додатка (бота як цифрового програмного продукту) для смартфонів, планшетів та персональних комп'ютерів.



Рис.3.3. Алгоритм цифрового відбору технологій оптимізації формування персоналу компаній

Під час узгодження авторських прав можна запропонувати науковцям факультету комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного університету або компаніям, що займаються

розробкою програмного забезпечення, створити чат-бота під назвою “Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств”. Чат-бот має бути реалізований відповідно до запропонованого алгоритму (або макету) віртуального відбору оптимізаційних технологій для формування персоналу на основі аутсорсингу. Передбачається, що користувачами цього інструменту можуть стати співробітники всіх категорій:

- 1) хостинг, тип месенджера (інформаційний ресурс) “Оптимізаційні технології формування персоналу”;
- 2) вхід користувача;
- 3) вибір критеріїв оптимізації формування персоналу з групи “структура людських ресурсів”, зокрема “м’які” навички;
- 4) для менеджерів — вибір функціонального напрямку формування персоналу, зокрема, рекомендується проводити апробацію з усіма категоріями співробітників, особливо з “мотивацією”;
- 5) відображення на екрані сформованого рекомендованого переліку оптимізаційних технологій за заданими критеріями, зокрема, при апробації рекомендується використовувати хедхантинг;
- 6) рекомендовані джерела для впровадження оптимізаційних технологій формування персоналу.

Запропонований алгоритм має загальний характер, оскільки розрахований як на роботодавців, наприклад, менеджмент підприємств, так і на самого працівника або пошукача роботи, який хоче підвищити або розвинути свої "м'які" навички.

Для перевірки роботи програмного забезпечення використовували розроблені профілі критеріїв оптимізації формування персоналу, технологій його формування, а також критерії оптимізаційних технологій підбору персоналу для ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Бучачагрохлібпром», які наведені в Додатку Б.

Реалізація даного алгоритму вибору оптимізаційних технологій ускладнюється необхідністю розробки показників для кожної технології

формування персоналу. У цьому контексті доцільно спиратися на існуючі методики, які були раніше розроблені та апробовані у практичній діяльності. Така методика повинна брати до уваги специфіку функціонування конкретного підприємства, оскільки її застосування має корпоративний характер і орієнтоване на врахування унікальних особливостей організації. Оскільки технології формування персоналу можуть бути впроваджені й на підприємствах, які не належать до сільськогосподарського напрямку, експертну групу може утворити кадрові менеджери з підприємств міста Тернопіль.

Повнота виявлення предмету даного дослідження, на наш погляд, включає створення орієнтовного плану впровадження механізму застосування оптимізаційних технологій розвитку персоналу підприємств. Центральним органом координації процесу реалізації авторського плану рекомендацій пропонується взяти регіональний підрозділ, а саме департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

У таблиці 3.2 подано етапи впровадження пілотного проекту з застосування механізму оптимізаційних технологій у формування персоналу на прикладі сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, у якому ключовим елементом є перевірка роботи чат бота, який допомагає вибирати оптимізаційні технології для формування персоналу за принципом аутсорсингу.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації пілотного проекту

№ з/П	Завдання	Виконавець
1.	Розробка тестової програми чат-бота (бота) згідно із	Факультет комп'ютерних інформаційних технологій Тернопільського національного економічного
	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

Впровадження практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання оптимальних технологій формування персоналу сприятиме швидкому оновленню бази людських ресурсів на інноваційній основі як у сільськогосподарських підприємствах, так і в організаціях інших галузей економіки.

Висновки до третього розділу

Для впровадження технологій оптимізації формування персоналу підприємств було визначено та розроблено наступне:

1. Заснований на дослідженні сучасних тенденцій розвитку персоналу, вдосконалений механізм застосування оптимізаційних технологій формування кадрового складу підприємств. Це досягається шляхом реалізації стратегії оптимізаційного формування персоналу, створення інструментів для вибору відповідних технологій та проведення оцінки ефективності їх використання. Такий підхід сприяє систематичному оновленню людських ресурсів, що, своєю чергою, забезпечує посилення інноваційного потенціалу підприємств у конкурентному бізнес-середовищі.

2. Сучасною умовою ефективного функціонування підприємств виступає вдосконалення системи стратегічного управління персоналом шляхом розробки та запровадження моделі стратегії оптимізаційного формування кадрового складу організацій, зокрема на прикладі сільськогосподарських підприємств. Основні компоненти цієї моделі передбачають узгодженість із загальною стратегією оптимального розвитку підприємства, яка включає аналіз внутрішніх ресурсів і співставлення їх із сучасними трендами зовнішнього середовища. На основі цього здійснюється оптимізація бізнес-процесів через максимальне впровадження принципів креативного менеджменту й інтелектуалізації трудової діяльності, що зрештою забезпечує оптимальне формування персоналу. Підхід до формування персоналу будується на поєднанні принципів оптимізації та інновацій. Важливим аспектом є застосування здібнісного підходу, який спрямований на інтеграцію та розширення обов'язків менеджерів усіх рівнів для формування бази талантів. Це досягається шляхом виявлення та ефективного використання потенціалу працівників, допомагаючи їм розкрити свої здібності, а менеджерам виконувати роль коучів. Реалізація такої стратегії дозволяє прогнозувати значне зростання прибутковості та скорочення витрат,

забезпечуючи оптимізаційний ефект. Одночасно це сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства у динамічному бізнес-середовищі завдяки впровадженню інноваційних підходів.

3. Розроблено інструментарій для відбору оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств, який включає профіль критеріїв оптимізації формування персоналу, профілі критеріїв оптимізації технологій формування персоналу та профіль критеріїв оптимізаційних технологій. Цей інструментарій розглядається у двох основних аспектах: структура людських ресурсів, що охоплює “м’які” та “тверді” навички (якісна група критеріїв), і структура економічної ефективності управління за напрямками, такими як загальне управління підприємством та управління персоналом, зокрема його формування (кількісна група критеріїв). Такий підхід дозволяє враховувати інтереси й можливості усіх учасників бізнес-процесів. Запропоновано також алгоритм для відбору оптимізаційних технологій формування персоналу. Він передбачає кілька етапів: спочатку здійснюється вибір критеріїв оптимізації як формування персоналу, так і пов’язаних технологій (з використанням методу розстановки пріоритетів), а далі відбувається відбір оптимізаційних технологій для формування персоналу за допомогою матричного методу.

4. Потреба у вдосконаленні застосування оптимізаційних технологій для формування персоналу підприємств, яке слугує фундаментом для створення інноваційної бази людських ресурсів, визначає необхідність реалізації низки ключових напрямів. Серед них варто виділити розробку галузевих електронних баз даних анотацій вітчизняних наукових досліджень у сфері управління персоналом, що забезпечить полегшення доступу до знань та підвищення ефективності управлінських практик. Також важливо створення інформаційних електронних баз (зокрема програмних додатків чи ботів), які акумулюють позитивний досвід впровадження інноваційних технологій у формуванні персоналу на підприємствах. Ключову увагу слід звернути на систематичний та комплексний аналіз організаційного середовища підприємств, який охоплює такі аспекти, як управлінська ієрархічна

структура, показники складу, руху і чисельності працівників, а також умови праці. Важливим етапом є розробка програмного забезпечення, що включає автоматизовані інструменти відбору оптимізаційних технологій для формування персоналу і створення інформаційно-консультаційних та навчальних платформ (наприклад, центрів розвитку) для їх практичного застосування. Здійснення зазначених заходів сприятиме формуванню сучасної інноваційної бази людських ресурсів підприємств, що безпосередньо впливатиме на підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності до викликів сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У дослідженні виконано теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до вирішення проблеми, що базується на удосконаленні теоретико-методичних засад оптимізації процесів формування персоналу підприємств та розробці практичних рекомендацій для їх ефективного впровадження. Основні науково-практичні результати зведено до наступних положень:

1. За останні десятиліття спостерігається активне зростання впливу інформаційно-комунікаційних технологій і глобалізація суспільних процесів. Традиційні соціально-трудові відносини, засновані на принципах ієрархічності та централізації, поступаються інноваційним підходам, що орієнтовані на оперативне реагування на зміни та розробку стратегій для мінімізації впливу кризових факторів. Це сприяє впровадженню оптимізаційних механізмів у діяльність підприємств, зміцнюючи основи їхнього розвитку, що полягає в оновленні корпоративних знань, підвищенні гнучкості й динамічних здібностей у взаємовигідній співпраці бізнесу із суспільством. Формуються передумови для створення парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, яка полягає у трансформації традиційного бізнес-процесу управління персоналом на підприємствах, ґрунтуючись на принципах природовідповідності та інноваційного підходу.

2. Визначення широкого спектра напрямків управління персоналом, а також оптимізаційних чинників діяльності підприємств формує розуміння поняття "формування персоналу підприємств" як процесу оптимізації управління кадровими ресурсами. Цей процес спрямований на створення сприятливих умов для гармонійного розвитку кожного працівника відповідно до цілей підприємства та суспільства. Він також включає виявлення прихованих здібностей співробітників через всебічний аналіз та врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

3. Застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу передбачає вдосконалення процесу їх впровадження та використання шляхом реалізації на підприємстві комплексного алгоритму низки заходів. Цей алгоритм включає визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що сприяють оптимізації використання інноваційних технологій формування персоналу; інтеграцію принципів оптимізації таких технологій у систему управління підприємством; а також впровадження механізмів їхнього ефективного використання. У результаті поняття «оптимізаційні технології формування персоналу підприємств» слід розглядати як технології, орієнтовані на розкриття потенціалу працівників та його активне застосування у процесах реалізації бізнес-стратегій компанії.

4. Оцінка процесів оптимізації формування персоналу в сільськогосподарських підприємствах демонструє зростання рівня використання сучасних технологій, зокрема GPR-навігаторів, дронів, безпілотників, а також цифрового регулювання норм і часу обробки ґрунту (включно із зрошенням посівних культур), годівлі тварин і інших задач. У зв'язку з цим виникає необхідність у поглибленні компетенцій працівників щодо ефективного використання сільськогосподарської техніки. Серед ключових навичок, які слід розвивати у персоналу, варто відзначити неперервність саморозвитку, креативність, гнучкість тощо. Крім того, необхідно впроваджувати гнучкі підходи до профілю посад і використовувати інструментарій для оптимізації технологій управління кадрами. Рекомендованим є застосування технологій, орієнтованих на індивідуальний підхід до мотивації та розвитку персоналу, таких як коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншифтинг тощо. Особливу увагу варто приділити розробці системи критеріїв і показників оцінювання результатів праці, що можуть включати формули для визначення оптимального рівня заробітної плати. Доцільним є також створення гуртків якості, які будуть спрямовані на заохочення працівників до впровадження інновацій, наприклад, через преміювання за пропозиції щодо нововведень.

Оптимізаційно орієнтований підхід до використання технологій формування персоналу передбачає інтеграцію принципу оптимізації кадрів у систему управління підприємством. В основі цього принципу лежить вибір і запровадження таких інноваційних рішень, які сприяють досягненню максимальних результатів господарської діяльності, а також дозволяють максимально ефективно розкрити потенціал та приховані здібності працівників.

5. Використання здібнісного підходу до формування персоналу передбачає врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічного, соціального, економічного) на підприємствах. Це сприяє цілісному та системному розумінню диференціації кар'єрних очікувань співробітників, комплексній оцінці їхніх потреб та можливостей, співставленню цих аспектів із бізнес-стратегією компанії. Крім того, такий підхід дозволяє ефективно підбирати оптимізаційні технології для управління персоналом.

6. Удосконалений механізм використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств полягає у реалізації стратегії оптимізаційного підбору кадрів. Елементами такого механізму є використання інструментів відбору оптимізаційних технологій і методологічного підходу до оцінки ефекту від застосування цих технологій. Впровадження механізму використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств дозволить виявити приховані здібності співробітників, узгодити цілі працівників і компанії, розвивати підприємство на інноваційній основі.

7. Створена модель стратегії оптимізаційного формування персоналу передбачає виділення таких її складових: співзгодженість із стратегією оптимізаційного розвитку підприємства – аналіз внутрішніх можливостей та зіставлення із сучасними тенденціями зовнішнього середовища, на основі якого відбувається оптимізація бізнес-процесів через підвищення принципів креативного менеджменту та інтелектуалізації праці, тобто оптимізацію формування персоналу; формування персоналу за

поєднанням принципів оптимізації та інновації; формування персоналу на основі використання здібнісного підходу; інтеграція і підвищення 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, профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, профіль критеріїв технологій оптимізації формування персоналу) у результаті фокусування уваги на розвитку «м'яких» навичок працівників і сформований методичний підхід до оцінки ефекту від використання таких технологій дозволяє враховувати цілі та можливості всіх учасників бізнес-процесів.

9. Для покращення використання оптимізаційних технологій формування персоналу як бази для створення інноваційного резерву людських ресурсів підприємств пропонується 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 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 підбору оптимізаційних технологій формування персоналу та інформаційно-консультаційних, навчальних ресурсів (центрів розвитку) їхнього впровадження на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Підходи до управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_2_15 (дата звернення 10.03.2026).
2. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами: перекл. з англ. Суми: МАКДЕН, 2022. 328 с. URL: <http://files.soyuzminor.ua/biblioteka/m.armstrong-strateg-uprav-chelov-resurs.pdf> (дата звернення 06.10.2025).
3. Беккер Г. Людська поведінка. Економічний підхід. Вінниця: ТВОРИ, 2023. С. 50–89. URL: <http://baguzin.ua/wp/?p=4752> (дата звернення 15.12.2025).
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf (дата звернення 30.10.2025).
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. 2-ге вид., стер. К. : Знання-Прес, 2021. 313 с.
6. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 375 с.
7. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2022. С. 72–76.
8. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посібн. К. : Кондор-Видавництво, 2023. 384 с.
9. 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”, 2020. Том 25. №

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8350/1/3.pdf> (дата звернення 01.12.2025).

10. Брич В. Я., Давлетбаєва Н. Б. Гармонізована система стратегічного інноваційного менеджменту в умовах глобалізації: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 212 с.

11. Варламова З. Н. Сутність розвитку організацій. *Вісник Тернопільського державного університету*. 2020. № 19(157). Вип. 21. С. 156–160. URL: <http://www.lib.csu.ua/vch/157/030.pdf> (дата звернення 08.01.2026).

12. Вяткіна Т. Г. Використання ресурсної концепції при формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 71. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_71_18.pdf (дата звернення 16.02.2026).

13. Гребешкова О. А., Малярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства : способи виявлення та відстеження розвиненості. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 321-326. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskie-sposobnosti-predpriyatiya-sposoby-vyyavleniya-i-otslezhivaniya-razvitosti> (дата звернення 02.03.2026).

14. 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 (дата звернення 18.01.2026).

15. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посібн. К. : Академвидав, 2024. 352 с. http://webuniver.at.ua/dichkivska_innovacijni_ped.tekhnologiji.pdf (дата звернення 06.04.2026).

16. Друкер П. Ф. Задачі менеджменту у XXI столітті : перекл. з англ. Дніпро: Видавничий дім “Ранок”, 2024. 272 с. URL: http://www.nsu.un/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf (дата звернення 11.12.2025).

17. Друкер П. Ефективний керівник. URL: http://www.dolit.net/author/4670/ebook/13186/druker_piter/effektivnyi_y upravlya yusc hiy (дата звернення 20.12.2025).
18. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.посіб. Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. О. Москаленко та ін. ; за ред. Г. В. Назарової. К. : Знання, 2022. 573 с.
19. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/index.html> (дата звернення 10.12.2025).
20. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtip.pdf> (дата звернення 03.02.2026).
21. Жежуха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. Випуск 5 (05). Частина 1. С. 84-88.
22. Жежуха В. Й., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект ХХІ : Науковий економічний журнал*. 2020. № 1. С. 89-92.
23. Зайцев Ю. Випереджувальний економічний розвиток як субстанціональна основа сучасності конкурентної економіки. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 16-22.
24. 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, 2021. 582 с.
25. Кастельс М. Становлення суспільства мережових структур. Нова постіндустріальна хвиля на Заході. Антологія. К., 2019. С.494-505. URL: <http://megaobuchalka.ua/5/22121.html> (дата звернення 11.02.2026).
26. Катькало В. С., Лукашевич В. В. Класика теорії стратегічного управління. 2006. Сер.8. Вип. 1. С. 70-82. URL:

<http://www.vestnikmanagement.spbu.ua/archive/pdf/239.pdf> (дата звернення 15.01.2026).

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Контор, 2023. 296 с.

28. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 304 с.

29. Левченко О. М. Професіональний потенціал : регуляторні механізми інноваційного розвитку : монографія. Кіровоград : КОД, 2019. 375 с.

30. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія НАН України Інститут економіки промисловості В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцера та ін. Донецьк, 2021. 308 с. 175

31. Людський потенціал : механізми збереження та розвитку : монографія / НАН України Інститут економіки промисловості / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. Донецьк, 2018. 468 с.

32. 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, 2020. 496
https://www.idss.org.ua/monografii/Lud_rozvitok_2010.pdf. с (дата звернення 10.02.2026).

33. Мартиненко М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей. *Вісник СумДУ*. Серія “Економіка”. 2022. № 2. С. 50-57. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29838/1/Martynenko.pdf> (дата звернення 15.04.2026).

34. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 520 с.

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

36. Нагара М. Б. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах. *Наука молода*. 2023. Вип. 19. С. 33-38.
37. Одегов Ю. Г. Управління талантами – реальність сучасного менеджменту. *Вісник університету. Серія “Економіка”*. 2020. № 1. С. 92-99. URL: <http://cyberleninka.ua/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta> (дата звернення 15.12.2025).
38. 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 (дата звернення 02.02.2026).
39. 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, 2021. 216 с.
40. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2023. № 151, С. 88-92. URL: <http://cyberleninka.ua/article/n/resursne-zabezpechennya-konkurentnih-perevag-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah> (дата звернення 10.12.2025).
41. Сандугей В. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток українського ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2024. № 1. С. 29-34.
42. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 12, С. 132-139.
43. Семів Л. К., Здрок О. В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Випуск № 5 (127). С. 21-26. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/510> (дата звернення 20.03.2026).

44. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2022. № http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf (дата звернення 15.12.2025).
45. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 315 с.
46. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2020. 536 с. URL: http://www.ebooktime.net/book_68.html (дата звернення 18.11.2025).
47. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 244. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення 05.01.2026).
48. 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> (дата звернення 18.03.2026).
49. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2020. 501 с.
50. Хромов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : монографія. Донецьк : Видавництво “Ноулідж” (донецьке відділення), 2021. 326 с.
51. Янкович О. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом: технології та правові засади. Тернопіль : ТНПУ, 2020. 217 с.
52. Armstrong, M. A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2019. 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf (дата звернення 10.02.2026).
53. Itika J. Fundamentals of human resource management: Emerging Experiences from African Countries. University of Groningen / Mzumbe University : African Studies Centre, 2019. 236 p. URL:

https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030_01.pdf?sequence=2 (дата звернення 19.12.2025).

54. Kachaňáková A., Nachtmannova O., Joniakova Z. Personálny manažment 2. vydanie. Bratislava : EKONÓMIA, 2021. 236 p.

55. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grata Publishing, 2022. 152 p.

56. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. (2020). Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 2020. 18 (4), P. 200-211. URL: http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPE CIFICS+OF+CREATION.pdf.

57. 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).

58. Savaneviciene A; Stankeviciute Z. Relabeling or New Approach : Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2023. 24(3). P. 234-243. URL: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1618/2704> (дата звернення 15.12.2025).

59. Vojtovič S. Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja, 1. vydanie. Bratislava : IRIS, 2020. 292 p.

60. 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 2020, Barcelona, Spain*. 2020. 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 (дата звернення 20.02.2026).

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;

☐ виробництво якісної продукції;

☐ виплата заробітної плати відповідно до термінів;

☐ можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;

☐ наявність системи доплат;

☐ можливість кар'єрного росту;

☐ офіційне працевлаштування;

☐ упровадження інноваційних технологій у виробничий процес

☐ можливість працювати на постійній (несезонній) основі;

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

Ваш варіант: _____

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

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

Ваш варіант: _____

13. Що мотивує Вас працювати на даному підприємстві?

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

Ваш варіант: _____

14. Які якості працівників варто розвивати на підприємстві?

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

Ваш варіант: _____

15. Які якості Ви б хотіли вдосконалити?

- ☐ лідерство;
- ☐ робота в команді;
- ☐ управління часом;
- ☐ самонавчання;
- ☐ креативність;
- ☐ 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 набути 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 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 Б
Таблиця Б.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
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
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	3	3	1	6	
11.	критичне мислення	1	3	2	3	1	2	3	2	3	4	2	
12.	комплексність прийняття рішення	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 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	3	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.

Ранжування пріоритетів критеріїв оптимізації інноваційних технологій
формування персоналу за стратою “мотивація” менеджерами ПАП
“Агропродсервіс” і ТОВ “Бучачагрохлібпром”

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума “пріоритет 1”	Примітка
	Критерій												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
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 прийняття 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 Б.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	2	1	2	1	2	1	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 Б.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 у прийнятті 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.	оновленість продукції	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	
7.	обсяг реалізованої продукції	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	5	
8.	інвестиції	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	6	
9.	дохід	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	5	
10.	прибуток (збиток)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
11.	рентабельність діяльності	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	5	
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 у прийнятті 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 Б.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 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	