

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

ЛЕЩЕНКО ЗІНОВІЯ БОГДАНІВНА

УДК: 338.43:334.012.23

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Харків – 2024

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ОРЕЛ Володимир Миколайович,
Інститут тваринництва Національної академії
аграрних наук України, провідний науковий
співробітник відділу економіки, менеджменту та
трансферу інновацій у тваринництві.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ЗОСЬ-КІОР Микола Валерійович,
Полтавський державний аграрний університет,
професор кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної;

доктор економічних наук, професор
СТОЯНЕЦЬ Наталія Валеріївна,
Сумський національний аграрний університет,
професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової.

Захист відбудеться «27» вересня 2024 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «26» серпня 2024 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ключовими проблемами дослідження ефективності менеджменту персоналу є розвиток, підготовка і перепідготовка персоналу, а також формування витрат на ці заходи. Чим нижчі витрати і вищий результат, тим вища ефективність. Прямий зв'язок між зниженням витрат і ефективністю менеджменту персоналу існує, але економія на витратах негативно впливає на мотивацію і результати роботи, що знижує ефективність основної діяльності підприємства. Актуальними є питання організації і фінансування підготовки управлінського персоналу відповідно до завдань менеджменту підприємства. Традиційний підхід до управління персоналом використовує обмежений набір засобів, тому для покращення якості підготовки управлінського персоналу варто застосовувати функціональний та функціонально-структурний інструментарій, що дозволяє враховувати психологічні, організаційні, особисті та економічні орієнтації. Це дозволяє підприємству раціонально будувати системи управління і розвитку персоналу, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Найвідомішими дослідниками у сфері менеджменту персоналу вважаються американські й англійські вчені: М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Дж. Коул, Р. Майлс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін. Роботи цих науковців набули широкого розповсюдження та визнання в Україні, що виступило рушійною силою розвитку вітчизняних досліджень менеджменту персоналу. Вітчизняну школу сформували роботи відомих дослідників, серед яких необхідно виокремити таких фахівців, як: О. Амосов, Л. Балабанова, Н. Василенка, Н. Гавкалова, М. Зось-Кіор, Л. Михайлова, Л. Ніколаєнко, В. Никифороенко, Н. Резнік, О. Сардак, Н. Стоянець, Г. Черевко. Невирішеність низки питань, пов'язаних з підготовкою, перепідготовкою та розвитком персоналу, обумовило вибір теми дослідження, ідентифікацію його предметно-об'єктної сфери, конкретизацію мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). Роль автора у виконанні вказаних тем науково-дослідної роботи полягає в обґрунтуванні інструментів та процедур розвитку системи управління персоналом аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних засад розвитку системи управління персоналом аграрних підприємств.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких **завдань**:

- ідентифікувати сутнісно-змістовні характеристики розвитку персоналу в системі управління ним;
- обґрунтувати теоретичні засади застосування засобів функціональної підготовки та професійно-компетентнісного зростання кадрів підприємства;
- окреслити методичні прийоми та підходи до оцінки ефективності використання персоналу аграрного підприємства;
- ідентифікувати структурно-динамічні тенденції розвитку та функціонування систем управління персоналом аграрних підприємств;
- окреслити особливості формування систем розвитку управлінського персоналу, його функціональної підготовки та трансформації пропозиції на ринку освітніх послуг;
- ідентифікувати організаційні засади інтегрування інструментів розвитку персоналу в менеджмент аграрних підприємств;
- обґрунтувати архітектуру механізму розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства;
- визначити пріоритетні напрями розвитку персоналу в сучасних умовах;
- ідентифікувати прогресивні та інноваційні організаційні рішення у сфері провадження інструментарію розвитку персоналу аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес розвитку систем управління персоналом аграрних підприємств.

Предмет дослідження складають теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку систем управління персоналом аграрних підприємств.

Методи дослідження. Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: діалектичного методу – для обґрунтування еволюції підходів до визначення категорій та понять дослідження; статистичного аналізу – для визначення тенденцій розвитку менеджменту персоналу та функціональної підготовки персоналу; методу екстремального групування параметрів – для виявлення груп показників із сукупності техніко-економічних, фінансових та соціально-психологічних показників, що відображають якісний і кількісний стани персоналу підприємств; кластерного і дискримінантного аналізів – для класифікації підприємств за рівнем ефективності менеджменту персоналу; системного і процесного підходів – для аналізу й управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; експертних оцінок – для визначення цільових значень показників, які відображають функціональні процеси в межах моделі управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; когнітивного моделювання – для розробки сценаріїв зміни складових ефективності менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки у часі.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань ефективності менеджменту персоналу, чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та регіональних органів статистики, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні й фінансові звіти підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій розвитку систем менеджменту персоналу аграрних підприємств. Основними положеннями, які відображають результати проведеного дослідження та виносяться на захист є:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізму розвитку систем управління персоналом, інтегрованого в систему менеджменту підприємства, які передбачають застосування інструментарію визначення невідповідностей потреб менеджменту підприємства компетентнісно-кваліфікаційним характеристикам персоналу в контексті вирішення завдань успішного функціонування та поступального розвитку підприємства з подальшим системним створенням умов для професійного зростання вмотивованого персоналу, забезпечення відповідних кар'єрних траєкторій, а також контролем ефективності використання трудових ресурсів підприємства;

удосконалено:

– методичні засади організації та оцінювання ефективності застосування інструментів функціональної підготовки персоналу організації в якості елемента системи управління ним, в основі яких лежить ідентифікація відповідності результатів функціонування системи управління та використання персоналу організації завданням економічного розвитку підприємства (організації) з подальшою корекцією цілей та завдань розвитку системи управління персоналом в контексті досягнення співпадіння економічних, організаційних, мотиваційних, кар'єрних та професійно-кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців всередині підприємства (організації);

– методичний підхід до управління змінами функціонального навантаження кадрових служб та керівників аграрних підприємств в напрямі формалізації правил та процедур внутрішньо-організаційної поведінки, професійно-компетентнісної структури персоналу з метою створення належних умов для досягнення цілей розвитку організації та системи управління кадровими ресурсами;

– організаційні підходи до розвитку систем управління персоналом аграрних підприємств, які ґрунтуються на використанні інструментів оцінювання рівня витрат на використання та розвиток персоналу організації, створення умов професійно-компетентнісного та кваліфікаційного зростання кадрів, а також зрушень у застосуванні заходів стимулювання та мотивації персоналу й реалізації ним внутрішньо-організаційних кар'єрних траєкторій;

набуло подальшого розвитку:

– наукове тлумачення поняття «розвиток персоналу організації» шляхом

його визначення як процесу набуття персоналом необхідних для досягнення цілей організації якостей, який відбувається завдяки системному застосуванню інструментів та засобів, а також реалізації процедур досягнення збалансованості цілей, інтересів та очікувань від розвитку та здійснення змін в контексті реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

– теоретичні основи застосування інструментів розвитку персоналу в менеджменті організації, які базуються на їх класифікації за зовнішніми і внутрішніми, превентивними, адаптивними, активними і пасивними методами, що спрямовані на професійне зростання працівників, а також інтеграцію цих інструментів у загальну систему управління підприємством через впровадження правил і процедур кар'єрного управління, створення системи мотивації та стимулювання управлінського персоналу;

– визначення особливостей створення систем розвитку персоналу шляхом встановлення пріоритету набуття необхідних компетенцій поза межами організації, що сприяє збільшенню попиту на ринку освітніх послуг, а також стимулює розвиток пропозицій щодо підготовки та перепідготовки кадрів, а також актуалізує процес прийняття рішень менеджментом підприємства про використання зовнішніх джерел для професійного і компетентнісного зростання працівників;

– основні напрями розвитку персоналу аграрних підприємств на основі реалізації економічно обґрунтованих рішень та процедур підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення їхньої кваліфікації у порівнянні з перевагами активного залучення аутсорсингу для виконання основної діяльності або її окремих частин зі збереженням контролю над ключовими процесами та сферами функціонування організації;

– процедури вибору інноваційних організаційно-управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та підвищення його професійної компетентності через формалізацію залучення методів та інструментів підготовки та перепідготовки існуючих працівників або використання можливостей краудсорсингу та аутсорсингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування розроблених теоретичних і методичних принципів для забезпечення високої продуктивності управління персоналом сприятиме реалізації комплексного підходу до його підвищення, дозволить оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталів підприємства, тим самим підсилюючи організаційно-економічний фундамент для ефективності управління персоналом.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними документами. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 87 від 02.04.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 065 від 12.02.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області

(довідка № 32 від 15.02.2023 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 87-01/а від 12.03.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо розвитку систем менеджменту персоналу аграрних підприємств. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні і практичні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на міжнародних науково-практичних конференціях: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» (Миколаїв, 2024).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 10 наукових працях (8 одноосібних) загальним обсягом 3,2 д.а., серед яких: 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні, 4 публікації в інших виданнях.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 193 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 24 рисунки, 1 додаток. Список використаних джерел включає 193 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретично-методичні засади розвитку систем управління персоналом в менеджменті аграрних підприємств» розглянуто сутнісні ознаки процесу розвитку персоналу підприємства, окреслено інструментарій розвитку персоналу в менеджменті організації, а також обґрунтовано методичні засади оцінювання ефективності розвитку персоналу аграрних підприємств.

Ключовими елементами кадрового потенціалу будь-якої організації є якість і компетентність її персоналу. Вони визначають успішність та розвиток організації, забезпечуючи гнучкість і адаптивність системи менеджменту загалом і управління персоналом зокрема. Кадровий потенціал є важливою частиною економічного потенціалу, від якого залежить ефективна діяльність організації. Теоретично, підприємство може не акцентувати увагу на розвитку цієї компоненти свого економічного потенціалу і залишатися успішним, якщо має природні конкурентні переваги, які компенсують можливі недоліки в

управлінні. Також підприємство може функціонувати на ринку з необмеженою пропозицією висококваліфікованих і мотивованих працівників для всіх рівнів персоналу. Однак, перший варіант притаманний, здебільшого, організаціям, що діють в умовах монополій, а другий варіант практично неможливий через процеси трудової міграції та обмеженість ринку праці, особливо в частині кадрів, адаптованих до специфіки певної галузі.

У цьому контексті важливо враховувати особливості діяльності, напрям товарної та галузевої спеціалізації, масштаби, розміри, рівень капіталізації та інші значущі фактори, що впливають на формування і реалізацію кадрової політики підприємства. Ці характеристики є ключовими для визначення і конкретизації шляхів, методів, інструментів та процедур у процесі формування кадрового складу і розвитку персоналу.

Варто зазначити, що в теорії існує багато різних підходів до визначення розвитку персоналу. Однак розвиток персоналу можна розуміти як безперервний процес вдосконалення і підготовки до нових функцій, посад та підвищення ефективності виконання обов'язків. Важливо виділяти три ключові аспекти розвитку персоналу: соціальний, професійний та особистісний. Одним із найефективніших способів розвитку персоналу є навчання. Окрім традиційних методів, існують і інноваційні, такі як кейс-метод, тренінги, поведінкове моделювання, сторітеллінг, екшн-навчання, баскет-метод, shadowing (нагляд), коучинг та майстер-класи. Однак для того, щоб ці методи стали ефективними інструментами розвитку управлінських кадрів, їх потрібно адаптувати, поєднувати з іншими методами та налаштовувати відповідно до специфіки організації. Жоден із сучасних методів не може бути застосований без відповідної адаптації до конкретних умов організації.

У цьому контексті варто підкреслити, що функціональна підготовка персоналу як інструмент розвитку кадрів може здійснюватися як всередині організації, так і за її межами. При виборі підходу до цього процесу необхідно враховувати можливості організації, її прагнення до забезпечення безпеки та досягнення певного рівня розвитку кадрового потенціалу. Також при перетворенні методів у інструменти функціональної підготовки важливо враховувати особливості персоналу, зокрема його професійні компетенції, творчі здібності та організаційні навички.

Професійна компетентність розглядається як система теоретико-методологічних і нормативних положень, а також спеціальних наукових знань, які об'єктивно необхідні для виконання посадово-функціональних обов'язків. Для створення системи процедур функціональної підготовки організація повинна прийняти та інтегрувати в систему менеджменту технологію управління розвитком персоналу. Ця технологія спрямована на реалізацію планів підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, формування нових знань, умінь і навичок. Персонал організації — це єдиний ресурс, який здатний набувати нових якостей у вигляді знань та компетентностей, тобто здатний до розвитку. На рис. 1 продемонстровано основні складові технології розвитку персоналу.

Розвиток персоналу є системно організованим процесом безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, які включають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу. Мета цього процесу — забезпечити ефективне функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку, а також збагачення інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Розвиток персоналу приносить двосторонню вигоду як для організації, так і для працівника, оскільки професійне зростання працівника підвищує його конкурентоспроможність, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і держави в цілому.

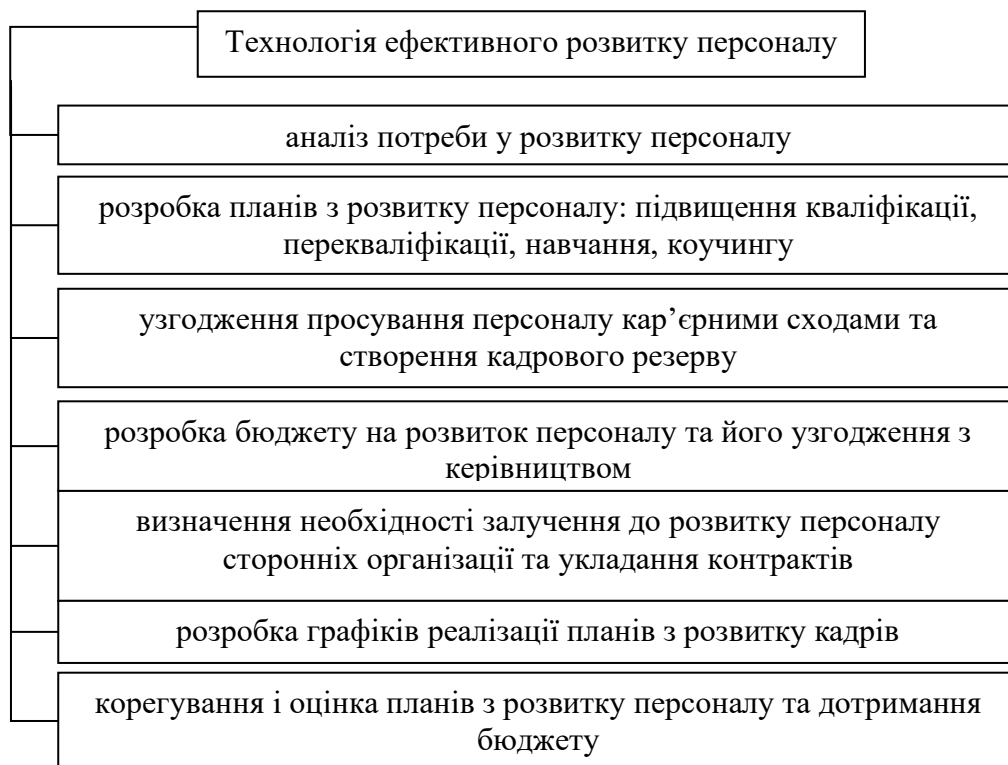


Рис. 1. Компоненти технології розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу включає такі основні елементи: професійне навчання працівників, адаптацію до організації, систематичне оцінювання та атестацію персоналу, планування та розвиток трудової кар'єри, формування кадрового резерву, професійно-кваліфікаційне просування працівників і керівників, а також розкриття потенціалу працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, навичок та знань.

Ефективність менеджменту персоналу аграрних підприємств залежить від багатьох чинників, які впливають на продуктивність, мотивацію та задоволеність працівників (рис. 2). Покращення управлінських практик у цій сфері сприятиме сталому розвитку суб'єктів аграрного сектору, підвищенню його конкурентоспроможності та переходу на принципи циркулярної економіки. У сучасному аграрному середовищі проблеми функціонування та організації системи управління недооцінюються в контексті їх важливості на часі і можливості досягнення очікуваних результатів в високотурбулентному

середовищі.

Професійна підготовка та розвиток персоналу	Важливим є інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників, оскільки це сприяє підвищенню їхньої компетентності та адаптації до нових технологій та методів ведення сільського господарства
Мотивація та стимулювання праці	Ефективна система матеріальної та нематеріальної мотивації, надання працівникам соціальних гарантій (медичне страхування, відпустки, пільгові кредити тощо) підвищує лояльність та задоволеність роботою, сприяє підвищенню продуктивності працівників та їх залученості
Організація праці та робочий процес	Потрібна оптимізація робочих процесів, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків, ефективне планування та координацію діяльності
Використання сучасних технологій	Впровадження новітніх агротехнологій, автоматизації та цифрових рішень допомагає підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити витрати часу та ресурсів
Створення умов праці	Забезпечення комфортних та безпечних умов праці сприяє зниженню ризику професійних захворювань та нещасних випадків, а також підвищенню загального рівня задоволеності працівників
Корпоративна культура та клімат в колективі	Позитивна корпоративна культура, підтримка відкритої комунікації та командної роботи сприяють створенню сприятливого робочого середовища
Лідерство, оцінка та контроль результатів	Ефективні лідери здатні мотивувати працівників, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства. Регулярна оцінка ефективності праці дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів
Адаптація до змін	Готовність до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни клімату, ринкові коливання, законодавчі зміни тощо, та відповідно адаптувати управлінські практики

Рис. 2. Основні чинники ефективності менеджменту персоналу аграрних підприємств

Як показують дослідження, сучасні агровиробники вважають, що мають більш актуальні технічні, фінансові, земельні та інші виробничо-господарські проблеми, ніж удосконалення управлінських підсистем, зокрема щодо розвитку

персоналу. Саме з цього стійкого упередження починається низка проблем функціонування аграрних підприємств, оскільки організація усієї їх діяльності залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. В сьогоdnішніх складних безпекових умовах (невизначеність, міграція, втрата сільськогосподарських земель, їх забруднення) недостатньо уваги приділяється менеджменту персоналу. Наведені чинники разом забезпечують високу ефективність управління персоналом аграрних підприємств, сприяючи досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку, що вкрай важливо в сьогоdnішніх високодинамічних умовах зовнішнього середовища.

У другому розділі «Структурно-динамічні тенденції розвитку систем управління персоналом аграрних підприємств» наведено результати ідентифікації тенденцій використання систем та інструментів розвитку персоналу аграрними підприємствами, визначено соціально-економічні передумови розвитку підготовки кадрів в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу, а також виконано оцінку ефективності інтеграції інструментів розвитку персоналу в системи менеджменту аграрних підприємств.

Одним із важливих чинників економічного середовища, що впливає на ефективність управління персоналом, є заробітна плата (табл. 1). Високий її рівень є основним мотиватором для працівників, стимулюючи їх підвищувати кваліфікацію та розвивати творчий потенціал.

Таблиця 1

Динаміка середньомісячної заробітної плати в Україні в 2008-2023 рр.

Роки	Нараховано в середньому			
	за місяць			за оплачену годину, грн
	штатному працівнику, грн..	у % до відповідного періоду попереднього року	працівнику в еквіваленті повної зайнятості, грн	
2008	1041	129,2	1092	6,80
2009	1351	129,7	1408	8,74
2010	1806	133,7	1885	11,68
2011	1906	105,5	2064	12,90
2012	2239	120,0	2389	14,91
2013	2633	117,6	2765	17,30
2014	3026	114,9	3171	19,83
2015	3265	107,9	3423	21,43
2016	3480	106,0	3654	22,84
2017	4195	120,5	4405	27,71
2018	5183	123,6	5442	34,02
2019	7104	137,1	7479	47,04
2020	11591	163,2	12203	76,75
2021	14014	120,9	14754	92,80
2022	14847	105,9	15631	98,31
2023	17442	117,5	18363	115,49

У період з 2008 по 2023 рік в економіці України спостерігалось стале зростання середньомісячної заробітної плати.

Результати дослідження факторів зовнішнього середовища дозволяють якісно оцінити їхній вплив на ефективність управління персоналом. Сукупність індикаторів для оцінки ефективності менеджменту персоналу, з описом їхнього впливу, наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства

Процеси	Показники-індикатори	Ознака
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	темп зростання продуктивності праці	стимулятор
	коефіцієнт трудової дисципліни	стимулятор
	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства	стимулятор-екстрематор
	узагальнюючий показник ефективності виробництва	стимулятор
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	коефіцієнт укомплектованості кадрами	стимулятор
	рівень забезпеченості підприємства кадрами	стимулятор-екстрематор
	частка посад закритих зовнішніми кандидатами	стимулятор-екстрематор
	темп зростання частки незакритих вакансій	дестимулятор
Ефективність адаптації персоналу	коефіцієнт адаптації	екстрематор-стимулятор
	коефіцієнт проходження випробувального терміну	стимулятор
	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	дестимулятор
	частка працівників, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	стимулятор
Ефективність оцінки персоналу	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	стимулятор
	коефіцієнт дублювання функцій працівників	дестимулятор
	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	стимулятор
	питома вага атестованих співробітників	стимулятор
Ефективність руху персоналу	рівень організації робочих місць	стимулятор
	коефіцієнт плинності кадрів	дестимулятор
	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	стимулятор
	темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	дестимулятор
Ефективність розвитку персоналу	коефіцієнт розвитку персоналу	стимулятор
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	стимулятор-екстрематор
	частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	стимулятор
	частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	стимулятор-екстрематор
Ефективність винагороди персоналу	коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	стимулятор-екстрематор
	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	стимулятор-екстрематор
	частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	стимулятор-екстрематор
	рівень соціальної забезпеченості працівників	стимулятор-екстрематор

Цей підхід для розрахунку інтегральної оцінки може бути застосований для прогнозування діяльності кадрової служби та ухвалення відповідних управлінських рішень.

Зважаючи на відсутність єдиного дієвого інструменту оцінки ефективності менеджменту персоналу, в дослідженні було розроблено методичний підхід до оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу на підприємстві, що є важливим елементом у формуванні механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом на підприємствах (рис. 3).

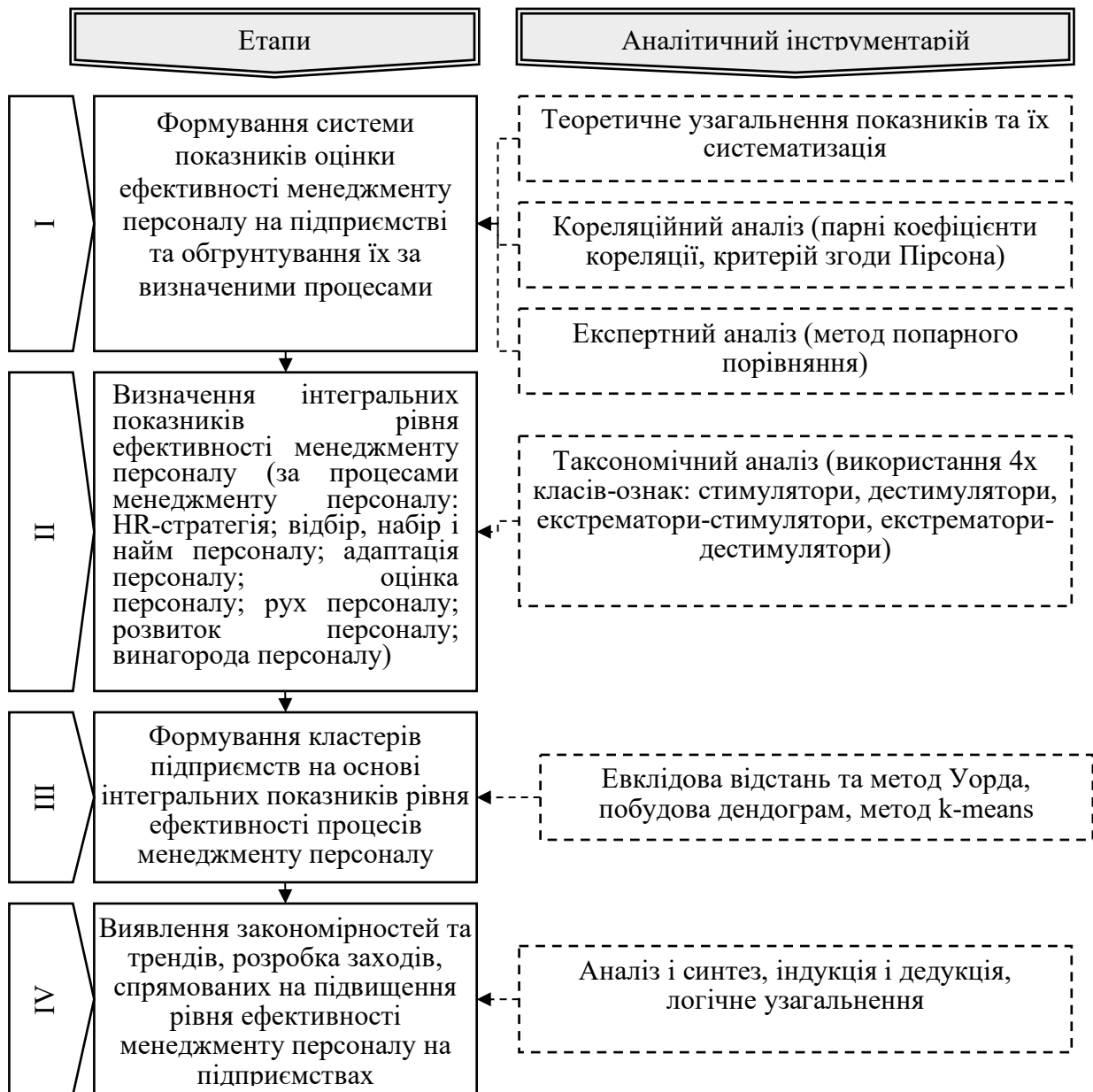


Рис. 3. Схема методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства

В процесі дослідження ефективності менеджменту персоналу важливо враховувати, що існують показники, які можуть змінювати свій вплив на ефективність залежно від їхнього числового значення. Це означає, що певні показники можуть переходити з класу стимуляторів у клас дестимуляторів і навпаки. Наприклад, недостатня кількість працівників у відділі управління

персоналом може призвести до нездатності виконати завдання менеджменту в необхідному обсязі та якості, тому для підвищення ефективності роботи цього відділу кількість працівників слід збільшувати, що відносить цей показник до класу стимуляторів. Однак, якщо кількість працівників стає надмірною, витрати на утримання апарату відділу також збільшуються, що знижує ефективність менеджменту персоналу. У такому випадку значення цього показника слід знижувати, що переводить його до класу дестимуляторів.

У *третьому розділі «Механізми та системи розвитку персоналу в менеджменті аграрного підприємства»* обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізму розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства, визначено чинники та детермінанти функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства агропромислового виробництва, а також ідентифіковано організаційні засади імплементації інструментів розвитку персоналу підприємства в системі його менеджменту.

Ефективне управління персоналом вимагає знання законів, принципів та інструментарію менеджменту. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен включати керуючу та керовану підсистеми. В межах цього механізму управлінські рішення базуються на науково обґрунтованих методах та процедурах оцінювання ефективності, що включають як діагностику функціонування процесів, так і рівня управління ними (рис. 4).

У дослідженні також обґрунтовано структурні особливості та архітектуру механізму розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства (рис. 5).

Представлений організаційно-економічний механізм управлінського впливу передбачає розробку проєктів, програм та дій, які є основою організаційно-економічного забезпечення і повинні бути впроваджені в підсистеми управління персоналом через ухвалення управлінських рішень. Ці рішення базуються на відповідній методології та процедурах оцінки ефективності менеджменту персоналу, які включають як діагностику процесів управління персоналом, так і оцінку рівня управління ними. Комплекс заходів організаційно-економічного забезпечення включає процедури оцінки ефективності управління персоналом, що спираються на економічні елементи, такі як оцінка процесів та функцій управління, визначення ефективності менеджменту персоналу, а також збір та збереження інформації для цих оцінок як частину організаційного забезпечення.

Визначено організаційні основи інтеграції інструментів розвитку персоналу в існуючі системи управління персоналом на підприємствах, де найбільш ефективним шляхом є розробка відповідних технологій управління персоналом. Ці технології тісно пов'язані з оптимізацією складових і процедур у межах управлінських функцій, тому їх ефективність залежить від детального аналізу та оцінки існуючих функціональних процесів управління в організації.



Рис. 4. Механізм функціонального забезпечення ефективності менеджменту персоналу та його розвитку

Для правильної організації кожної підсистеми управління персоналом необхідно визначити послідовність і характер процесів, вибрати відповідні інструменти та обґрунтувати оптимальні умови для їх функціонування.



Рис. 5. Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу агропромислового підприємства

Таким чином, впровадження технологій ефективного управління персоналом спрямоване на вдосконалення бізнес-процесів управління та розвиток управлінського персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове

вирішення важливого наукового завдання наукового обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад розвитку систем управління персоналом аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Дисертація пропонує концептуальні підходи до формування механізму розвитку персоналу. Цей механізм базується на інтеграції елементів управління в загальну систему менеджменту підприємства. Основною ідеєю є використання засобів для виявлення різниць між наявними компетенціями персоналу та вимогами, що виникають у процесі розвитку підприємства. Для подолання цих розбіжностей пропонується підвищувати професійну підготовку персоналу, створювати можливості для кар'єрного зростання та здійснювати контроль над економічною ефективністю впроваджуваних заходів.

2. У роботі були розроблені та апробовані методологічні підходи до організації та оцінки ефективності використання інструментів функціональної підготовки персоналу в управлінні підприємством. В основі цього підходу лежить порівняння економічних завдань розвитку підприємства з можливостями персоналу ефективно виконувати свої обов'язки. Цей процес включає корекцію витрат на підготовку кадрів, враховуючи цілі розвитку підприємства та збереження організаційної єдності між економічними, мотиваційними та кваліфікаційними аспектами управління. Аналіз сутності менеджменту персоналу дозволив уточнити поняття управлінського впливу на підсистеми управління персоналом. Завдяки аналізу існуючих тлумачень ефективності менеджменту персоналу автор запропонував своє бачення цього поняття, яке базується на трьох підходах: цільовому, витратному та системному. Це дало змогу створити модель оцінки ефективності менеджменту персоналу і запропонувати набір організаційних та економічних заходів для підвищення цієї ефективності.

3. Було виконано ідентифікацію організаційних основ інтеграції інструментів управління розвитком у систему менеджменту персоналу підприємств. Ця інтеграція базується на перетворенні функціональних обов'язків співробітників кадрових служб і топ-менеджерів, які займаються розвитком персоналу. Основна мета полягає у створенні чітких формалізованих правил і процедур, що мають бути виконані, коли керівники та спеціалісти певного рівня орієнтуються на кар'єрне зростання. Удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу передбачає заходи, які реалізуються через проєкти, програми та дії в межах підсистем менеджменту персоналу. Для успішної реалізації цих заходів необхідна підтримка в двох основних аспектах: методичному і ресурсному забезпеченні, яке стосується економічної складової, а також внутрішньо-нормативного та інформаційно-комунікаційного забезпечення в межах організаційної структури підприємства.

4. Було визначено основні тенденції у розвитку та використанні систем і методів для розвитку персоналу, акцентуючи увагу на раціональності витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства. Було зазначено, що важливим є створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, підготовки і

перепідготовки кадрів, а також їх очікувань від кар'єрного розвитку. Було обґрунтовано доцільність впровадження методики для якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу. Ця методика передбачає вибір і оцінку певних критеріальних ознак, які визначають фазу життєвого циклу підприємства. Основними критеріальними ознаками було визначено рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу та загальну рентабельність персоналу.

5. У дисертації обґрунтовано економічний та управлінський зміст поняття "розвиток персоналу". Воно визначається як упорядкована сукупність засобів, інструментів та дій організації, які спрямовані на досягнення балансу між цілями розвитку компанії та інтересами працівників. Це досягається через набуття нових знань, умінь і навичок як в межах організації, так і за допомогою зовнішніх послуг, пов'язаних з підготовкою та перепідготовкою кадрів. Окрім того, розширено підхід до оцінки ефективності менеджменту персоналу, який включає як оцінювання впливу на кадри через кадрову політику, так і через управлінський вплив спеціалізованого HR-підрозділу. Це дозволяє не тільки відстежувати рівень розвитку працівників, а й визначати недоліки для їх подальшого усунення за допомогою оптимальних заходів та інструментів.

6. У дисертації розглядаються теоретичні основи використання функціональної підготовки як інструменту розвитку управлінського персоналу підприємства. Запропоновано типологію цього інструментарію, який поділяється на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні засоби досягнення професійного зростання керівників і спеціалістів. Одним із ключових аспектів є інтеграція цих інструментів у загальну систему менеджменту підприємства, що базується на правилах та процедурах управління кар'єрою і формуваннях системи мотивації та стимулювання. З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства, вдосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено як механізм, який забезпечує систематичний контроль та відстеження управлінських процесів. Цей механізм організовано за допомогою чітко визначених принципів, методів і заходів, які відповідають встановленим нормам і правилам, а також регламентації всіх процесів управління персоналом.

7. У дисертації виконано ідентифікацію специфічних особливостей розвитку систем управління персоналом, зокрема через визначення пріоритетів у набутті кадрами необхідних компетентностей за межами організації. Це, у свою чергу, створює додатковий попит на ринку освітніх послуг, стимулюючи розвиток програм підготовки та перепідготовки кадрів. Така ситуація актуалізує процеси прийняття рішень менеджментом щодо залучення зовнішніх джерел для професійного та компетентнісного розвитку співробітників. Крім того, розроблено методичні рекомендації, які базуються на програмно-цільовому підході до створення програм розвитку персоналу. Цей підхід дозволяє більш системно і ефективно планувати навчальні та розвиваючі заходи для працівників підприємств.

8. У дисертації було розроблено інформаційно-методичне забезпечення для виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом

аграрних підприємств. Це забезпечення включає визначення пріоритетних напрямків розвитку персоналу, яке базується на впровадженні економічно обґрунтованих рішень. Також до цих напрямів відносяться процедури підготовки та перепідготовки кадрів з акцентом на підвищення кваліфікації. Окрім цього, особлива увага приділяється оптимізації управлінських систем. Пропонується ширше використовувати аутсорсинг для управління основною діяльністю або її окремими частинами. Водночас підкреслюється важливість збереження контролю над ключовими аспектами організаційного управління.

9. Методичний підхід до оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання та розвиток персоналу базується на використанні матричного аналізу та експертної оцінки відносної значущості факторів. На основі цього аналізу створено матрицю впливу чинників на управління витратами, що підкреслює важливість врахування таких аспектів, як соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, людські та інноваційно-технологічні чинники. У межах організаційно-економічного механізму було сформовано рекомендації щодо ефективного управління витратами на утримання та розвиток персоналу. Зокрема, особливу увагу приділено ідентифікації організаційних рішень у сфері впровадження інструментів розвитку персоналу та підвищення професійної компетентності працівників через формалізацію процедур підготовки та перепідготовки наявних кадрів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. **Лещенко З.**, Липовий Д., Гарбажій К. Сучасні підходи, тенденції та інновації в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197), С. 73-82. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/311140> (авторський внесок полягає в систематизації факторів ефективності управління персоналом)

2. Гагарінов О.В., **Лещенко З.Б.** Вимоги до лідера з позиції стратегічного менеджменту підприємства на шляху до системної досконалості. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197), С. 73-82. С. 3-11. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.06.01> (авторський внесок полягає в ідентифікації стратегічних орієнтирів розвитку систем управління персоналом)

3. **Лещенко З.Б.** Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 327-331. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>

4. **Лещенко З.** Формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330(3), С. 486-491. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-77>.

5. **Лещенко З.** Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, (2024). №2, С. 265–270. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-35>

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

6. **Лещенко З. Б.** Чинники ефективності менеджменту персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. «*Colloquium-journal*», 2024, 21(214). С. 18-23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13142221>

В матеріалах конференцій:

7. **Лещенко З. Б.** Підвищення ефективності управління персоналом в системі менеджменту аграрного підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 232-235.

8. **Лещенко З. Б.** Формування кар'єрного механізму в процесі розвитку персоналу аграрного підприємства. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку*: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 30 листопада 2023 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 132-136.

9. **Лещенко З. Б.** Дослідження моделі розвитку персоналу аграрного підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 341-346.

10. **Лещенко З. Б.** Мотивація як переумова ефективного управління персоналом аграрних підприємств. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. / За заг.ред. А.М. Старевої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С 346-351.

АНОТАЦІЯ

Лещенко З. Б. Розвиток системи менеджменту персоналу аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретично-методичних та прикладних засад управління розвитком персоналу аграрних підприємств. Ідентифіковано сутнісно-змістовні характеристики розвитку персоналу в системі його менеджменту. Обґрунтовано теоретичні засади застосування засобів функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його розвитку. Визначено методичні засади організації та оцінювання ефективності використання управлінського персоналу підприємства агропромислового виробництва. Виявлено тенденції розвитку та використання систем та інструментів розвитку персоналу суб'єктами економічних відносин. Окреслено особливості формування систем розвитку персоналу, його функціональної підготовки та трансформації пропозиції на ринку освітніх послуг. Ідентифіковано організаційні засади інтегрування інструментів розвитку

управлінського персоналу в менеджмент підприємств агропромислового виробництва. Обґрунтовано архітектуру механізму розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства. Визначено пріоритетні напрями розвитку управлінського персоналу в сучасних умовах. Ідентифіковано прогресивні та інноваційні організаційні рішення у сфері провадження інструментарію розвитку управлінського персоналу підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу, інтегрованого в систему менеджменту підприємства, які передбачають застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства з подальшим усуненням цих розбіжностей за рахунок використання інструментарію функціональної підготовки, підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів та основної діяльності підприємства. Удосконалено методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) зі здатністю персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи з його розвитку в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців. Розвинуто теоретичні засади використання інструментарію розвитку управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу. У першому розділі ідентифіковано сутнісно-змістовні характеристики процесу розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства, окреслено інструменти розвитку управлінського персоналу в менеджменті організації, визначено методичні засади оцінювання ефективності розвитку управлінського персоналу. У другому розділі визначено тенденції використання систем та інструментів розвитку управлінського персоналу суб'єктами економічних відносин, окреслено соціально-економічні передумови розвитку підготовки кадрів в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу, а також виконана оцінка ефективності інтегрування інструментів розвитку управлінського персоналу в системи менеджменту підприємств агропромислового виробництва. У третьому розділі обґрунтовано архітектуру та архітектуру механізму розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства, визначено чинники та детермінанти функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту

підприємства агропромислового виробництва, а також визначено організаційні засади імплементації інструментів розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства агропромислового виробництва. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід щодо його підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток, функціональна підготовка, механізм, інструментарій.

ABSTRACT

Leschenko Z.B., Development the Personnel Management System of Agricultural Enterprises. – The manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of National Academy of Agricultural Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical-methodical and applied bases of management of development of the administrative personnel of the agricultural enterprises. The essential and substantive characteristics of the development of management staff in the system of its management are identified. Theoretical bases of application of means of functional training of administrative personnel in the system of its development are substantiated. Methodical bases of the organization and estimation of efficiency of use of administrative personnel of the enterprise of agro-industrial production are defined. Trends in the development and use of systems and tools for the development of management personnel by the subjects of economic relations. Peculiarities of formation of systems of development of administrative personnel, its functional preparation and transformation of the offer in the market of educational services are outlined. The organizational bases of integration of tools of development of administrative personnel in management of the enterprises of agro-industrial production are identified. The architectonics of the mechanism of management personnel development in the enterprise management system is substantiated. The priority directions of development of managerial staff in modern conditions are determined. Progressive and innovative organizational decisions in the field of tools for the development of management personnel of enterprises have been identified. The conceptual principles of construction and operation of the mechanism

of functional training of management personnel integrated into the management system of the enterprise are substantiated. improving the professionalism of management staff, creating conditions for career growth of motivated management staff, as well as monitoring the economic efficiency of these activities and the main activities of the enterprise. Improved methodological principles of organization and evaluation of the effectiveness of functional training in the management of personnel of the enterprise (organization) based on the comparison of formalized tasks of economic development of the enterprise (organization) with the ability of staff to effectively perform their duties with further correction of costs for its development transformation of the specified purposes and tasks of development of the enterprise and management personnel on condition of preservation of organizational integrity, unity and coincidence of economic, motivational and qualification orientations of heads and executors. Theoretical principles of using the tools of management development in the management of the organization, based on its typology with the division into external and internal, preventive, adaptive, active and passive tools to achieve professional growth of managers and specialists, as well as integration of relevant tools into the overall management system based on the implementation of rules and procedures for career management, the formation of systems of motivation and incentives for management staff. The first section identifies the substantive characteristics of the process of development of management personnel in the management system of the enterprise, outlines tools for development of management personnel in the management of the organization. The second section identifies trends in the use of systems and tools for the development of management personnel by economic relations, outlines socio-economic prerequisites for training in ensuring the effectiveness of personnel management, and evaluates the effectiveness of integration tools for the development of management staff in the management system of agro-industrial enterprises. The third section substantiates the architecture and architectonics of the mechanism of management personnel development in the enterprise management system, identifies factors and determinants of functional training of management personnel in the management system of agro-industrial organization. implementation of tools for the development of management staff in the management system of agro-industrial enterprises. The practical significance of the results is that the use of developed theoretical and methodological provisions to ensure the effectiveness of personnel management will allow to take a comprehensive approach to improve it, optimize the use of intellectual, social and human capital and thus improve organizational and economic efficiency of personnel management.

Key words: personnel management, development, functional training, mechanism, tools.

Підписано до друку 27 липня 2024 р. Формат 60x84/16.

Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.

Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.

Наклад 100 прим. Замовлення № 335