

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**МАЛАХОВСЬКА АНАСТАСІЯ ГЕННАДІЇВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки, д.е.н.,  
професор

\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Якімова Н.С., доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Малаховська А.Г.** Забезпечення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено поняття, сутність та види конкурентоспроможності персоналу організації. Визначено місце конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації. Досліджено методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу. Проаналізовано основні показники діяльності СФГ Герасименка В.І. Досліджено структуру персоналу та системи менеджменту організації. Проведено оцінку конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. Розроблено пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації. Запропоновано рекомендації щодо використання маркетингового підходу в умовах підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність персоналу, система менеджменту, оцінка конкурентоспроможності, маркетинговий підхід, стимулювання праці.

90 с., 38 табл., 12 рис., 56 джерел.

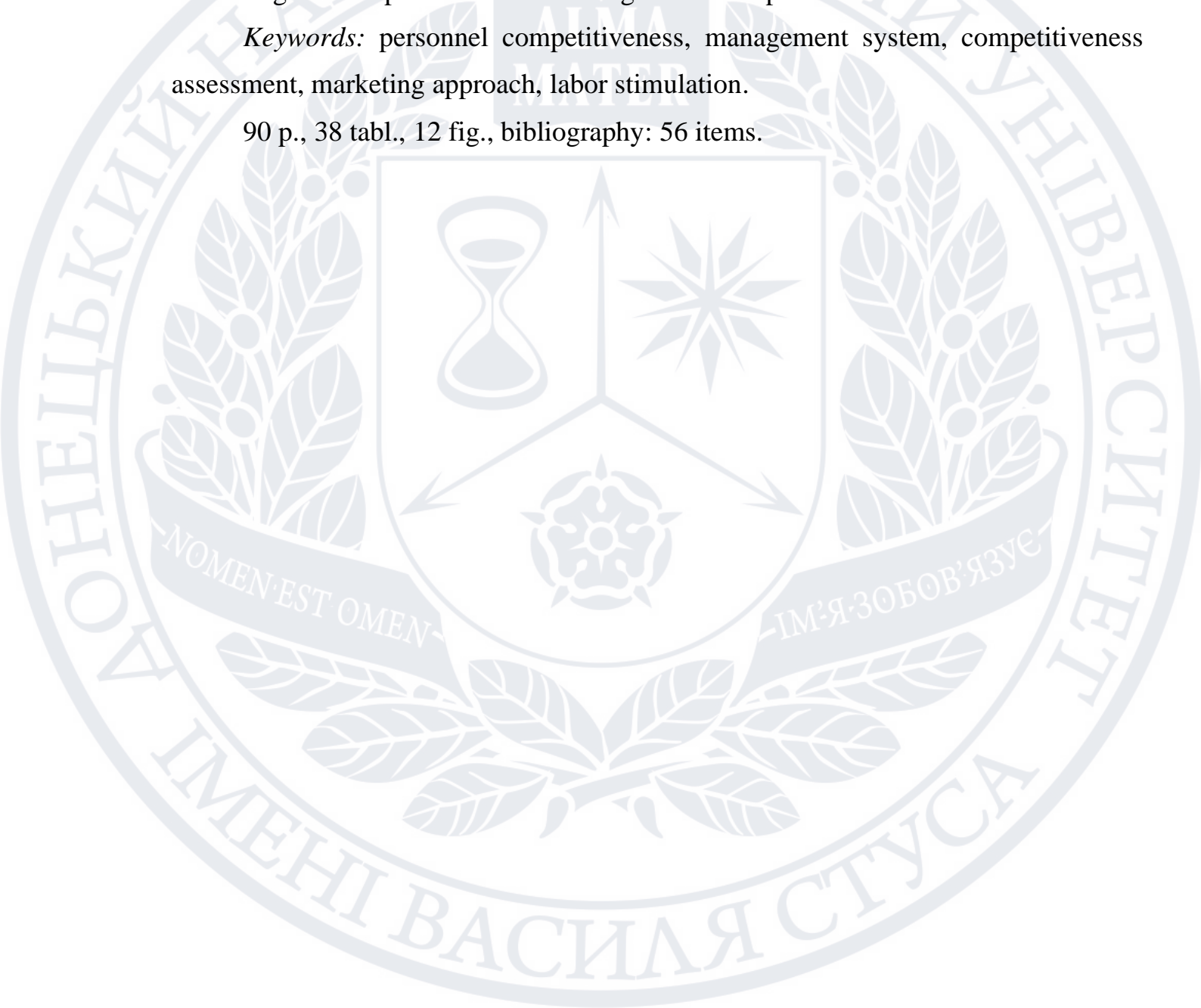
**Malakhovska A.H.** Ensuring the competitiveness of personnel in the system of a modern organization management. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work, the concept, essence and types of competitiveness of the organization's personnel were investigated. The place of personnel competitiveness in the management system of a modern organization is determined. Methodical approaches to assessing the level of competitiveness of

personnel have been studied. The main indicators of the activity of SFG Gerasimenko V.I. were analyzed. The personnel structure and management system of the organization were studied. The assessment of the competitiveness of the staff of SFG V.I. Gerasimenko was carried out. Proposals have been developed to improve the areas of increasing the competitiveness of personnel in the management system of a modern organization. Recommendations on the use of a marketing approach in terms of increasing the competitiveness of the organization's personnel are offered.

*Keywords:* personnel competitiveness, management system, competitiveness assessment, marketing approach, labor stimulation.

90 p., 38 tabl., 12 fig., bibliography: 56 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Поняття, сутність та види конкурентоспроможності персоналу організації.....	9
1.2 Місце конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації.....	19
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ ГЕРАСИМЕНКА В.І.....	36
2.1 Характеристика та основні показники діяльності СФГ Герасименка В.І. .	36
2.2 Дослідження структури персоналу та системи менеджменту організації .	44
2.3 Оцінка конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І.....	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ ГЕРАСИМЕНКА В.І.....	59
3.1 Пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. ....	59
3.2 Рекомендації щодо використання маркетингового підходу в умовах підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.....	67
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** За суворих ринкових умов з численними факторами впливу навколишнього середовища виживання та сталий розвиток корпоративних організацій має потенціал, який можна досягти шляхом встановлення конкурентних переваг, пов'язаних з управлінням людьми. Конкурентоспроможні працівники, які володіють професійними знаннями, навичками та практичним досвідом є одним із головних факторів розвитку підприємства.

Вирішення проблем, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, безпосередньо пов'язане з неспроможністю підприємства задовольнити потреби в робочій силі та визначає безперервність виробництва. Значною мірою це пов'язано з відсутністю прогресивного підходу до розвитку систем управління персоналом, недостатньою взаємодією роботодавців з іншими суб'єктами ринку праці, неповним інформаційним забезпеченням кадрової діяльності, труднощами досягнення кожного підприємства прийняттого кадрового конкурентоспроможного потенціалу.

Зміни, що відбулися в останні роки, у змісті безлічі професій, поява нових видів діяльності, посилення невизначеності в навколишньому середовищі пред'являють нові вимоги до діяльності суб'єктів ринку праці, які забезпечують умови для накопичення та підтримки конкурентного потенціалу працівників. Завдання вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю призвело до необхідності розвитку теоретичних підходів до управління кадрами та створення інструментарію, здатного забезпечувати ефективність управління. Таким чином, управління конкурентоспроможністю персоналу є важливим та актуальним завданням, що сприяє розвитку технологій управління кадрами.

Вагомим імпульсом в появі та розвитку наукових уявлень про конкурентоспроможність персоналу стали праці зарубіжних вчених, зокрема, П. Друкера, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона та інших. Серед українських науковців варто виділити таких, як В.В. Близнюк, Д.П. Богиня,

О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, М.І. Долішній, А.М. Колот, І.С. Кравченко, О.В. Макарова, І.Л. Петрова та інші.

Разом з тим, вивчення зазначених та інших робіт дає підставу говорити, що з урахуванням вітчизняних сучасних умов і вимог, питання і проблеми управління конкурентоспроможності персоналу вивчені недостатньо і тому потребують подальшого дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу аграрного підприємства в умовах інформаційної взаємодії суб'єктів ринку праці.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань: розглянути поняття, сутність та види конкурентоспроможності персоналу організації;

визначити місце конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації;

дослідити методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу;

проаналізувати основні показники діяльності СФГ Герасименка В.І.;

дослідити структуру персоналу та системи менеджменту організації;

оцінити конкурентоспроможність персоналу СФГ Герасименка В.І.;

розробити пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації;

запропонувати рекомендації щодо використання маркетингового підходу в умовах підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

**Об'єктом дослідження** виступає конкурентоспроможність персоналу СФГ Герасименка В.І.

**Предмет дослідження** – управлінські відносини, що виникають у процесі формування, підтримки та розвитку конкурентоспроможності персоналу.



**Методи дослідження.** Методологічною та теоретичною базою дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що стосуються проблемних питань управління конкурентоспроможністю. Методологічною основою дослідження виступали положення економічної теорії, організації праці та теорії управління. Розвиток технологій управління конкурентоспроможністю здійснювалося на основі ситуаційного та проблемно-орієнтованого підходів до аналізу процесів прийняття рішень у кадровій сфері. У процесі дослідження застосовувалися методи логічного та порівняльного аналізу, систематизації, наукової класифікації, теоретичного узагальнення положень на тему дослідження, діагностичні методи.

**Інформаційна база дослідження.** При розгляді конкретних питань з досліджуваної проблеми аналізувалися наукові концепції та теоретичні розробки українських та зарубіжних вчених з проблем конкурентоспроможності персоналу; інформаційні матеріали; ресурси Internet; звітність досліджуваного підприємства.

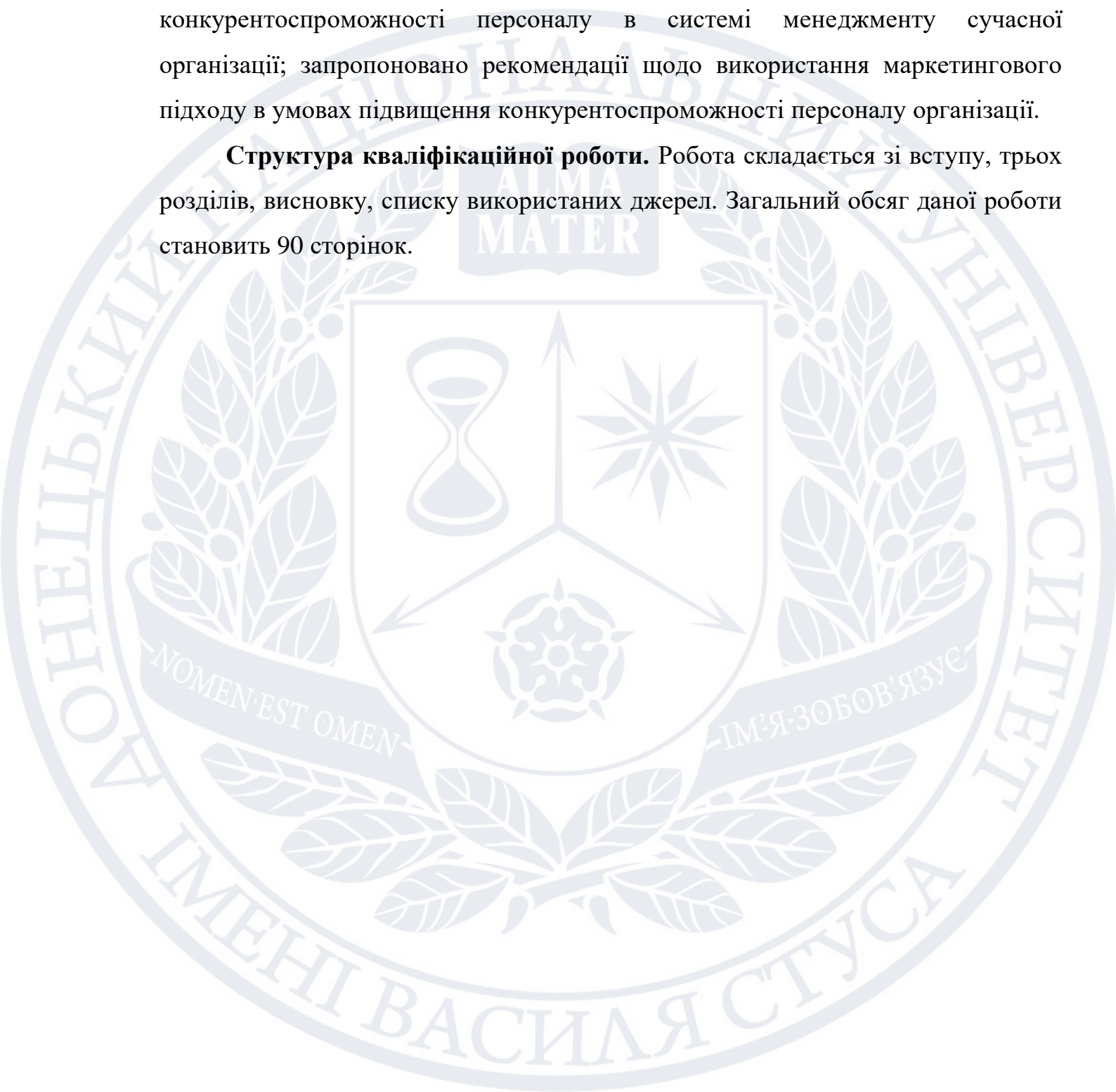
**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту СФГ Герасименка В.І. Запропоновані в роботі заходи будуть прийняті до впровадження при розробці стратегії управління персоналом на підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження опубліковано: Якімова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1831>.

**Положення, що виносяться на захист.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації. До найбільш вагомих

результатів роботи, що визначають її наукову новизну, віднесено такі: визначено методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу; розроблено пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації; запропоновано рекомендації щодо використання маркетингового підходу в умовах підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг даної роботи становить 90 сторінок.





# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Поняття, сутність та види конкурентоспроможності персоналу організації

Економіка, яка ґрунтується на конкурентно-ринкових відносинах, передбачає наявність різноманіття форм власності та різних фірм, підприємств, компаній; економічної свободи для суб'єктів господарювання; ділової активності підприємців, їх змагальність у вдосконаленні виробництва, освоєння інновацій, впровадження нових технологій та виробництва нових товарів та послуг. Конкуренція стимулює підприємницьку діяльність, підвищує її ефективність, сприяє подоланню застою виробництва та стає запорукою економічного змагання виробників.

Розвиток ринкових відносин за своєю природою передбачає запеклість взаємодії та боротьбу виробників за сприятливіші умови для максимізації прибутку, загострення конкуренції та підвищення рівня конкуренції, а суб'єктам ринку доводиться шукати різноманітні можливості перемогти своїх суперників, підвищувати свої конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, у її основі лежить поняття конкуренції [17, с. 5]. У загальному вигляді і стосовно до економічній сфері під конкурентоспроможністю слід розуміти володіння ознаками, властивостями чи якимись особливостями, наявність яких сприяє створенню певних переваг для суб'єкта економічного змагання. Носіями відмінних властивостей, які є власниками конкурентних переваг, можуть бути: види продукції, підприємства, фірми, компанії, організації, що утворюють галузеві або інтегровані структури, окремі країни або їх об'єднання, які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство у різних сферах міжнародних економічних відносин [51, с. 21].

Розвиток інноваційних процесів в Україні відображає загальний стан її економіки. Ці перетворення пов'язані з усвідомленням того факту, що конкурентоспроможність персоналу є основним фактором науково-технічних нововведень, вирішальною умовою виживання та зростання більшості підприємств.

Нині у літературі немає однозначного розуміння змісту категорії «конкурентоспроможність персоналу». У літературі з управління людськими ресурсами найпоширенішим підходом до визначення конкурентоспроможності персоналу є підхід, що трактує її як величину професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили, що дозволяє «конкурувати», «змагатися», претендувати на «якісні», «престижні», «хороші» робочі місця. Такий підхід, на наш погляд, не зовсім коректний із низки причин [53, с. 3].

По-перше, це не конкурентоспроможність, а один із показників, що характеризують функціональну якість робочої сили. При цьому цей показник відірвано від показників функціональної якості праці.

По-друге, якість робочої сили багато в чому обумовлюється потребами та потребами її носія, а не формується тією мірою, якою це необхідно для функціонування підприємства зокрема та економіки загалом.

На сьогоднішній день, реалізація стратегічних цілей забезпечення та підвищення у довгостроковій перспективі конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможний персонал – це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований та добре стимульований персонал, котрий вміє і бажає трудитися, націлений на досягнення цілей та вирішення завдань підприємства [9; 53].

Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, яка буде затребувана на ринку, оскільки персонал – це головний актив підприємства, головний стратегічний ресурс організації у конкурентній боротьбі [39; 53].

На підприємствах витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі витрати, як інвестиції в людський капітал. Персонал – основне джерело прибутку[53, с. 5].

У зв'язку з цим під конкурентоспроможністю персоналу слід розуміти властивість людського капіталу, що характеризує ступінь задоволення ринкової потреби у праці. [53, с. 5].

Конкурентоспроможність персоналу як складна система є поєднанням різнофункціональних і різноякісних об'єктів (рис. 1.1).

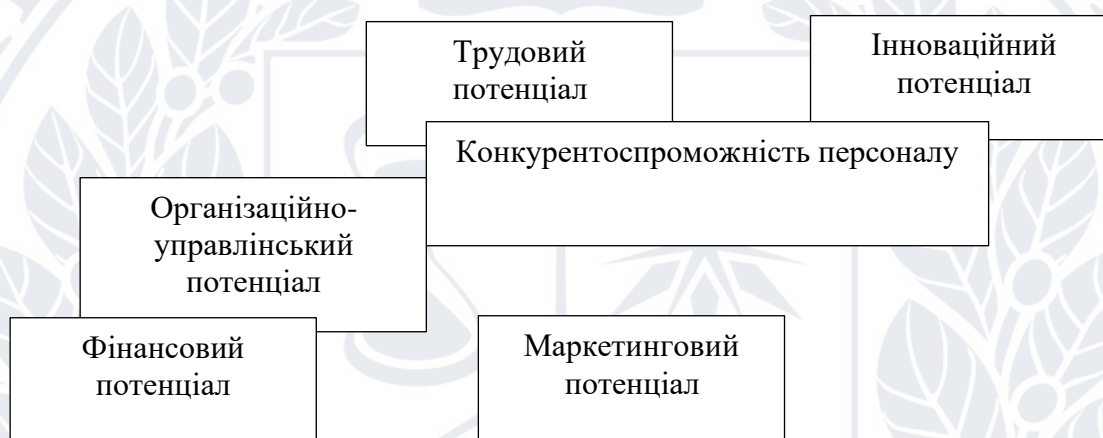


Рисунок 1.1 – Конкурентоспроможність персоналу як система

Джерело: складено на основі [35]

Тим самим конкурентоспроможність персоналу  $K_p$  можна у вигляді наступного вектора [35]:

$$K_p = X_1; X_2; X_3; X_4; X_5, \quad (1.1)$$

де  $X_1$  – трудовий потенціал;  $X_2$  – організаційно-управлінський потенціал;  $X_3$  – інноваційний потенціал;  $X_4$  – маркетинговий потенціал;  $X_5$  – фінансовий потенціал.

Трудовий потенціал ( $X_1$ ) визначає сукупні можливості облікового складу підприємства щодо його участі у трудовій діяльності з урахуванням наявних психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань та накопиченого досвіду. Цей потенціал зумовлений вродженими якостями, вихованням, освітою, життєвим та виробничим досвідом, а також наявністю відповідних соціально-



економічних, організаційних умов досягати певного кінцевого результату [35]. Інакше кажучи, трудовий потенціал підприємства у формалізованому вигляді може бути представлений як:

$$X_1 = X_{1.1}; X_{1.2}; X_{1.3}; X_{1.4}; X_{1.5}, \quad (1.2)$$

де  $X_{1.1}$  – демографічна,  $X_{1.2}$  – соціально-психологічна,  $X_{1.3}$  – професійно-кваліфікаційна,  $X_{1.4}$  – підприємницька,  $X_{1.5}$  – синергетична змінна.

Організаційно-управлінський потенціал  $X_2$  визначається можливостями систематичного та цілеспрямованого вдосконалення функціонування персоналу у виробничо-комерційному процесі шляхом раціоналізації управлінських структур, організації праці та його гуманізації, розвитку рекреаційної сфери підприємства [35].

Організаційно-управлінський потенціал можна описати наступним вираженням:

$$X_2 = X_{2.1}; X_{2.2}; X_{2.3}; X_{2.4}; X_{2.5}; X_{2.6}; X_{2.7}, \quad (1.3)$$

де  $X_{2.1}$  – структура управління;  $X_{2.2}$  – організаційна структура управління персоналом;  $X_{2.3}$  – управлінська інформація про персонал;  $X_{2.4}$  – кадрова політика;  $X_{2.5}$  – функції управління персоналом;  $X_{2.6}$  – організаційна культура;  $X_{2.7}$  – рекреаційна сфера підприємства.

Інноваційний потенціал  $X_3$  визначає міру готовності персоналу до реалізації інноваційного проекту. Він характеризує сукупні можливості персоналу, що визначаються, по-перше, рівнем розвитку професіоналізму персоналу та продуктивністю його діяльності ( $X_{3.1}$ ); по-друге, комунікативно-інформаційними, культурно-моральними, фінансово-матеріальними та інтелектуальними можливостями інноваційної діяльності ( $X_{3.2}$ ). Отже, інноваційний потенціал конкурентоспроможності можна описати наступним вектором [35]:

$$X_3 = X_{3.1}; X_{3.2}, \quad (1.4)$$

Маркетинговий потенціал ( $X_4$ ) визначається можливостями приведення у відповідність функціональної якості персоналу вимогам, що висуваються до якості сукупної робочої сили виробничим потенціалом робочих місць з

урахуванням суб'єктивних переваг роботодавців, тобто характеризується мірою ринкової затребуваності персоналу [35]. Конкурентна сила роботодавця полягає в тому, що він формує попит на робочу силу, котра характеризується з кількісною (тобто чисельність найманих працівників, необхідна для досягнення підприємницьких цілей у певний тимчасовий лаг), якісною (тобто необхідний потенціал ефективності робочої сили для досягнення встановлених цілей), тимчасової (тобто попит на перспективу з урахуванням зміни економічних, технічних, організаційних, соціально-демографічних та ін. умов), просторової (тобто попит, що відповідає даній територіальній організації продуктивних) сил сторін. Тим самим маркетинговий потенціал залежить від географічних ( $X_{4.1}$ ), економічних ( $X_{4.2}$ ), поведінкових ( $X_{4.3}$ ) характеристик споживача робочої сили:

$$X_4 = X_{4.1}; X_{4.2}; X_{4.3}, \quad (1.5)$$

Фінансовий потенціал персоналу ( $X_5$ ) пов'язаний із резервами зростання суспільної продуктивності праці, тобто характеризується сукупними можливостями персоналу у задоволенні ринкової потреби в товарах та послугах з меншими сукупними витратами праці на одиницю корисного ефекту у порівнянні з кращим (чи аналогічним) об'єктом ринку праці [35]. Його можна описати наступним вектором:

$$X_{45} = X_{5.1}; X_{5.2}, \quad (1.6)$$

де  $X_{5.1}$  – результати діяльності персоналу;  $X_{5.2}$  – витрати на персонал.

Отже, для оцінки конкурентоспроможності персоналу в організації/підприємстві необхідно використовувати систему вимірювань, що характеризує конкурентні переваги сукупного працівника щодо кожної складової конкурентоспроможності персоналу.

Організація у своїй виробничо-комерційної діяльності має спиратися на найсильніші, значні елементи конкурентоспроможності свого персоналу. Вона обґрунтовує цілі підвищення конкурентних переваг персоналу, оцінює ресурсні можливості, планує послідовність тактичних та практичних заходів, здійснює процедури контролю та оцінки одержаних результатів. Такий характер діяльності системи відповідає властивості доцільного саморозвитку, тобто

формуванню та реалізації послідовних зусиль, що протидіють «моральному та фізичному зносу» споживчої вартості товару особливого роду – здатності до праці, робочої сили, тобто втрати конкурентоспроможності працівника, а, отже, зниження прибутковості людського капіталу.

Очевидно, залежно від рівня розвитку тих чи інших структурних елементів конкурентоспроможності персоналу можна запропонувати такі її види: внутрішньоорганізаційна та зовнішня (міжорганізаційна) конкурентоспроможність (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Види конкурентоспроможності персоналу в залежності від рівня розвитку її структурних складових

Джерело: складено на основі [40]

Внутрішньоорганізаційна конкурентоспроможність пов'язана з таким накопиченням людського капіталу у персоналу, що розширює можливості підвищення ефективності праці за рахунок зміни праці як у межах власного робочого місця (шляхом розширення та збагачення праці функціями та роботами, що належать до інших професій), так і за межами робочого місця. За допомогою інвестицій у внутрішньоорганізаційну конкурентоспроможність персоналу роботодавець забезпечує комплектування штату співробітниками необхідного рівня кваліфікації відповідно до потреби виробничо-комерційної діяльності.



Необхідність і можливість зовнішньої (міжорганізаційної) конкурентоспроможності обумовлені відокремленням окремих сфер і галузей суспільного виробництва, їх специфікою, що виражається насамперед особливостями процесу праці: інтенсивністю, складністю, важливістю продукту праці галузі задоволення ринкової потреби у товарах і послугах. Цей вид конкурентоспроможності створює умови задля забезпечення прогресивної перебудови територіальної/галузевої структури виробництва. Зовнішня конкурентоспроможність дозволяє, по-перше, досягти певного розміщення трудових ресурсів, що відповідає певній територіальній організації продуктивних сил, досягти динамічної рівноваги між попитом та пропозицією робочої сили в економічних районах з урахуванням її якісних характеристик; по-друге, повніше використовувати професійні навички та спеціальну підготовку найманих працівників, спрямовувати кваліфіковану робочу силу туди, де вона затребувана; по-третє, встановлювати співвідношення між людськими ресурсами та робочими місцями (і фізичним капіталом) під впливом таких факторів, як ціна робочої сили, людський капітал, перелив людського капіталу, комунікації.

Внутрішній та зовнішній (міжорганізаційний) види конкурентоспроможності можуть виступати в трьох її формах: внутрішньо професійній, міжпрофесійній та фізичній [43]

Внутрішньо професійна форма конкурентоспроможності передбачає орієнтацію роботодавця на формування монофункціональної кваліфікованої робочої сили та її безперервне вдосконалення. У разі, коли пропозиція робочої сили вища від попиту на неї, аналізований вид конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Як роботодавці, так і наймані працівники виграють від розширення інвестицій у людський капітал. Перші виграють від можливості підвищити кваліфікацію своїх працівників, які взаємодіють із фізичним капіталом, а другі – як від перспектив службового просування та підвищення доходів від трудової діяльності, так і від розширення своїх можливостей на ринку, що забезпечуються професійною освітою.

В основі міжпрофесійної форми конкурентоспроможності персоналу лежить його багатопрофільна підготовка з орієнтацією на полівалентну кваліфікацію, тобто комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, що належать до різних професій [43]. Практичне застосування аналізованої форми корисно, коли сегменту ринку праці роботодавця характерні, по-перше, трудодефіцитна кон'юнктура (попит на робочу силу вищий за її пропозицію); по-друге, низька купівельна спроможність основної частини реальних та потенційних споживачів; по-третє, багатоступінчаста, багатоканальна, інерційна, надмірно централізована мережа розподілу та перерозподілу робочої сили; по-четверте, висока мобільність робочої сили, тобто здатність найманих працівників швидко адаптуватися до мінливих умов виробництва, до зміни трудових функцій, місць застосування праці, готовність до підвищення кваліфікації та освоєння нової професії; по-п'яте, переважання середньо-і малокваліфікованої праці [16].

Фізична конкурентоспроможність персоналу визначає, по-перше, співвідношення кількості робочих місць та чисельності найманих працівників у часі, обумовленому різними величинами дійсних річних фондів часу працівника та одиниці обладнання. По-друге, залежність потреби у робочій силі від життєвого циклу та стратегії розвитку підприємства/організації/регіону. По-третє, особливості природного руху трудових ресурсів регіону, пов'язані головним чином тривалістю їхньої трудової активності. Турбота про фізичну конкурентоспроможності персоналу є інструментом забезпечення роботодавця довгостроковою задоволеністю функціональною якістю праці організації.

Якісний розвиток людських ресурсів є одним із пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможної організації. Як відомо, від якісних характеристик персоналу залежить відношення споживачів до організацій.

Якість людських ресурсів організації – це сукупність властивостей та характеристик суб'єктів, які зумовлені їхньою здатністю задовольняти певним вимогам (рівень освіти, наявність компетенцій та компетентність, стан здоров'я тощо) [42].



Управління якістю людських ресурсів у організації передбачає реалізацію комплексу заходів за такими напрямками [49, с.64]:

1. Визначення якостей (особистих та ділових), необхідних для успішного провадження діяльності.
2. Визначення форм, методів та засобів управління якістю людських ресурсів.
3. Визначення критеріїв якості, тобто відповідність отриманого результату встановленим вимогам;
4. Розробка стандартів якості, у тому числі в розрізі професійних груп та посад.

Організація самостійно визначає критерії якості людських ресурсів залежно від стратегії та цілей розвитку. Серед основних факторів, що впливають на розвиток людських ресурсів підприємства та підвищення його конкурентоспроможності виділяють [2, с. 50]:

- стимулювання персоналу до орієнтації на клієнтоцентричність;
- рівень оплати праці, що відповідає ринковим тенденціям та наявність програм стимулювання;
- відпрацьовані процедури відбору та найму персоналу, націлені на відбір найбільш конкурентоспроможних співробітників;
- наявність програм залучення працівників у планування та управління процесом;
- зниження рутинного контролю та велика свобода у плануванні та здійсненні трудових функцій;
- підтримка лояльності персоналу організації, створення позитивного бренда.

Цілі кожного підприємства можна згрупувати за низкою напрямків [6, с. 20]:

- стабілізація авторитету та лідерської позиції на ринку;
- максимізація виручки та прибутку;
- завоювання великої частки потенційних клієнтів.



Для досягнення цієї мети доцільно на підприємстві сформувати команду висококваліфікованих працівників. При цьому конкурентоспроможним працівника можна назвати тоді, коли на нього буде попит на ринку праці.

Найчастіше детальне вивчення питань конкурентоспроможності українських компаній диференціюється за двома напрямками [23, с. 58]:

- аналіз технології та методів організації виробництва;
- аналіз якості людського капіталу.

У перспективі кожна організація має створити комплексну багаторівневу систему раціонального використання людських ресурсів, яка зможе забезпечити основні компоненти, характерні для високоякісного персоналу: умови для успішного підбору персоналу, професійна, соціальна та психологічна підготовка. Людський капітал, подібно до фізичного капіталу, забезпечує своєму власнику більш складну професію, більший дохід, тобто більш високу якість життя. Тому необхідно створювати сприятливі умови персоналу як на робочому місці, так і в організації загалом.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальною для будь-якої організації, особливо на сучасному етапі. Сьогодні, необхідно приділяти особливу увагу не стільки кількісній, скільки якісній складовій людських ресурсів. В умовах посилення конкуренції чималого значення набуває аналіз конкурентоспроможності фірми, її фактори, цілі, правильно сформульована стратегія та персонал підприємства. Розробивши та впровадивши раціональні методи та способи, господарюючі суб'єкти можуть розраховувати на успішність розпочатої справи. Але не слід забувати про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Діяльність підприємства вважатиметься ефективною та конкурентоспроможною в тому випадку, коли працівники діятимуть на користь своєї організації

## **1.2 Місце конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації**

На сьогоднішній день сучасні тенденції в управлінні організаціями велику увагу приділяють якісному підбору персоналу. Адже від висококваліфікованих співробітників залежить у подальшому рівень підприємства на ринку, ефективність реалізації стратегії, планування діяльності та, звичайно ж, конкурентоспроможність послуг або продукції, що випускається.

Персонал організації – це конкурентне багатство, яке потрібне розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. Важливо забезпечити його ефективне функціонування у ринковій економіці. У зв'язку із цим персонал розглядається як стратегічно важливий ресурс компанії [53].

У вирішенні цієї проблеми значна роль належить конкурентоспроможності управлінських рішень [4].

В даний час реалізація стратегічних цілей забезпечення та підвищення у довгостроковій перспективі конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його конкурентоспроможності [53].

При вирішенні завдань управління персоналом, спрямованих на зайняття лідируючих позицій, перед кожною організацією стоїть проблема визначення кількості працівників, необхідних для виконання заданого виду роботи. Також важливо враховувати якісний склад фахівців, встановлення конкретних завдань та функцій, які вони мають виконувати. Особливо це характерно для організацій, на яких функціональні обов'язки працівників можуть перетинатися, дублюватись, і керівництву організації іноді буває дуже складно оцінити ефективність діяльності кожного працівника. А це, у свою чергу, впливає на розподіл доходів співробітників [53].

В організації спочатку потрібно визначати необхідну для його ефективного функціонування чисельність персоналу [53].



Але не менш важливе значення для формування конкурентоспроможного персоналу має якість людських ресурсів. Інтенсифікація виробничих процесів, поглиблення та посилення спеціалізації праці, висока залежність якості кінцевої продукції від якості праці кожного працівника є характерною рисою сучасного виробничого процесу в організаціях. Крім того, ринкова економіка характеризується боротьбою роботодавців за висококваліфікованих спеціалістів та працівників. Тому особливу увагу керівництво має приділяти стратегії розвитку персоналу організації. Правильний вибір таких стратегій забезпечує максимально прибуткове функціонування. При цьому виникає синергетичний ефект, який досягається завдяки взаємній підтримці та взаємозамінності різних напрямів діяльності організації, її окремих господарських підрозділів [53].

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств необхідно враховувати і той факт, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин підготовка кадрів – це прерогатива не тільки держави, яка прагне сформувати, зміцнити та постійно розвивати трудовий потенціал країни, а й нагальна проблема кожного керівника. Тому в ситуації, що склалася, на наш погляд, виграють ті керівники підприємств, які стануть більш тісно співпрацювати із навчальними закладами. Не чекати, коли до них прийде той чи інший спеціаліст, а вже на стадії навчання виділяти його з інших студентів та повсюдно залучати до виконання певних обов'язків, до вирішення актуальних проблеми організації. Конкурентні переваги мають під собою фундаментальну основу довгострокових унікальних переваг у конкурентній боротьбі. Кожна організація прагне підтримки своєї конкурентоспроможності [53].

Грунтуючись на дослідженнях відомого футуролога Р. Єнсена, можна припустити, що конкурентоспроможність організації у перспективі буде визначатися конкурентоспроможністю кожного окремого працівника та колективу загалом [10; 53].

Умови, у яких веде свою господарську діяльність підприємство, формують особливості стимулювання персоналу (рис. 1.3). Система стимулювання працівника є складною, багатогранною системою на основі комплексного впливу



взаємозалежних елементів на персонал на користь формування у нього механізму мотивації для досягнення запланованих результатів стратегічного розвитку підприємства загалом [14; 53].

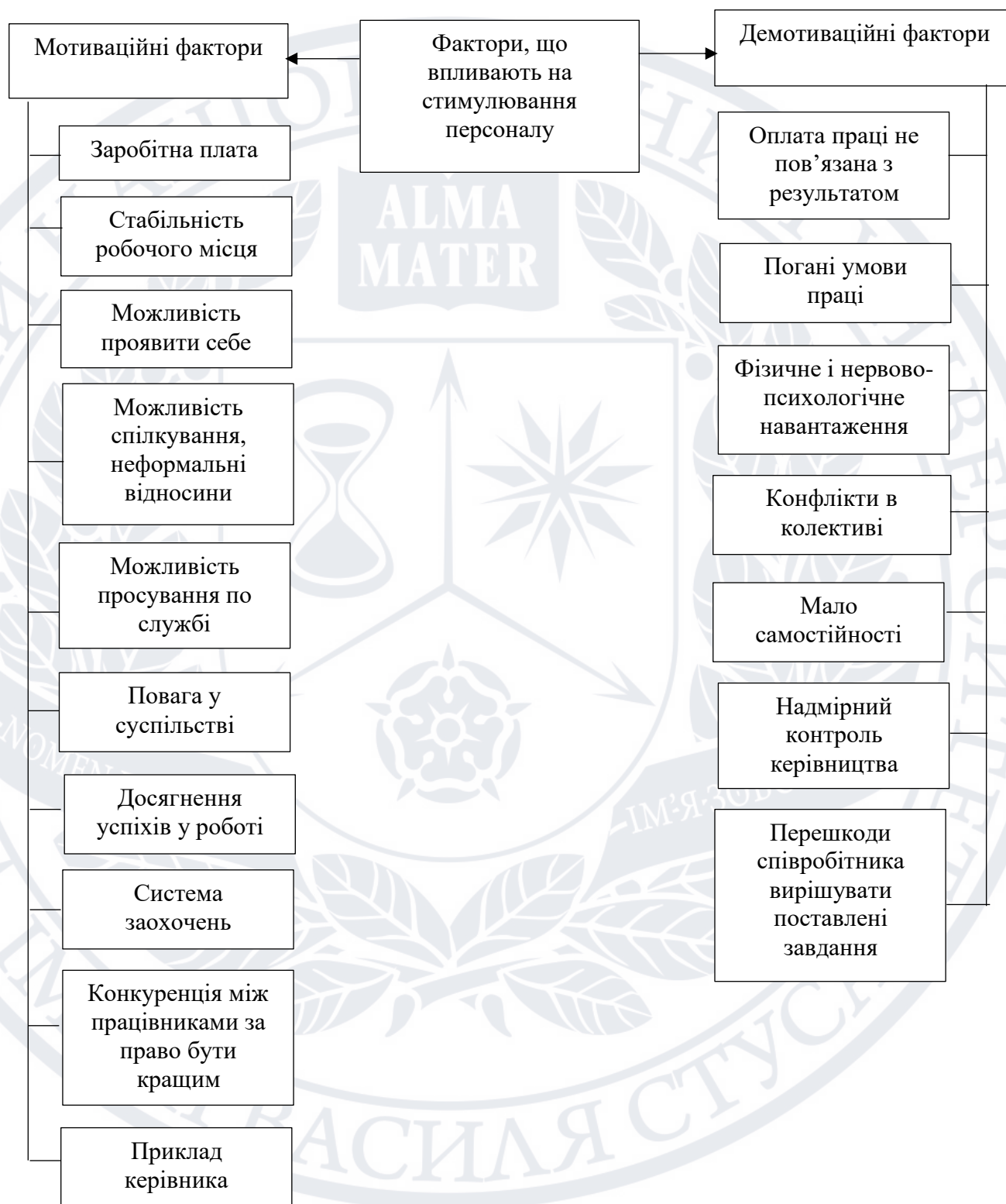


Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на стимулювання персоналу

Джерело: складено на основі [14; 53]

Можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації – ще один ефективний інструмент керування персоналом. Персоналу потрібно дати зрозуміти, що на нього покладаються великі надії, і передати йому певну частку відповідальності. Результативність роботи кожного працівника залежить від індивідуальних можливостей та особистого професіоналізму [32; 53].

В організаціях необхідно проводити семінари та тренінги. Тренінг визначається як «передача саме необхідних конкретного моменту знань, того, що необхідно людині чи команді в найближчому майбутньому» [36, с. 55]. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу важливе значення має оцінка спільної участі працівників у загальному трудовому процесі, розвитку внутрішньогрупових економічних відносин, спеціалізації та кооперування праці [47, с. 11]. Вплив організації на конкурентоспроможність персоналу відбивається в створюваних нею організаційних, психологічних та соціальних умовах. Все це формує та забезпечує розвиток конкурентоспроможності персоналу. Серед даних факторів виділено такі: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємства, службова кар'єра, соціальні блага, соціальні гарантії та ін [53, с.5].

Для того, щоб досягти такої якості функціонування людського фактору, необхідно створити орієнтоване на людину трудове середовище з допомогою сучасної системи та підходів управління персоналом.

Нині виділяються різні підходи до управління персоналом. Їхня відмінність ґрунтується на різному ставленні до персоналу як до об'єкта управління [36; 53].

Для характеристики підходів до управління звернемося до даних табл. 1.1.  
Таблиця 1.1 – Основні підходи до управління персоналом

Найменування підходу	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників

## Продовження таблиці 1.1

Організаційний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу та створення умов для максимальної самоорганізації працівників
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культурної етики підприємства

Джерело: складено на основі [36; 53]

Характер та зміст сталої взаємодії організації та працівника є найбільш важливим компонентом, необхідним для успішного функціонування організації, більше того, є основою її життєдіяльності [30, с. 8]. У свою чергу на конкурентоспроможність персоналу впливають фактори, які за джерелом впливу поділяються на три групи: фактори зовнішнього впливу, фактори внутрішнього впливу та особистісні фактори [53, с.6].

Чинники зовнішнього впливу – це сукупність чинників, яка не може контролюватись підприємством, але їх непрямий вплив враховується для формування вимог до персоналу. При цьому фактори зовнішнього середовища не можуть бути критеріями оцінки, проте, суттєво впливають на них, оскільки від чинників залежить, який рівень вимог буде сформовано у роботодавця стосовно персоналу (табл. 1.2). [53, с.6].

Таблиця 1.2 – Фактори зовнішнього впливу на конкурентоспроможність персоналу та їх форми

Фактори зовнішнього впливу	Форма впливу
Рівень розвитку соціально-економічного стану суспільства	Чим вищий рівень розвитку, тим вищі вимоги пред'являються до персоналу
Державна політика	Пріоритетність напрямку
Ступінь розвитку продуктивних сил	Чим вищий рівень розвитку, тим вищі вимоги пред'являються до персоналу
Статеві-віковий склад населення	чим більше на ринку праці осіб відповідної певної професії статі та віку, тим вищі вимоги роботодавців
Кількісний та якісний склад трудових ресурсів	Чим більша чисельність трудових ресурсів, які претендують на заняття певної посади і чим вищий їх якісний рівень, тим більш високі вимоги висуваються роботодавцем



## Продовження таблиці 1.2

Розвиненість інфраструктури ринку праці	Чим розвиненіша інфраструктура ринку праці, тим більше у роботодавців можливості підібрати більш кваліфікований персонал
---	--

Джерело: складено на основі [36; 53]

Друга група – фактори внутрішнього впливу – контролюються підприємством, здійснюють прямий вплив на рівень конкурентоспроможності персоналу, але й можуть бути критеріями конкурентоспроможності (рис. 1.4).

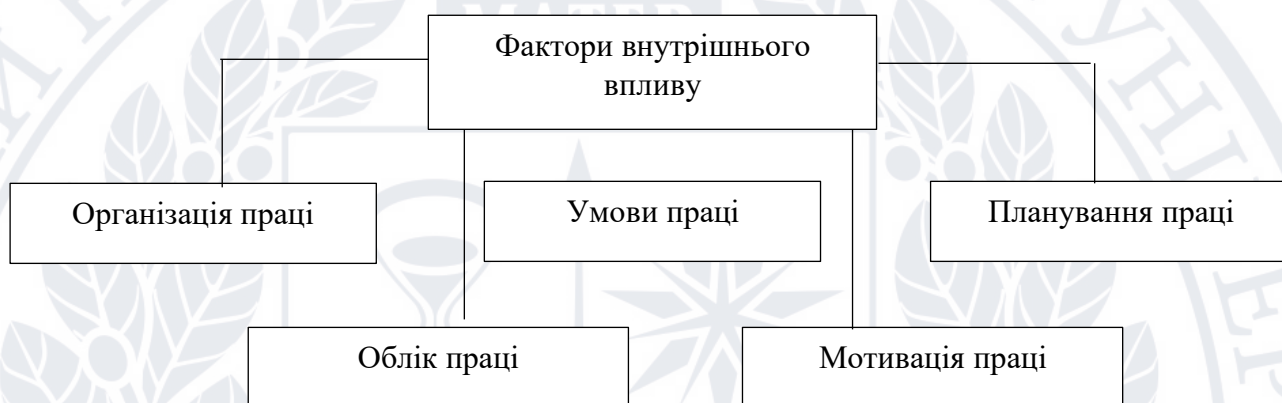


Рисунок 1.4 – Фактори зовнішнього впливу на конкурентоспроможність персоналу та їх форми

Джерело: складено на основі [44; 53].

Третя група – особистісні фактори – це сукупність факторів, які певною мірою регулюються людиною, але багато в чому зумовлені чинниками зовнішнього та внутрішнього впливу (табл. 1.3). [53, с.6].

Таблиця 1.3 – Особистісні фактори, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність персоналу

Особистісні фактори
Соціально-демографічні. Фактори фізичного стану. Рівень професійної підготовки. Фактори професійної поведінки. Особистісні якості (ціннісні орієнтації; комунікативна сфера; емоційна сфера; волява сфера; інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; психологічна сфера; ставлення до роботи; творчі здібності)

Джерело: складено на основі [44; 53]

Щодо особистісних факторів, то вони можуть бути одночасно і критеріями оцінки конкурентоспроможності персоналу[53].

Дані фактори є також критеріями оцінки конкурентоспроможності персоналу. Проте, варто звернути увагу на обов'язкове існування ще однієї групи критеріїв, за якою можна судити про конкурентоспроможність персоналу для підприємства. Це – критерії ефективності праці, які, своєю чергою, можна поділити на якісні та кількісні критерії (табл. 1.4).[53].

Таблиця 1.4 – Критерії ефективності праці персоналу

Якісні	Кількісні
Обсяг виконаних функцій. Своєчасність виконання функцій. Рівень помилково виконаних завдань. Економія часу виконання завдань – кількість скарг покупців	Обсяг реалізації Питома вага продажу товарів з використанням прогресивних методів Середній обсяг витрат часу покупців на очікування Кількість фактів порушень встановлених правил. Коефіцієнт завершеності покупок. Обсяг додаткових послуг. Продуктивність праці. Прибуток на одного працівника

Джерело: складено на основі [51, 53]

Кількісні критерії ефективності праці можна формалізувати та прорахувати. Що стосується критеріїв якісних, то не завжди можливо отримати конкретний числовий результат, тому часто необхідно вводити бальну систему чи оціночну шкалу, залучаючи до роботи експертів[53].

Попри це, підвищення значущості персоналу нині сприяє зміні можливості контролю над персоналом і підвищення значимості самоконтролю [53].

Сьогодні недостатньо бути просто висококласним фахівцем, треба бути готовим до роботи у команді. Важливо вміти знаходити компроміси у конфліктних ситуаціях[53].

Таким чином, для розвитку системи управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідний інструмент, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність чинної системи управління та виявити шляхи її подальшого вдосконалення. Тому володіння таким

інструментом, а також розуміння можливостей та шляхів його використання в управлінській діяльності створює серйозні передумови для зростання конкурентоспроможності організацій[53].

### **1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу**

Оцінка конкурентоспроможності працівників у сучасних умовах має все більше значення для кожної організації, будь-якого регіону та галузі, при цьому процес оцінки має бути інтегрований загалом у стратегію розвитку організації, регіону, галузі та відповідати їй.

Варто зазначити, що попри досить глибоке опрацювання пошуку підходів до оцінки конкурентоспроможності працівників, досі немає єдиного механізму кількісної та якісної оцінки рівня сформованості конкурентоспроможності працівників. Методики оцінок суттєво відрізняються одна від одної за кількістю показників, охоплюють різні аспекти досліджуваної категорії та не мають універсального характеру.

Термін «оцінка» походить від дієслова «оцінювати», що означає встановлювати (визначати) будь-яку ціну. Звідси випливає, що оцінка праці – визначення ціни праці [52, с. 128]. Поняття «оцінка праці» тісно пов'язане із поняттям оцінки конкурентоспроможності працівників. Конкурентоспроможність можна визначити як здатність перемагати у суперництві за ті чи інші економічні блага [15, с. 557]. Оцінка конкурентоспроможності працівників, у нашому розумінні, – це процес аналізу та діагностики кількісних та якісних показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності працівників, визначення рівня розвитку їх здібностей та можливостей та виявлення причин недостатньої сформованості конкурентоспроможності працівників з метою реалізації цілей та завдань організації.

Варто відзначити, що оцінка конкурентоспроможності працівників, на відміну від оцінки конкурентоспроможності персоналу, включає оцінку не тільки окремих співробітників чи групи працівників підприємства, але й



безробітних і тих, хто шукає роботу, тобто всього економічно активного населення.

Основні методи оцінки персоналу, прийнятні зокрема й для оцінки сформованості конкурентоспроможності працівників, можна згрупувати як інструментальні та експертні оцінки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні методи оцінки персоналу, прийнятні для оцінки конкурентоспроможності працівників

Підходи	Інструментальний	Експертний
Методи	Атестація	Асесмент-центр
	Тестування	Метод «360 градусів»
	Оцінка на основі моделей компетенцій	Експертні оцінки
		Самооцінка
	Метод анкет	Метод стандартних оцінок
Performance management (PM) – управління результативністю	Порівняльний метод	
	Управління по цілях (MBO – management by objectives)	

Джерело: складено на основі [8]

Інструментальний підхід передбачає оцінку працівників за допомогою інструмента (анкети, тестів, моделі компетенцій тощо), експертний – експертну оцінку працівників за заданими параметрами із залученням експертів (керівників, спеціалістів тощо). Подібний поділ на експертний та інструментальний підходи є умовним, оскільки між методами оцінки, що належать до того чи іншого підходу, існує взаємозв'язок. Методи, віднесені нами до інструментального підходу оцінки, можуть бути розроблені та перевірені на надійність та валідність за допомогою методів, що належать до експертного підходу оцінки конкурентоспроможності працівників, або використовуватися комбіновано/комплексно.

Багато методів, представлених у табл. 1.5, прості у застосуванні, мають низку позитивних моментів. Так, наприклад, у процесі найпоширенішого інструментального методу – методу анкет, у процесі анкетування працівника (співробітника / кандидата) на вакансію пропонується письмово відповісти на запитання, подані у формі опитувального листа – анкети. Завдяки простоті використання та обробки анкетування може застосовуватися як окремо, так і як

складова практично всіх видів комплексної системи оцінки персоналу. Одним із численних варіантів застосування анкети є збір інформації про реальні ділові та особисті компетенції працівника в рамках системи оцінки за методом «360 градусів». В даному випадку анкетування його керівника, колег, підлеглих та клієнтів значно економить час опитуваних та співробітника, який займається обробкою отриманих даних. Але в той же час вищезазначені методи мають і ряд недоліків: вимагають великих тимчасових і трудових витрат, пов'язані зі стресом для оцінюваних, мають суб'єктивізм, акцентують увагу на одному працівнику, ґрунтуються на оцінці співробітника безпосереднім керівником. Методики, перевагою яких є опрацьованість, всебічність та об'єктивність оцінки, орієнтованість на довгострокове навчання та розвиток співробітників, наприклад оцінка на основі моделей компетенцій, вимагають залучення сторонньої допомоги, що призводить до великих фінансових витрат на проведення та організацію оцінки.

При процедурі оцінки конкурентоспроможності працівників, на нашу думку, доцільно дотримуватись загального алгоритму, представленого за допомогою рис. 1.5.

ЕТАП 1	Визначення мети оцінки конкурентоспроможності
ЕТАП 2	Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність об'єкта
ЕТАП 3	Формування критеріїв та показників конкурентоспроможності
ЕТАП 4	Розрахунок часткових показників та визначення узагальнюючих показників до конкурентоспроможності
ЕТАП 5	Аналіз результатів оцінки

Рисунок 1.5 – Алгоритм, прийнятний для оцінки конкурентоспроможності працівника

Джерело: складено на основі [4]

Розглянемо докладніше кожен із етапів запропонованого алгоритму.

I ЕТАП. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності працівників дозволяє: оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю працівників та розширити стратегічні їх можливості; керувати організацією, оцінюючи відповідність працівників стратегічним цілям та завданням організації; формувати стратегічну програму підвищення конкурентоспроможності працівників, організації, галузі, регіону та країни в цілому; виявляти та утримувати працівників, які володіють високим рівнем конкурентоспроможності та можливостями його зростання.

II ЕТАП. Дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність об'єкта. Формування та розвитку конкурентних переваг працівників визначається багатозаровими, взаємозалежними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність працівника на ринку праці [25, с. 137]

III ЕТАП. Формування критеріїв та показників конкурентоспроможності. Більшість роботодавців зазнають труднощів в оцінці конкурентоспроможності працівників у зв'язку з відсутністю чітких критеріїв оцінки. У свою чергу, відсутність фіксованих критеріїв та способів оцінки осіб, придатних для роботи на конкретній посаді, зрештою призводить до інтуїтивних рішень та неоптимального використання потенціалу працівників. Іноді це призводить до прийняття деяких управлінських рішень під впливом особистих симпатій, а також до проблем, пов'язаних із непрацюючою системою заохочень, низькою дисципліною співробітників. Щоб подібних проблем не виникало, важливо при розробці системи оцінки конкурентоспроможності працівників визначити, на підставі яких критеріїв проводитиметься оцінка.

Для формування конкурентоспроможних працівників Н.В. Терзі пропонує алгоритм оцінки конкурентоспроможності працівників на основі таких критеріїв [26]

- рівень освіти;



- якісні характеристики працівників, зумовлені рівнем професійної підготовки, кваліфікацією та практичними навичками;
- умови найму на ринку, що включають форми та види зайнятості, умови зайнятості та праці, якість праці, імідж працівника, дисципліна праці, володіння корпоративними установками, трудова поведінка;
- вартісні складові або цінові характеристики конкурентоспроможності, які представляють собою форму сукупних витрат на працівників роботодавця, що складаються з двох частин: ціни працівників та ціни її споживання. Ціна споживання працівників включає як складовий елемент і вартість навчання, так і підвищення кваліфікації;
- особистісні характеристики, що відображають соціально-демографічні, психофізіологічні та мотиваційні особливості.

Вважаємо, що зазначені критерії Н.В. Терзі є складовими поняття «конкурентоспроможність працівників» і якщо із зазначених критеріїв оцінки конкурентоспроможності працівників виключити хоча б один, то сформується або неконкурентоспроможні працівники, або їх діяльність не може називатися конкурентоспроможною.

Інший підхід щодо оцінки конкурентоспроможності робочої сили використовують Брич В.Я., Борисяк О.В., виділяючи наступні параметри для її оцінки [8, с. 177]:

- чисельність зайнятих у виробництвах регіону, освітній рівень, віковий та гендерний склад, рівень кваліфікації, підвищення кваліфікації за останні п'ять років (по кожному підприємству та організації регіону);
- показник продуктивності праці регіону на підприємствах;
- чисельність персоналу, зайнятого дослідженнями та науково-технічними розробками;
- обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) як основний показник результативності інноваційної діяльності щодо модернізації економіки регіону.

Першорядна роль для оцінки конкурентоспроможності робочої сили авторами відводиться освітньому рівню і рівню кваліфікації.

Освітній рівень та рівень кваліфікації як перспективна можливість працівників здійснювати продуктивну та кваліфіковану трудову діяльність мають кількісну та якісну характеристики, тим самим формуючи кількісний та якісний підходи до оцінки конкурентоспроможності працівників.

До кількісних методів оцінки персоналу відносять використання заданої бальної оцінки досягнень та помилок співробітника, експертну оцінку його діяльності, коефіцієнтну оцінку діяльності співробітника, професійні та психологічні тести. Кількісні методи можна охарактеризувати як формалізовані та масові. Формалізація виражається у направленості на вивчення строго визначених аналізованих змінних, заданих заздалегідь, і їх кількісному вимірі. Високий рівень формалізації кількісних методів пов'язані з їх статистичною обробкою. На думку Д. Юревиченої та А. Комарової для оцінки конкурентоспроможності працівників прийнято використовувати такі кількісні методи оцінки: математичний аналіз для статистичної обробки показників, що характеризують конкурентоспроможність працівників; регресивний аналіз, що дозволяє визначити, від яких чинників залежить конкурентоспроможність працівників; математичне програмування, що дозволяє визначити окупність інвестицій, витрачених на навчання працівника, як збільшення обсягу продажу та інші [55, с. 128].

Сама собою кількісна оцінка управлінського персоналу (втім, як і якісна) дає дуже умовне уявлення у тому, наскільки ефективний був співробітник. Якщо говорити про оцінку робочих, цей вид оцінки набагато продуктивніший. Але якщо йдеться про оцінку управлінського персоналу, тобто людей, які в основному працюють інтелектуально, то лише кількісної оцінки буде недостатньо.

Якісна оцінка персоналу дає можливість оцінити особисті якості працівників: культурний рівень, ерудицію, комунікабельність, навички ведення ділових переговорів та інших.

Оцінку кожного виду конкурентоспроможності конкретної категорії працівників рекомендується здійснювати за універсальною формулою, що



дозволяє індивідуально оцінити кожен вид конкурентоспроможності працівників через кількісні параметри. Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором параметрів і має відповідну шкалу їхнього кількісного виміру. Отже, можна стверджувати, що комплексна оцінка конкурентоспроможності працівників ґрунтується на якісних та кількісних принципах, тобто є комбінованою.

До комбінованих методів, прийнятних для оцінки конкурентоспроможності працівників, слід віднести: тестування, визначення інтелектуального коефіцієнта працівника, метод сумованих оцінок. Коефіцієнт інтелектуальності (англ. *intellectual quotient (IQ)*) – це показник розумового розвитку, який одержують на основі різних тестів. При використанні методу сумованих оцінок оцінюється частота прояву якості у співробітників, при цьому за певний рівень частоти випробуваному присвоюються певні бали. Шкала частоти прояву – «постійно», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи». Система заданого угруповання працівників передбачає вибір обмеженої кількості факторів оцінки, розподіл працівників за цими факторами на чотири групи («поганий працівник», «задовільний працівник», «добрий працівник», «відмінний працівник») та наступну заміну поганих працівників на відмінні.

IV ЕТАП. Розрахунок часткових показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності. Підтримка на необхідному якісному рівні, а також підвищення конкурентоспроможності працівників викликає необхідність її регулярної комплексної оцінки на основі розрахунку часткових показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності працівників.

При аналізі літератури, присвяченої дослідженню питань комплексної оцінки конкурентоспроможності працівників, увагу привернули дві методики (табл. 1.6), які пропонуються нами для формування методики оцінки конкурентоспроможності працівників.



Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз комплексних методик оцінки конкурентоспроможності працівників

Методика	Визначення показників, що характеризують кадровий потенціал	Оцінка професійних та ділових властивостей персоналу
Опис	Комплексний показник кадрового потенціалу - кваліфікаційний потенціал: коефіцієнт кваліфікації кадрів; коефіцієнт трудової дисципліни; коефіцієнт стабільності кадрів; - соціальний потенціал: коефіцієнт здоров'я персоналу, коефіцієнт безпеки праці, питома вага працівників, які пройшли лікування у санаторіях, профілакторіях та ін; - мотиваційний потенціал: коефіцієнт середньої заробітної плати, коефіцієнт перепідготовки персоналу	Синтезуючий показник професійних та ділових якостей працівників: - рівень кваліфікації персоналу; - рівень ділових якостей працівників
Переваги	- всебічна, комплексна оцінка персоналу; - неупередженість	- орієнтує організацію на ефективне використання трудових ресурсів, навчання та розвитку персоналу; - при оцінці ділових якостей персоналу дозволяє отримати та формалізувати комплексну інформацію окремого працівника та в цілому групи співробітників
Недоліки	Великий обсяг оцінюваних показників	- для оцінки ділових якостей працівників за умови вибору в експерти співробітників підприємства з'являється загроза упередженого ставлення до працівника; - при залученні експертів із сторонніх організацій потрібні додаткові матеріальні витрати

Джерело: складено на основі [26]

Відповідно до методики визначення показників, що характеризують кадровий потенціал, оцінка проводиться за трьома складовими: кваліфікаційного, соціального та мотиваційного потенціалів [2; 26]. Кожен складовий показник є зведеним показником, що формується на основі часткових показників. Узагальнений комплексний показник є середньоарифметичним значенням часткових показників, що входять до нього. Так, кваліфікаційний

потенціал є середньоарифметичним значенням вхідних до нього таких часткових показників, як коефіцієнт освітнього рівня, коефіцієнт кваліфікації кадрів, коефіцієнт трудової дисципліни та коефіцієнт стабільності кадрів.

Соціальний потенціал визначається на основі наступних часткових показників: питома вага витрат підприємства на утримання соцсфери, коефіцієнт здоров'я персоналу, коефіцієнт безпеки праці, питома вага працівників, які пройшли лікування в санаторіях, профілакторіях та ін. та коефіцієнта перепідготовки персоналу.

Методика оцінки професійних та ділових якостей персоналу передбачає визначення параметрів, до яких автори методики відносять ділові якості конкретних працівників та їх кваліфікацію. Оцінка професійних та ділових якостей дозволяє координувати результативність праці працівників, надавати сильний вплив на мотивацію працівників до більш ефективної роботи [6]

V ЕТАП. Аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності. Результат оцінки конкурентоспроможності працівників – еталонний показник, із яким і здійснюється порівняння, дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності не тільки працівника, але й підприємства та галузі загалом.

Підсумовуючи все вище викладене, констатуємо, що оцінка конкурентоспроможності працівників дозволяє детально розглянути всі параметри, які сприяють досягненню результату та своєчасному прийняттю необхідних управлінських рішень щодо коригування заходів підвищення конкурентоспроможності працівників.

Результати оцінки конкурентоспроможності працівників управляють кадровими процесами, а не за результатами приймається рішення щодо коригування конкретної технології управління персоналом. Головне, щоб процес оцінки конкурентоспроможності працівників, а саме, критерії оцінки, був доступний не вузькому колу фахівців, а зрозумілий і оцінювачам, і спостерігачам (якщо це можливо) і самим оцінюваним (тобто мати властивість очевидності).

Таким чином, серед безлічі методик було обрано алгоритм оцінки конкурентоспроможності працівників за допомогою кількісних та якісних характеристик, який може бути використаний у подальших дослідженнях проблем оцінки та підвищення конкурентоспроможності працівників.





## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ ГЕРАСИМЕНКА В.І.

#### 2.1 Характеристика та основні показники діяльності СФГ Герасименка В.І.

Сільськогосподарське фермерське господарство Герасименка В.І. створене і діє у відповідності до Закону України «Про фермерські господарства», Цивільного і Господарського кодексів, Статуту господарства, Законодавства про землю.

Метою діяльності господарства є виробництво сільськогосподарської продукції, розширення товарного ринку сільськогосподарської продукції, отримання законного прибутку шляхом виконання поставлених перед ним завдань, які входять до його правоздатності.

Предметом діяльності СФГ Герасименка В.І. є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; вантажний автомобільний транспорт; надання всіх видів послуг, пов'язаних з виконанням сільськогосподарських робіт; виробництво тваринної продукції; створення станцій технічного обслуговування сільськогосподарської техніки; обладнання, інвентар, автомобілі тощо; діяльність, яка підлягає ліцензуванню здійснюється тільки після отримання ліцензій. У встановленому законодавством порядку.

Господарство є юридичною особою з часу його державної реєстрації, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банку, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням.

Загальні відомості про СФГ Герасименка В.І. подані в табл. 2.1.

У фермерському господарстві існує певна система цілей, тобто бажаних результатів, які воно прагне досягти (табл. 2.2). Головна мета фермерського господарства – виробництво продукції сільського господарства для задоволення потреб ринку.

Таблиця 2.1 – Інформація про СФГ Герасименка В.І.

Назва підприємства	Сільськогосподарське фермерське господарство Герасименка В.І. СФГ Герасименка В.І.
Код за ЄДРПОУ	30165520
Вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Юридична адреса:	вулиця Мічуріна, буд. 121, с. Соболівка, Вінницька обл., 23820
Дата реєстрації	02.07.1999
Керівник	Герасименко Володимир Іларіонович

Джерело: складено за матеріалами підприємства

СФГ Герасименка В.І. створене та функціонує у вигляді фермерського господарства.

Таблиця 2.2 – Система цілей СФГ Герасименка В.І.

Вид цілі	Зміст мети
Головна мета господарства	Виробництво сільськогосподарської продукції для задоволення потреб ринку
Економічна	Збільшення прибутку господарства
Виробнича	Збільшення обсягів виробництва, зниження втрат продукції і поліпшення її якості
Соціальна	Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі фермерського господарства

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Відповідно до закону п. 1 ст. 1 Закону № 973-IV «Про фермерське господарство» фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих для ведення фермерського господарства, відповідно до закону [1].

Основним пріоритетним видом діяльності підприємства є вирощування бобових культур, зернових культур (крім рису), та насіння олійних культур.

Стратегічною метою діяльності СФГ Герасименка В.І. є:

- забезпечення високої якості виробленої сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки;

- підвищення ефективності СФГ Герасименка В.І., досягнення зниження собівартості продукції за рахунок використання сучасних методів господарювання шляхом використання вискоефективних систем зрошення, впровадження інноваційних технологій виробництва та управління;
- підвищення продуктивності для забезпечення стабільного зростання економічної продуктивності;
- збільшення випуску та асортименту готової продукції, забезпечення її високої конкурентоспроможності.

Розглядаючи виробничо-господарську діяльність підприємства потрібно знайти його спеціалізацію. Остання відображає якісну сторону суспільного поділу праці і вказує на найбільш перспективні види виробництва. Це означає, що спеціалізацією слід вважати домінуючий розвиток виробництва товарної продукції на окремому підприємстві. Що стосується сільськогосподарського виробництва, то на його спеціалізацію впливають природні, економічні, біологічні та соціальні фактори. Їх вплив привів до того, що СФГ Герасименка В.І. спеціалізується на продукції рослинництва, що є характерним для даної зони (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розмір та структура товарної продукції в СФГ Герасименка В.І. у 2019-2021 рр.

Назва продукції	2019		2020		2021	
	Вартість, тис. грн.	Структура, %	Вартість, тис. грн.	Структура, %	Вартість, тис. грн.	Структура, %
Зернові	366291,5	47,5	512870,2	52,2	897686,9	58,0
Горох	89452,2	11,6	118883,7	12,1	47979,8	3,1
Соняшник	140347,5	18,2	135586,4	13,8	287878,9	18,6
Інша продукція рослинництва	0	0	0	0	20120,6	1,3
Разом по рослинництву	596091,2	77,3		100	1205686,4	71,0
Продукція допоміжних виробництв	128009,2	16,6	0	0	312642,7	20,2



## Продовження таблиці 2.3

Реалізація робіт і послуг	47039,6	6,1	0	0	29406,9	8,8
Разом по господарству	771140	100,0	982510	100,0	1547736	100,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно із табл. 2.3 у структурі товарної продукції значний відсоток займає продукція рослинництва, що у сумі у 2020 році становило 71%.

Розглянемо стан земельних ресурсів СФГ Герасименка В.І. та проаналізуємо як змінювалась їх площа протягом трьох останніх років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка земельних ресурсів СФГ Герасименка В.І. за період 2019-2021 рр.

Угіддя	2019		2020		2021		2021 до 2019, %
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	
Земельна площа	4218,4	100	4578,3	100	4771,3	100	113,1
Сільськогосподарські угіддя	4096,1	97,1	4468,4	97,6	4666,3	97,8	113,9
в т. ч. рілля	3843,0	91,1	4001,4	87,4	4170,1	87,4	108,5
дороги	80,1	1,9	73,3	1,6	66,8	1,4	83,4
інше	173,0	4,1	393,7	8,6	429,4	9,0	248,2
Рілля в короткостроковому користуванні	3805,0	90,2	3964,8	86,6	4136,7	86,7	108,7

Джерело: складено за матеріалами підприємства

За досліджуваний період в загальному у досліджуваному господарстві не відбулось суттєвих змін у структурі землекористування. Загальна земельна площа збільшилась на 13,9%. Кількість землі трохи зменшилася через зайнятість її дорогами. Всі інші показники вказують на зростання.

У сучасній ринковій ситуації велике значення для організації сільськогосподарського виробництва має формування якісного матеріально-технічного забезпечення. При аналізі виробничо-господарської діяльності

організації важливо визначити її спеціалізацію. Саме остання відображає якісні сторони суспільного поділу праці і являє собою найбільш перспективні види виробництва. Тобто спеціалізацію слід розглядати як основний розвиток у виробництві товарної продукції в окремому підприємстві. Що стосується сільськогосподарського виробництва, то на його спеціалізацію впливають природні, економічні, біологічні та соціальні фактори. Їх вплив привів до того, що СФГ Герасименка В.І. спеціалізується на продукції рослинництва, що є характерним для даної зони (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розмір та структура товарної продукції в СФГ Герасименка В.І. у 2019-2021 рр.

Назва продукції	2019		2020		2021	
	Вартість, тис. грн.	Структура, %	Вартість, тис. грн.	Структура, %	Вартість, тис. грн.	Структура, %
Зернові	366291,5	47,5	512870,2	52,2	897686,9	58,0
Горох	89452,2	11,6	118883,7	12,1	47979,8	3,1
Соняшник	140347,5	18,2	135586,4	13,8	287878,9	18,6
Інша продукція рослинництва	0	0	0	0	20120,6	1,3
Разом по рослинництву	596091,2	77,3		100	1205686,4	71,0
Продукція допоміжних виробництв	128009,2	16,6	0	0	312642,7	20,2
Реалізація робіт і послуг	47039,6	6,1	0	0	29406,9	8,8
Разом по господарству	771140	100,0	982510	100,0	1547736	100,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно із табл. 2.5 у структурі товарної продукції значний відсоток займає продукція рослинництва, що у сумі у 2021 році становило 71%.

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності СФГ Герасименка В.І. проведемо на основі фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр. та представимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	33987,2	28831,4	66352,5	+32365,3	95,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18563,5	15071,4	40805,5	+22242,0	119,8
Вартість активів	43707,5	53305,7	93871,7	+50164,2	114,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	22	21	-4	-16,0
Чистий прибуток, тис. грн.	4542,9	4054,3	15600,5	+11057,6	243,4

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У 2021 році чистий прибуток компанії від повсякденної діяльності збільшився, порівняно з 2019 роком, на 11,0576 млн. та сягнув 15,6005 млн. грн. Така ситуація зумовлена збільшенням на 32,3653 млн з моменту реалізації у звітному періоді 2021 року порівнюючи з аналогічним періодом 2019 року (тобто з 33987,2 тис. грн. до 66352,5 тис. грн. відповідно). Зросла і вартість активів з 43707,5 тис. грн у 2019 р. до 93871,7 тис. грн. у 2021 р.

Негативним фактором для діяльності компанії є середньооблікова чисельність працівників у 2021 році, а саме – на чотири менше, або ж на 16,0%.

Отже, за результатами опрацювання зібраної інформації позитивним у діяльності СФГ Герасименка В.І. є збільшення доходів та чистого прибутку.

Фінансовим результатом господарської діяльності будь-якого підприємства є його рентабельність, яка має два показники: абсолютний (розмір прибутку) і відносний (рівень прибутку). У сучасній економічній теорії існує багато різних поглядів на економічну природу прибутку. Прибуток у класичному розумінні — це різниця між доходом компанії від реалізації продукції (товарів, послуг, техніки) і витратами на її виробництво, тобто собівартістю. Проаналізуємо динаміку прибутковості СФГ Герасименка В.І. за період 2019-2021 рр.(табл. 2.7).



Таблиця 2.7 – Динаміка прибутковості СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021

рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2019/2021	
				+/-	%
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	33987,2	28831,4	66352,5	+32365,3	95,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18563,5	15071,4	40805,5	+22242,0	119,8
Собівартість, в % до виручки	54,6	52,3	61,5	+6,9	-
Чистий прибуток, тис. грн.	4542,9	4054,3	15600,5	+11057,6	243,4
Рівень рентабельності, %	13,4	14,1	23,5	+10,1	-

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно із табл. 2.7 показники фінансово-господарської діяльності СФГ Герасименка В.І. мають тенденцію зростання фінансового результату. Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2021 рік склав 66352,5 тис. грн., що на 32365,3 тис. грн. (95,3%) більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Собівартість реалізованої продукції за 2021 рік склала 40805,5 тис. грн., що на 22242,0 тис. грн. (119,8%) більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Підприємство отримало у 2021 році чистий прибуток на суму 15600,5 тис. грн., що на 11057,6 тис. грн. більше, ніж за аналогічний період 2019 року.

Щодо рентабельності, то даний показник демонструє збільшення із величини 13,4% до 23,5%. Однією із причин такого зростання є зростання виручки від її реалізації. Це, насамперед пов'язано із тим, світові ціни на сільськогосподарську сировину зросли, а вітчизняні виробники досить чутливі до світової кон'юнктури.

При аналізі діяльності підприємства важливу роль відіграє аналіз фінансової стійкості, тобто стану, в якому підприємство здатне розрахуватися з боргами, забезпечити свою діяльність у поточному періоді та створити умови для цього. Його подальше розширення відбувається за рахунок власних фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість визначається абсолютними та відносними показниками. Завдяючи абсолютним показникам визначають тип фінансової

стійкості підприємства, за яким підприємство може мати абсолютне, нормальне, нестійке чи кризове фінансове становище. Проаналізуємо абсолютні показники фінансової стійкості СФГ Герасименка В.І. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2020	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Власний капітал	43707,5	53305,7	93871,7	+50164,2	115,5
Необоротні активи	32420,1	33465,3	33971,1	+1551,0	4,9
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Короткострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Наявність власних коштів	11287,4	19840,4	59900,6	+48613,2	430,7
Наявність власних та довгострокових позикових коштів	11287,4	19840,4	59900,6	+48613,2	430,7
Наявність загальних коштів	11287,4	19840,4	59900,6	+48613,2	430,7
Виробничі запаси	11202,5	16564,5	37282,6	+26080,1	232,8
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для фінансування запасів	84,9	3275,9	22618,0	+22533,1	-
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел фінансування запасів	84,9	3275,9	22618,0	+22533,1	-
Надлишок (+) або нестача (-) загального розміру джерел формування запасів	84,9	3275,9	22618,0	+22533,1	-
Трьохкомпонентний показник	{1,1,1}	{1,1,1}	{1,1,1}	-	-
Тип фінансової стійкості	Абсолют-на стійкість	Абсолют-на стійкість	Абсолют-на стійкість	-	-

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Виходячи із розрахунків табл. 2.8 бачимо, що за період 2019-2021 рр. підприємство демонструвало абсолютну фінансову стійкість. Це свідчить про те, що підприємство має досить високу платоспроможність. Усі витрати покриваються за допомогою надходження фінансів від кругообігу оборотних засобів, а саме підприємство не вдається до допомоги зовнішніх кредитів.

Таким чином, зробивши оцінку фінансового стану СФГ Герасименка В.І., ми дійшли висновку, що підприємство перебуває у стабільному фінансовому

становищі, про що свідчать відповідні показники. Керівництву СФГ Герасименка В.І. Необхідно звернути увагу не лише на ефективність використання фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності, а й на рівень управління фінансами.

## 2.2 Дослідження структури персоналу та системи менеджменту організації

Аналіз системи управління персоналом розпочнемо з аналізу структури організації.

Організаційна структура СФГ Герасименка В.І. представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура СФГ Герасименка В.І.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У цій структурі в кожній підсистемі формується ієрархічна структура служб, що проходить через всю організацію управління підприємством зверху вниз. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують досягнення нею цілей і завдань. Відповідно, створюються системи мотивації та заохочення працівників. У той же час кінцевий результат здається другорядним, оскільки всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання.



Перевагами даної лінійної структури є:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності, де один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають єдину мету;
- чітко висловлена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва;

Недоліки даної лінійної структури є:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування;
- схильність до зволікань і перекладання відповідальності при вирішенні завдань, що вимагають взаємодії кількох підрозділів;
- низька гнучкість і здатність пристосовуватися до мінливих ситуацій;
- різні критерії ефективності та якості роботи окремих осіб та організацій загалом;
- тенденція до формалізації оцінки ефективності та якості роботи окремих осіб з метою створення атмосфери страху та розколу;
- висока залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

Як помітно, в сучасних реаліях, недоліки такої структури переважають її переваги. Така структура не відповідає сучасній філософії якості управління компанією.

Щоби точніше надати характеристику підприємству, потрібно провести аналіз персоналу, що здійснює основну діяльність ФГ (табл. 2.9).

З табл. 2.9 ми бачимо, що більшість персоналу досліджуваного СФГ Герасименка В.І. особи у віці 25 років і старші. Також можна зазначити, що в структурі працівників переважають чоловіки, їх частка в 2021 році склала 85,7%.

Таблиця 2.9 – Характеристика персоналу СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр., чол.

Чисельність персоналу	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2020	Абс., +/-	Відн., %
Усього, в т.ч.	25	22	21	-4	-16,0
у віці до 25 років	5	6	2	-3	-60,0
25 років і старші	20	16	19	-1	-5,0
Жінки	4	3	3	-1	-25,0
Чоловіки	21	19	18	-3	-14,3

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Всі працівники відіграють неоднакову роль у виробництві, тому їх групують за категоріями. Структура і склад персоналу підприємства за категоріями представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура та склад працівників СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр.

Категорія працівників	2017		2018		2019	
	чол.	пит. вага	чол.	пит. вага	чол.	пит. вага
Чисельність персоналу, в т.ч.	25	100	22	100	21	100
керівники	4	16,0	4	20	4	20,0
робочі	18	72,0	16	72,0	16	76,0
обслуговуючий персонал	3	12,0	2	8,0	1	4,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 2.10, в структурі персоналу СФГ Герасименка В.І. в 2021 р. переважали робітники, кількість яких зменшилася протягом досліджуваного періоду.

Важливим предметом аналізу в СФГ Герасименка В.І. є трудові потоки, пов'язані з наймом та звільненням працівників, оскільки ступінь стабільності працівників є одним із факторів, що впливає на ефективність роботи та успішність підприємства. До абсолютних показників руху робочої сили відносять: абсолютний оборот по прийому – кількість прийнятих працівників за певний період; абсолютний оборот по звільненню – кількість звільнених працівників за конкретний період. При цьому визначають:

а) необхідний оборот – звільнення, викликані виробничою, державною необхідністю або іншими поважними причинами (скорочення виробництва, призов до армії і т.п.);

б) зайвий оборот (або плинність робочої сили) – звільнення з неповажних з точки зору виробництва причин (добровільно, у зв'язку з неявкою на роботу та іншими порушеннями трудової дисципліни).

Відносні показники руху робочої сили: коефіцієнт обороту робочої сили по прийому – є відношення загального числа прийнятих за звітний період до середньооблікової кількості працівників за той же період; коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню – визначається шляхом ділення загальної кількості звільнених протягом звітної періоду на середньооблікову чисельність працівників за той самий період; коефіцієнт плинності робочої сили – відношення абсолютного обсягу плинності праці за певний період до середньооблікової чисельності працівників за цей же період..

Аналіз показників руху робочої сили СФГ Герасименка В.І. представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Плинність кадрів СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр.

Чисельність персоналу	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	+/-	%
Облікова чисельність на початок року	28	25	22	-6	-21,4
Облікова чисельність на кінець року	25	22	21	-4	-16,0
Середньоспискова чисельність за період	26	23	21	-5	-19,2
Кількість звільнених за період	7	5	1	-6	-85,7
Кількість прийнятих за період	4	2	0	-4	-100

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізуємо показники зміни чисельності та складу персоналу в 2019-2021 рр. (табл. 2.12).



Таблиця 2.12 – Показники зміни чисельності та складу персоналу СФГ Герасименка В.І. за 2019-2021 рр.

Показники	Розрахунок коефіцієнта	Значення		
		2019	2020	2021
Показник прийому кадрів ( $K_{п}$ )	$K_{п} = \frac{P_n}{P_c} \times 100$ <p>де <math>P_n</math> - кількість працівників, прийнятих на роботу за даний період;  <math>P_c</math> - середньооблікова чисельність працівників</p>	15,4	8,7	4,7
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_c = \frac{P_{сп1} - P_{зв}}{P_{сп}} \times 100$ <p><math>P_{сп}</math> - списковий склад співробітників на початку досліджуваного періоду  <math>P_{зв}</math> - кількість звільнених працівників за цей часовий проміжок;  <math>P_{сп}</math> - середньооблікова чисельність працівників</p>	80,7	86,9	100
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_T = \frac{P_{ye}}{P_c} \times 100$	26,9	21,7	4,7

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Отримані дані свідчать про стабільність персоналу компанії, що, що не менш важливо, позитивно впливає на моральний стан інших співробітників, їх мотивацію до праці та прихильність до організації.

Правильна та ефективна мотивація трудової діяльності працівників підприємства є одним з основних завдань менеджменту організації. На підприємстві СФГ Герасименка В.І. існує система мотивації персоналу, при якій практикується поєднання економічних і неекономічних способів. В узагальненому вигляді система мотивації праці, яка існує на підприємстві, може бути представлена, як сукупність наступних блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення і соціальні програми (рис. 2.2).

Однією з найважливіших умов забезпечення ефективного управління підприємством є впровадження ефективних систем оцінки та організація оплати праці працівників. Розробка оптимальної системи оцінювання сприятиме професійній активізації працівників, що особливо важливо в нестабільних фінансово-економічних та політичних умовах нашої країни.



Рисунок 2.2 – Існуюча система мотивації персоналу СФГ Герасименка В.І.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Оцінити мотиваційну систему неможливо без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Ми вже неодноразово наголошували, що мотивація праці проявляється в першу чергу бажанням працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність в господарстві. Рівень реалізації особистого інтересу працівника значною мірою залежатиме від організації оплати праці - основної форми розподілу необхідного продукту - та особистої матеріальної зацікавленості.

Оплата праці членів СФГ Герасименка В.І. провадиться по принципу розподілу за працею з єдиного фонду оплати праці, що є власністю цього фермерського господарства, як юридичної особи. Рівень оплати праці залежить безпосередньо від одержаного обсягу валової продукції та чистого доходу від реалізації продукції, що визначається як різниця між вартістю продукції в цінах реалізації і матеріальними витратами на її виробництво. Оплата праці працівників СФГ Герасименка В.І. здійснюється у відповідності до Положення про оплату праці, прийнятим на підприємстві. Діяльність оплачується за кількість та якість праці, вкладеної кожним працівником у виробництво.

Відповідно до проведеного аналізу за даними звітності селянського (фермерського) господарства Герасименка В.І. досить важливою

системоутворюючою складовою персоналу є заробітна плата, зміни розміру якої представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура та динаміка заробітної плати персоналу селянського (фермерського) господарства Герасименка В.І.

Рік	Всього, тис. грн	Фонд заробітної плати											
		Фонд основної оплати, тис. грн		Фонд додаткової оплати								Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	
				Всього, тис., грн		у т.ч.							
		надбав- ки та доплати				премії та винаго- роди		оплата за невідпрацьо- ваний час		тис. грн	%		
тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%				
2019	1133	842	74	285	25	42	3,7	59	5,2	183	16	4,99	0,44
2020	1410	1090	77	298	21	60	4,3	70	4,9	161	11	22,01	1,56
2021	1512	1147	75	356	23	59	3,9	85	5,6	210	13	8,47	0,56

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Питома вага премій та винагород у фонді оплати праці становила в середньому за період, що аналізується 6,59%. Водночас нарахування доплат та надбавок в господарстві, що досліджується, варіює в межах 6,64-4,32%.

Грошова мотивація вважається «ненасиченою», адже працівник досить швидко звикає до нового і високого рівня заробітної плати. А той рівень оплати, який недавно ще його мотивував на високу трудову віддачу, втрачає свою спонукальну силу і стає звичним.

У зв'язку з цим керівництво СФГ Герасименка В.І. приділяє достатньо уваги моральному заохоченню працівників. Використовується негрошове стимулювання, наприклад, у зв'язку з Днем захисника Вітчизни (для чоловіків), Днем 8-го Березня (для жінок), до Нового Року всі працівники організації отримують подарунки.

Основна мета трудової мотивації – досягнення високого рівня продуктивності праці за рахунок формування прийнятної поведінки співробітників. Для мінімізації небажаної поведінки співробітників (як наприклад, дисциплінарні порушення, прогули, запізнення), в СФГ Герасименка В.І. використовується матеріальне покарання і дисциплінарні заходи.



Оцінку ефективності існуючої системи мотивації неможливо провести без адекватної інформації. Ресурсом для аналізу ефективності даної системи СФГ Геросименка В.І стали дані, що відображають різні аспекти кадрового потенціалу організації, а також результати суцільного опитування співробітників цієї компанії.

Проведення анкетування працівників по оцінці існуючої системи мотивації дало наступні результати (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Результати суцільного анкетування працівників СФГ Герасименка В.І.

Запитання	Варіанти відповідей, %		
	Так	Ні	Важко відповісти
Чи задоволені Ви своєю роботою?	49	41	10
Чи подобається Вам власне робоче місце?	60	32	8
Ваша робота різноманітна?	50	30	20
Чи великий ступінь Вашої відповідальності?	51	44	5
Чи цінує Вашу роботу Керівник?	30	20	50
Чи цінує Вашу роботу Колеги?	66	10	24
Чи задоволені Ви своїм службовим зростанням?	18	72	10
Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання і підвищення кваліфікації?	62	28	10
Чи справедливою є матеріальна оцінка Вашої праці?	70	20	10
Чи відповідає Ваша робота рівню Вашої кваліфікації?	70	21	9

Джерело: складено самостійно

Таким чином, з табл. 2.14 видно, що задоволеність роботою відзначають 49% опитаних, при цьому власне робоче місце задовольняє 60% співробітників, 51% опитаних відзначили, що ступінь відповідальності, покладений на них вищий, ніж рівень їх повноважень. На питання: чи цінує Вашу роботу керівник? тільки 30% опитаних відповіли задовільно, а 50% співробітників не змогли відповісти. Однак оцінка роботи колегами значно вища. Рівень задоволеності службовим зростанням досить низький – 18%, при цьому відзначається, що співробітники підприємства мають можливості для навчання і підвищення кваліфікації. 21% опитаних відзначили, що робота не відповідає рівню їх

кваліфікації, а справедливість матеріальної оцінки праці відзначили 70% співробітників.

Підсумовуючи все вище викладене, можна зробити наступний висновок: в результаті аналізу суцільного анкетування, існуюча система мотивації визначена як недостатньо ефективна. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему мотивації на підприємстві СФГ Герасименка В.І. необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання служить належна відповідність мотивів і стимулів.

Отже можна підсумувати, що підвищення частки додаткових винагород і заохочувальних премій є неминучим фактом підвищення ефективності управління персоналом у досліджуваному господарстві..

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І.**

Вивчення кількісного складу персоналу СФГ Герасименка В.І. на основі аналізу соціальної структури дозволяє виділяти критерії конкурентоспроможності персоналу.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу проводиться виходячи з його конкурентних переваг, які, бувають зовнішніми стосовно персоналу і внутрішніми. Особливий вплив конкурентоспроможність персоналу підприємства здійснює рух кадрів, їх плинність. Як правило, плинність кадрів зумовлена незадоволеністю персоналу стилем управління на підприємстві. Звільнення за власним бажанням може бути викликано низкою причин: неконкурентоспроможні ставки оплати; несправедлива структура оплати; деспотичне керівництво; проблеми з транспортуванням на роботу; неефективний процес відбору та оцінки кандидатів; неадекватні заходи до вступу на посаду; прецедент раптових звільнень і раптового найму персоналу в організації. Важливо наголосити, що середня плинність кадрів призводить до постійного пошуку персоналу.

Важливим показником конкурентоспроможності персоналу є якість персоналу. На основі методу оцінки знань, умінь, навичок персоналу визначимо

рівень його професійної компетентності на основі критеріїв Класифікатора професій – 2022 [29] та на підставі тесту «Карта особистісних якостей» (КОЯ). При цьому, на основі аналізу тесту було визначено високий рівень професійної перспективності, що пояснюється тим, що більшість персоналу працює на підприємстві понад 3-5 років.

За даними директора СФГ Герасименка В.І. щорічно працівники підприємства проходять атестацію; протягом випробувального терміну кожен працівник освоює перелік компетенцій, які необхідні для виконання його повноважень.

Для виявлення рівня конкурентоспроможності персоналу вивчимо коефіцієнт професійної перспективності, що включає кваліфікацію працівника, стаж роботи, рівень освіти, вік працівника, які враховуються при оцінці ділових якостей. Для цього було проведемо розрахунок з використанням наступної формули:

$$\text{КПП} = \text{оцінка рівня освіти} \times \left(1 + \frac{\text{стаж}}{4} + \text{вік}/18\right), \quad (2.1)$$

де, оцінка рівня освіти: 0,15 – для осіб, які мають незакінчену середню освіту; 0,60 – для осіб із середньою освітою; 0,75 – для осіб із середньотехнічною та незакінченою вищою освітою; 1,00 – для осіб із вищою освітою за спеціальністю.

КПП за показником освіти можна подати у вигляді рис. 2.3:

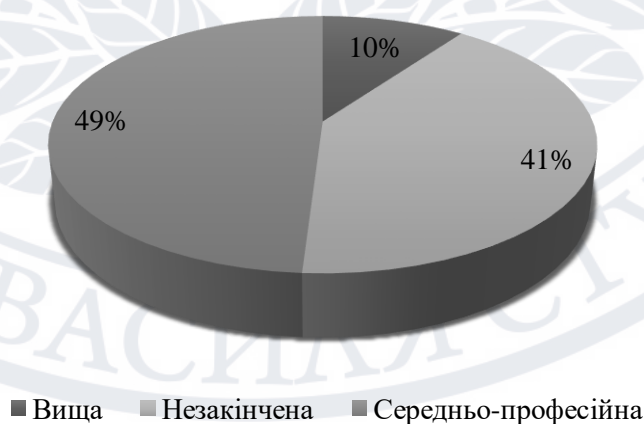


Рисунок 2.3 – Рівень освіти персоналу СФГ Герасименка В.І.

Джерело: складено за матеріалами підприємства



Як видно із рис. 2.3, більшість персоналу має вищу освіту.

Для порівняльної оцінки КППІ використовувався як зразок максимально можливий КППІ. Він був розрахований за допомогою максимальних показників: освіти (1), стажу роботи на цій посаді (20 років) та віку (47 років). Таким чином, за еталонний КППІ узяли рівень – 8,5.

На основі аналізу даних показників стало можливим:

- дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності персоналу;
- зробити оцінку особистісних якостей персоналу;
- провести коригування кадрової політики під час найму та мотивації персоналу;
- оцінити ступінь готовності персоналу досягти цілей щодо стратегії.

На основі аналізу оцінки конкурентоспроможності індивіда, що включає три компоненти: вартість кількості виконуваної роботи; вартість якості виконуваної роботи; вартість потенціалу індивіда до виконання трудової функції чи вартість компетенції.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його персоналу. Під конкурентоспроможністю персоналу важливо розуміти здатність зберігати і підвищувати ефективність і безпеку виробництва на всіх рівнях управління, як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах.

Важливим показником конкурентоспроможності персоналу є необхідність оцінки потенціалу всього персоналу.

До ключових конкурентних переваг персоналу відносять:

- особисті якості;
- професійна мобільність;
- престиж професії.

На основі даних факторів організація проводить моніторинг та оцінку трудового потенціалу всіх працівників. Оцінку конкурентоспроможності персоналу було здійснено кілька етапів.

- було визначено основні цілі оцінки;

- визначено головні критерії та фактори, використані при оцінці;
- вибрано показники, за якими проводитиметься оцінка;
- виявлено пріоритетні параметри для організації щодо кожного напрямку оцінки конкурентоспроможності персоналу;
- побудовано шкалу оцінки за кожною ознакою та показником;
- розроблено систему показників та виділено пріоритетні параметри оцінки, визначено значення оцінки конкурентоспроможності персоналу.

Показники конкурентоспроможності персоналу з урахуванням даних практики були якісні і кількісні. Якісні показники конкурентоспроможності персоналу дозволили визначити:

- фізичний та психологічний стан персоналу;
- загальний обсяг знань, навичок та умінь, що зумовлюють здатність до виконання роботи певної якості;
- кадровий склад як суб'єкт господарської діяльності: відповідальність, інтерес до роботи, причетність до діяльності організації.

При кількісних показниках організації використовувалися такі показники: прибуток на 1 співробітника; планові та фактичні показники вироблення та трудомісткості персоналу; кількість робочого часу, який необхідний при виконанні певного обсягу робіт працівником за нормального рівня інтенсивності праці; чисельність персоналу, який задіяний у виробництві; сума витрат на персонал; частка витрат на персонал у системі витрат підприємства за поточний період.

Основні критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. представлено у табл. 2.15.

У вибірці оцінювання персоналу за даними таблиці було охоплено робітничий персонал та співробітники відділів підприємства. Оцінка конкурентоспроможності даних категорії персоналу визначається за такою формулою:

Таблиця 2.15 – Критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І.

Якість персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Робочий персонал	Спеціалісти 0,20
1 Конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал	0,20	0,25
2 Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент)	0,30	0,15
3 Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,05	0,40
4 Інтелігентність, культура	0,05	0,05
5 Комунікабельність	0,05	0,05
6 Організованість	0,05	0,05
7 Вік, здоров'я	0,15	0,05
Разом	1,00	1,00

Джерело: складено самостійно

$$K_{СП}^n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_j \cdot b_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0 \quad (2.2)$$

де  $K_{СП}$  - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i$  – 1, 2 ...  $n$  – кількість якостей персоналу, необхідні для оцінки конкурентоспроможності працівника;

$j$  – 1, 2 ...  $n$  – кількість оцінюваних якостей персоналу;

$a_j$  – вагомість  $j$ -ї якості персоналу (таблиця);

$b_{ij}$  – оцінка  $i$ -м спеціалістом  $j$ -ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, яка може отримати індивідуум, що оцінюється. На основі даних показників слід враховувати умови оцінки якості персоналу:

- відсутня – 1 бал;
- проявляється рідко – 2 бали;
- проявляється ні сильно, ні слабо – 3 бали;
- проявляється доволі часто – 4 бали;
- проявляється систематично, стало, неприховано – 5 балів.



Для оцінки якостей працівників СФГ Герасименка В.І. методом довільної вибірки було відібрано 20 працівників. Результати оцінки якості керівного персоналу наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Результат оцінки якості керівного персоналу СФГ Герасименка В.І.

Керівник	Оцінка семи якостей спеціалістів за п'ятибальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Джерело: складено самостійно

Підставивши результати оцінки із таблиці, отримаємо:

$$K_{\text{ПСП}} = [0,20 (4 + 4 + 4) + 0,10 (5 + 4 + 4) + 0,40 (4 + 5 + 5) + 0,10 (4 + 3 + 4) + 0,10 (5 + 5 + 4) + 0,05 (4 + 4 + 4)] / 5 \times 3] = 13,1 / 15 = 0,87$$

Таким чином, рівень конкурентоспроможності працівників СФГ Герасименка В.І. дорівнює 0,87, що є високим показником конкурентоспроможності.

Аналогічним способом була проведена оцінка якостей конкурентоспроможності робочого персоналу. Вихідні дані подано у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Результат оцінки якості робочого персоналу СФГ Герасименка В.І.

Керівник	Оцінка семи якостей спеціалістів за п'ятибальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Джерело: складено самостійно

Підставивши результати оцінки із таблиці, отримаємо:

$$K_{\text{ПСП}} = [0,20 (4 + 4 + 4) + 0,10 (5 + 4 + 4) + 0,40 (4 + 5 + 5) + 0,10 (4 + 3 + 4) + 0,10 (5 + 5 + 4) + 0,05 (4 + 4 + 4)] / 5 \times 3] = 7,6 / 15 = 0,51$$

Рівень конкурентоспроможності, відповідно до розрахунків, становить 0,51, що є середнім рівнем конкурентоспроможності.

Поряд із цим, важливо виявити зв'язок мотивації персоналу з конкурентоспроможністю. У діяльності підприємства керівництво застосовує організаційні та матеріальні методи мотивації всього персоналу, що дозволяє керувати конкурентоспроможністю працівника. Застосовуючи різні види стимулів (примус, винагорода, спонукання), керівництво дозволяє підвищити рівень психологічної стійкості персоналу. Економічні показники підприємства обумовлені мотивацією та конкурентоспроможністю персоналу. Саме ці критерії є основою управління конкурентоспроможністю працівника. Сьогодні рівень конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. високий, що зумовлено високою кваліфікацією працівників, високими фінансовими показниками організації, рівнем освіти. Високий рівень мотивації обумовлений тим, що персонал СФГ Герасименка В.І. впевнений у завтрашньому дні, зацікавлений у високій продуктивності, високому рівні психологічної стійкості, підвищенні професійних навичок.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ ГЕРАСИМЕНКА В.І.

#### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І.

Роль стимулювання у розвитку виробництва, стійкості систем господарювання дуже велика. Ефективність агропромислового комплексу багато в чому визначається мотивованістю працівників, мобілізацією їх зусиль у досягненні високих результатів праці, а також якістю робочої сили, рівнем її професійної підготовки.

Домогтися раціонального використання ресурсів, підвищення якості продукції та збільшення обсягів виробництва неможливе без матеріальної зацікавленості працівників у вирішенні цих завдань навіть за умов відносної економічної стабільності.

Однак, для того, щоб цей інструмент підвищення трудовий мотивації був дієвим, в організації має бути використана ефективна система стимулювання персоналу, що відповідає сучасним умовам та вимогам.

Система заохочення праці персоналу, як і інші процеси в управлінні персоналом, вимагає чіткої регламентації діяльності та базується на наступних принципах: системність, структурованість, організованість, гнучкість, результативність, ефективність, послідовність та наявність зворотного зв'язку. Потрібно врахувати, що з удосконаленням системи стимулювання персоналу у компанії підвищується рівень продуктивності праці, налагоджується система планування та контролю. Якісно сформована та налагоджена система стимулювання персоналу стає фундаментом стабільності та конкурентоздатності персоналу та підприємства в цілому.

Так, система матеріального стимулювання праці працівників сільськогосподарських організацій повинна:



- підвищувати матеріальну зацікавленість у результативності як індивідуальної, так і колективної праці та виробництва загалом;
- сприяти розвитку та реалізації творчого потенціалу, стимулюючи інноваційну активність;
- підвищувати рівень життя працівника, забезпечуючи відтворення робочої сили, що особливо важливо для працівників сільського господарства.

Проведення соціологічного дослідження, аналіз документації та чинної системи стимулювання в СФГ Герасименка В.І. показали наявність наступних недоліків:

- відсутність залежності збільшення фонду оплати праці від зростання загального валового прибутку підприємства;
- недостатність матеріальних грошових стимулів (у вигляді додаткових бонусів, виплат за стаж, вислугу років, участі у прибутку);
- фінансових стимулів (як оплати харчування, навчання);
- відсутність форм та методів нарахування премій, які залежали б як від особового вкладу працівників, і від колективних показників діяльності.

Відповідно до цього, основні напрямки вдосконалення системи матеріального стимулювання праці працівників у СФГ Герасименка В.І. повинні передбачати наступне (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення системи матеріального стимулювання праці в СФГ Герасименка В.І.

Проблема	Заходи	Результати
1. Відсутність зв'язку між зростанням доходу працівників та збільшенням загального обсягу валового доходу	Для оптимізації фонду матеріального стимулювання, збільшення частки грошових стимулюючих виплат у загальній структурі ФОП	Стимулювання працівників до високоефективної продуктивної праці
2. Недостатність матеріальних стимулів	Для вдосконалення системи преміювання пропонується проект «Удосконалення системи стимулювання в СФГ Герасименка В.І.	Збільшення якості життя працівників, забезпечення відтворення робочої сили
3. Малоефективна система преміювання		Збільшення продуктивності, зростання кінцевих показників індивідуально та колективної праці

Отже, зміна та оптимізація структури фонду матеріального стимулювання на користь підвищення частки стимулюючих виплат, а також їх взаємозв'язок із результатами виробництва буде сприяти відновленню втраченої залежності та стимулювати працівників до високоєфективної виробничої праці;

Використання соціальних пільг як інструмент мотивації персоналу залежатиме від заробітної плати та кінцевих фінансових результатів. Даний напрямок дозволить не тільки підвищити якість життя працівників сільського господарства, а й значно доповнить перелік інструментів стимулювання не грошовими винагородами. Підвищення значущості матеріального стимулу дозволить підвищити матеріальну зацікавленість персоналу в якісному та відповідальному виконанні своїх трудових обов'язків.;

Удосконалення системи стимулювання, яке полягає у поєднанні індивідуального преміювання, яке виплачується за підсумками півріччя та колективного преміювання, розмір якого залежить від одержаного організацією чистого прибутку. Цей напрямок буде сприяти не тільки стимулюванню виробничої праці, а й зниженню собівартості продукції, а отже, і зростанню кінцевих фінансових показників.

Проект з удосконалення системи стимулювання у СФГ Герасименка В.І. представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Удосконалення системи стимулювання у СФГ Герасименка В.І.

Елементи системи стимулювання	Категорія працівників		Частка у фонді матеріального стимулювання
	Виробничі працівники	Керівники спеціалісти	
Заробітна плата основна	Погодинна заробітна плата		60
Додаткова	Гарантовані доплати та надбавки		
Індивідуальне преміювання	Преміювання за приріст продуктивності праці працівника	Преміювання за приріст продуктивності праці на підприємстві	20
Колективне преміювання	Преміювання від розміру отриманого чистого прибутку		
Соціальні гарантії, виплати та пільги	Оплата вартості харчування, навчання, матеріальна допомога		20

Джерело: складено самостійно



Запропонована система матеріального стимулювання представлена постійною та змінною частинами. Частка заробітної плати (основної та додаткової) представлена широким переліком гарантованих доплат та надбавок, має становити не більше 60% у загальному фонді матеріальної винагороди.

При цьому основна частина заробітної плати також буде представлена у вигляді оплати за тарифними ставками, окладами та відрядними розцінками, а в додаткову буде включено такі елементи як:

- стаж роботи;
- вислуга років;
- кваліфікація та ін.

Наші дослідження показали, що в середньому в сільськогосподарських організаціях заробітна плата за тарифними ставками має забезпечувати 60% ФОП. Так, аналіз частки основної заробітної плати у загальній сумі матеріального стимулювання показав, що у сільськогосподарських організаціях з часткою тарифної частини в межах 60% вища ефективність праці та виробництво. Це зумовлено тим, що система матеріального стимулювання у такому разі дозволяє, з одного боку, гарантувати підвищення величини прожиткового мінімуму, а з іншого боку, дозволяє здійснювати суттєвий вплив на стимулювання працівників за рахунок преміювання та соціального пакету.

Змінна частина фонду матеріального стимулювання формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання (20% від фонду оплати праці), а також соціальними гарантіями, пільгами та виплатами (20% від фонду оплати праці).

Розглядаючи цю частину системи, можна сказати, що в преміювання доцільно включити індивідуальне та колективне. Таким чином, при індивідуальному преміюванню працівників рослинництва, механізаторів та водіїв, бригадирів, нами пропонується використовувати в якості показника преміювання рівень продуктивності праці. Обґрунтованість вибору продуктивності праці підтверджується необхідністю створення більш тісного



зв'язку між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання його оплати.

При індивідуальному преміюванні керівників та фахівців, у зв'язку з неможливістю кількісної оцінки їхнього особистого вкладу в зростання продуктивності праці, в якості показника преміювання доцільно використовувати середній приріст продуктивності праці працівників у цілому на підприємстві.

Використання колективного преміювання поряд з індивідуальним обумовлено необхідністю зацікавленості працівників у збільшенні не лише власних результатів праці, а й кінцевих результатів діяльності організації

Тому при колективному преміюванні працівники за підсумками фінансового року, на наш погляд, мають бути націлені на підвищення економічної ефективності виробництва, тобто збільшення чистого прибутку компанії. Умовою виплати колективної премії є виконання працівниками у повному обсязі своїх обов'язків та дотримання трудової дисципліни.

Щодо соціальних гарантій, то сюди слід віднести такі категорії як:

- оплата навчання;
- оплата вартості харчування;
- матеріальна допомога працівникам та ін.

Сукупна частка цих елементів та преміювання повинна становити не менше 40% від загальної структури фонду.

Для оцінки соціально-економічної ефективності внесених пропозицій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання праці СФГ Герасименка В.І., ми маємо визначити оптимальну величину показників системи матеріального стимулювання, а для цього зробити розрахунки, що надають взаємозв'язок між чисельністю персоналу, заробітною платою та продуктивністю праці. Для цього скористаємося наступним методичним підходом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Застосування нерівностей для визначення оптимальної величини показників системи матеріального стимулювання

Нерівності	Зміст
$K \leq EL \times XL_{\max}$	Обмеження за кількістю працюючих, виходячи з нормативної ефективності зарплати та нормативних витрат на оплату праці
$EL \geq K / XL_{\max}$	Обмеження на мінімальну ефективність зарплати, виходячи з чисельності персоналу та прийнятого рівня витрат на оплату праці
$I = EK \times XL_{\max}$	Обмеження на максимальний середній місячний дохід робіт, виходячи з продуктивності праці та нормативних витрат на оплату праці
$EK \geq I / XL_{\max}$	Обмеження на мінімальну продуктивність праці, виходячи із заданої середньої зарплати та нормативних витрат на оплату праці

Джерело: складено самостійно

Як ми побачили зі звітів про фінансову діяльність СФГ Герасименка В.І., у 2021 р. прибуток до оподаткування (W) компанії склав 15600,5 тис. грн. Чисельність персоналу (K) – 21 особа, сумарні витрати на оплату праці згідно з ФОП – 1503 тис. грн. Максимальна частка витрат на оплату праці у валовому прибутку ( $XL_{\max}$ ) – 0,53. Розрахуємо середній дохід одного співробітника на місяць, продуктивність зарплати та продуктивність праці працівників.

Середній дохід одного працівника на місяць (I) становить 5,6 тис. грн

$$I = \text{ФОП} / K / 12 = 1503 / 21 / 12 = 5,96 \text{ тис. грн}$$

Продуктивність зарплати (EL) визначається відношенням прибутку до оподаткування (W) до середнього доходу одного співробітника (I) та становить 218,12 тис. грн

$$EL = W / I = 15600,5 / 71,52 = 218,12 \text{ тис. грн}$$

Продуктивність праці (EK) визначається відношенням прибутку до оподаткування (W) до чисельності персоналу і становить 742,88 тис. грн

$$EK = W / K = 15600,5 / 21 = 742,88 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо показники ефективності системи матеріального стимулювання у СФГ Герасименка В.І.:

$$EL \times XL_{\max} = 218,12 \times 0,53 = 115,65$$

$$K / XL_{\max} = 21 / 0,53 = 39,62$$

$$EK \times XL_{\max} = 742,88 \times 0,53 = 393,72$$

$$I/XL_{\max} = 5,96 / 0,53 = 11,25$$

Зведемо розрахунки у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності системи матеріального стимулювання за результатами 2021 р.

Нерівність	Висновки
$21 < 115$	Чисельність персоналу повинна бути не більше 115 осіб
$218,12 > 39,62$	Ефективність зарплати повинна бути не меншою ніж 39,62 тис. грн
$5,96 < 393,72$	Зарплата не більше 393,72 тис. грн
$742,88 > 11,25$	Продуктивність праці повинна бути вище 11,25 грн на людину

Джерело: складено самостійно

Дані, подані в табл. 3.4, дозволили зробити висновок про те, що всі нерівності виконуються, що дозволяє при достатньому прибутку до оподаткування та при дотриманні інших нормативів отримати розрахунковий прибуток.

Таким чином, орієнтуючись на отримані результати, можна сказати, що підвищення фонду оплати праці та застосування нової системи матеріального стимулювання буде обґрунтованим.

Припустимо, що у наступні три роки ФОП зростатиме щороку на 5%. Тоді отримаємо наступні дані (рис. 3.1).

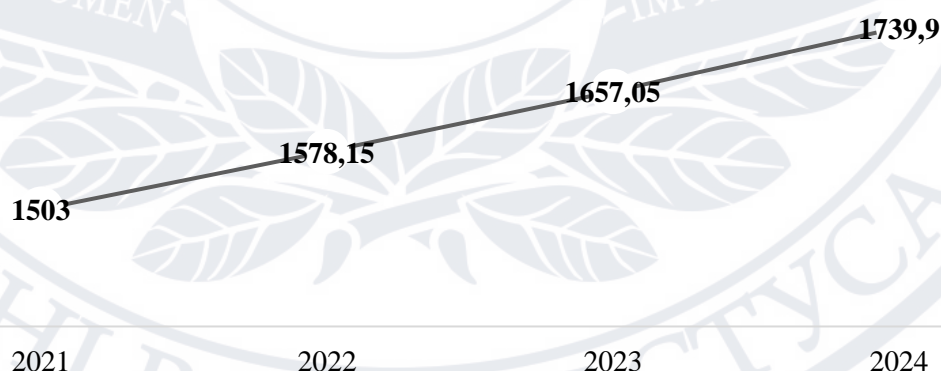


Рисунок 3.1 – Прогнозне зростання ФОП у 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено самостійно

Використовуючи отримані прогнозні дані, розрахуємо обсяг матеріального стимулювання працівників на 2022-2025 рр.



Таблиця 3.5 – Обсяг прогнозованого матеріального стимулювання працівників СФГ Герасименка В.І. у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Заробітна плата (60%)	946,89	994,23	1043,94
Індивідуальне та колективне стимулювання (20%)	315,63	331,41	347,98
Соціальні гарантії, виплати та пільги (20%)	315,63	331,41	347,98
Фонд матеріального стимулювання, тис. грн	1578,15	1657,05	1739,9

Джерело: складено самостійно

Виходячи із розрахунків табл. .3.5, на заробітну плату планується витрати:

$$\text{ФОП}_{2022} = 1503 \times 0,6 = 1578,15 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФОП}_{2023} = 1578,15 \times 0,6 = 1657,05 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФОП}_{2024} = 1657,05 \times 0,6 = 1739,9 \text{ тис. грн}$$

На преміювання (колективне та індивідуальне) та соціальні гарантії буде витрачено по 20% від ФОП або:

$$\text{ФОП}_{2022} = 1578,15 \times 0,2 = 315,63 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФОП}_{2023} = 1657,05 \times 0,2 = 331,41 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФОП}_{2024} = 1739,9 \times 0,2 = 347,98 \text{ тис. грн}$$

Аналогічним чином спрогнозуємо зростання прибутку до оподаткування на 5% (рис. 3.2).

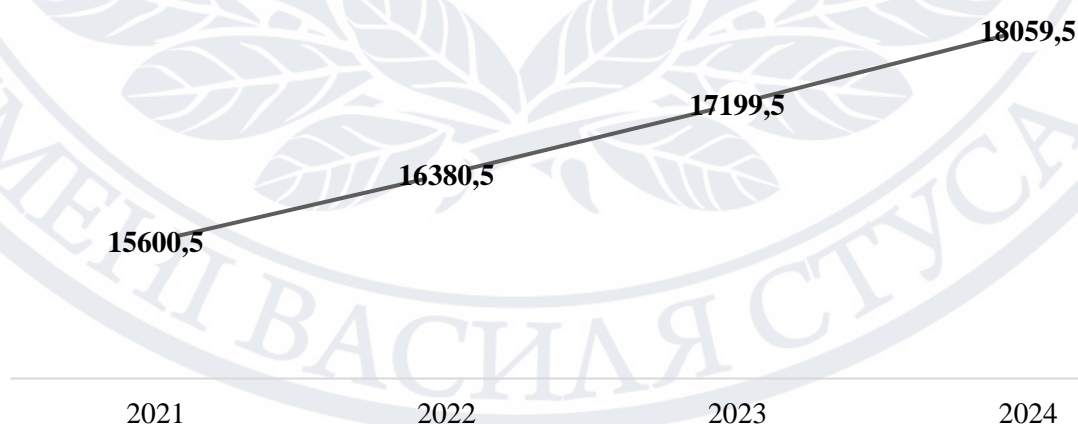


Рисунок 3.2 – Прогнозне зростання прибутку до оподаткування СФГ Герасименка В.І. у 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено самостійно

Враховуючи зростання прибутку до оподаткування СФГ Герасименка В.І., розрахуємо зростання продуктивності праці працівників, прогнозуючи, за їх кількість залишиться на рівні 2021 р. (ЕК) у 2024 р.:

$$EK_{2024 \text{ план}} = W / K = 18089,5 / 21 = 861,4 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, ми бачимо зростання продуктивності праці працівників від 742,88 тис. грн. в 2021 р. до 861,4 тис. грн у планованому 2024 р.

Проведені розрахунки моделювання реалізації пріоритетних напрямів удосконалення системи матеріального стимулювання праці працівників СФГ Герасименка В.І. дозволять відзначити позитивний вплив запропонованих заходів на структуру фонду оплати праці, що сприятиме:

- підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у результативності як індивідуальної, так і колективної праці та виробництва загалом;
- підвищенню задоволеності працівників, а відтак підвищення лояльності персоналу;
- підвищенню продуктивності праці працівників;
- збільшенню рівня життя працівників завдяки забезпеченню відтворення робочої сили;
- досягненню конкурентоспроможності компанії через досягнення ключових показників ефективності.

### **3.2 Рекомендації щодо використання маркетингового підходу в умовах підвищення конкурентоспроможності персоналу організації**

Проведений аналіз діяльності СФГ Герасименка В.І., спрямований на визначення рівня конкурентоздатності підприємства, а також його персоналу дозволив виявити існуючі слабкі сторони та проблеми.

Дослідження показало, що основними проблемами підприємства на сьогоднішні є:

- низька кваліфікація працівників та відтік кадрів із села;
- недостатній рівень фінансової стійкості;

- обмежений асортимент продукції, що випускається.

Проте слід зазначити, що ключовою проблемою СФГ Герасименка В.І. є застаріле обладнання та недостатньо сучасні комбайни. На сьогоднішній день на підприємстві задіяні зернозбиральні комбайни, характеристики яких значно нижчі за більшість сучасних машин, що не дозволяє СФГ Герасименка В.І. конкурувати на ринку з провідними компаніями цієї галузі.

На Вінничині конкуренція між підприємствами, що займаються, насамперед, вирощуванням зернових та зернобобових культур досить велика, що вимагає від організацій постійного поліпшення якості продукції, регулярне розширення асортименту новими сортами, пошук нових технологій та своєчасна модернізація обладнання та машин.

З метою збільшення ефективності виробництва зернових та зернобобових культур, що веде до підвищення конкурентоспроможності СФГ Герасименка В.І. у цілому, так і його персоналу зокрема, пропонується купівля нового зернозбирального комбайна Mega 204, Claas, що відповідає всім сучасним вимогам якості та ефективності.

Вартість даного комбайна становить 3900000 грн. Постачальником машини є ПрАТ «Агріматко-Україна», розташоване за адресою: Вінницька обл., Вінницький р-н., с. Зарванці, вул. Мирна 8А.

Для оцінки доцільності цього заходу проведемо порівняльний аналіз технічних характеристик використовуваного в даний час комбайна та комбайна, обраного для придбання (табл. 3.6).

Порівняльний аналіз дозволив встановити, що технічні показники комбайна, що купується, значно перевищують характеристики застосовуваних для підприємства машин, що свідчить про доцільності купівлі цієї моделі. Придбання комбайна Mega 204, Claas дозволить проводити роботи у більш стислі терміни, зменшити втрати зерна, що дозволить підвищити родючість землі за рахунок подрібнення соломи та подальшим її закладенням у землю. У зв'язку з цим, суттєво підвищаться показники ефективності діяльності підприємства,



стабілізується його фінансовий стан та підвищиться рівень його конкурентоздатності на ринку.

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз комбайнів Case IH 2188 та Mega 204, Claas

Характеристика	Одиниця вимірювання	Case IH 2188	Mega 204, Claas
<b>Загальні показники комбайнів</b>			
Місце виробництва	-	Франція	Німеччина
Пропускна спроможність	кг/с	5,5	9,8
Продуктивність	т/ч	7,2	13,8
<b>Жатка</b>			
Ширина захоплення жнивarki	м	401/5,0/6,0	401/5,0/6,0/6,6/7,5
Швидкість зрізів ножа	зрізів/хв	452	1060/1120
Частота обертання мотовила	об/хв	16-42	12-47
<b>Обмолот</b>			
Діаметр барабана/ротора	мм	600	450
Довжина барабана/ротора	мм	1185	1320
Частота обертання барабана тах	об/хв	1260	1500
Кут охоплення підбарабання	град.	146	151
<b>Очистка</b>			
Загальна площа решіток	м <sup>2</sup>	2,42	4,7
Тип вентилятора очищення	-	п'ятилопiсний	турбiнний
Частота обертання вентилятора очищення	об/хв	432-723	526-843
Загальна площа очищення	м	7,69	7,22
<b>Двигун</b>			
Тип двигуна	-	4-х тактний з турбонадувом	4-х тактний дизельний з водяним охолодженням
Модель двигуна	-	Д-442-54Р/Д442-55Р	Mercedes OM 336 LA
Потужність двигуна номінальна	л.с.	106,5	147-163
<b>Зерновий бункер</b>			
Місткість бункера	м <sup>3</sup>	3	6,2
Висота вивантаження	мм	3090	4020
Швидкість розвантаження бункера	сек	не більше 180 с	100

Джерело: складено самостійно

Щоб оцінити, наскільки ефективний запропонований захід, що полягає у купівлі нового зернового комбайна, необхідно також проаналізувати результати

аналізу якості зерна, рівень втрат у процесі збирання врожаю, а також показники ефективності та надійності комбайна Case IH 2188 і обраного на сьогоднішній день для придбання Mega 204. Отримані результати дослідження представлені у табл. 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7 – Результати аналізу обмолотів комбайнів

Характеристика	Одиниця вимірювання	Комбайн	
		Case IH 2188	Mega 204, Claas
Урожайність	ц/га	35,5	39,9
Втрати	%	8,6	2,0
Дрібнення	%	2,25	1,82
Основне зерно в бункері	%	93,32	96,79
Зерно в колосках і плівках	%	4,43	1,39

Джерело: складено самостійно

Дані свідчать про те, що комбайни, котрі застосовуються на сьогоднішній день у СФГ Герасименка В.І. мають високий відсоток втрат, що негативно позначається на виробництві зернових та зернобобових культур та завдає підприємству додаткових збитків. У той же час даний показник у комбайна Mega 204, Claas значно нижчий, що підтверджує ефективність машини.

Слід зазначити, що за чинним стандартом на комбайни відсоток дроблення отриманого зерна має становити трохи більше 2%. Однак виявлено, що у комбайнів Case IH 2188, які експлуатуються підприємством, цей показник перевищує допустиму норму, що тягне за собою погіршення якості продукції та, як наслідок, зниження конкурентоздатності СФГ Герасименка В.І. на ринку. Значення даного коефіцієнта у комбайна Mega 204, Claas повністю відповідає вимогам.

Важливим показником є відсоток основного чистого зерна в бункері, дані якого показують, що значення цього критерію у старого комбайна значно нижчі, ніж у комбайна, обраного для оновлення технопарку.

Крім того, важливою перевагою комбайна Mega 204, Claas є зручність усунення технологічних відмов, очищення комбайна (забивання, залипання сепаруючої поверхні). У зв'язку з цим, введення в експлуатацію даного комбайна

суттєво позначиться на дотримання технологічної дисципліни і відіб'ється у зниженні втрат на підприємстві.

Таблиця 3.8 – Результати аналізу ефективності комбайнів

Характеристика	Одиниця вимірювання	Комбайн	
		Case IH 2188	Mega 204, Claas
Намолот за сезон	т	676,8	1761,1
Наведений намолот за єдиний експлуатаційний час	т	1092,8	1937,1
Коефіцієнт надійності технологічних процесів	-	0,952	0,976

Джерело: складено самостійно

Дані дозволяють зробити висновок, що придбання нового зернозбирального комбайна дозволить значно збільшити обсяги намолоту за сезон, що тягне за собою підвищення таких фінансових показників як виручка та прибуток підприємства. Більш того, при покупці комбайна Claas Mega 204 також підвищується значення коефіцієнта надійності технологічних процесів, що сприяє зменшенню технічних проблем і поломок.

Придбання нового комбайна Mega 204, Claas забезпечить покращення багатьох виробничих показників діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність.

Результати змін ключових показників представлені рис. 3.3.

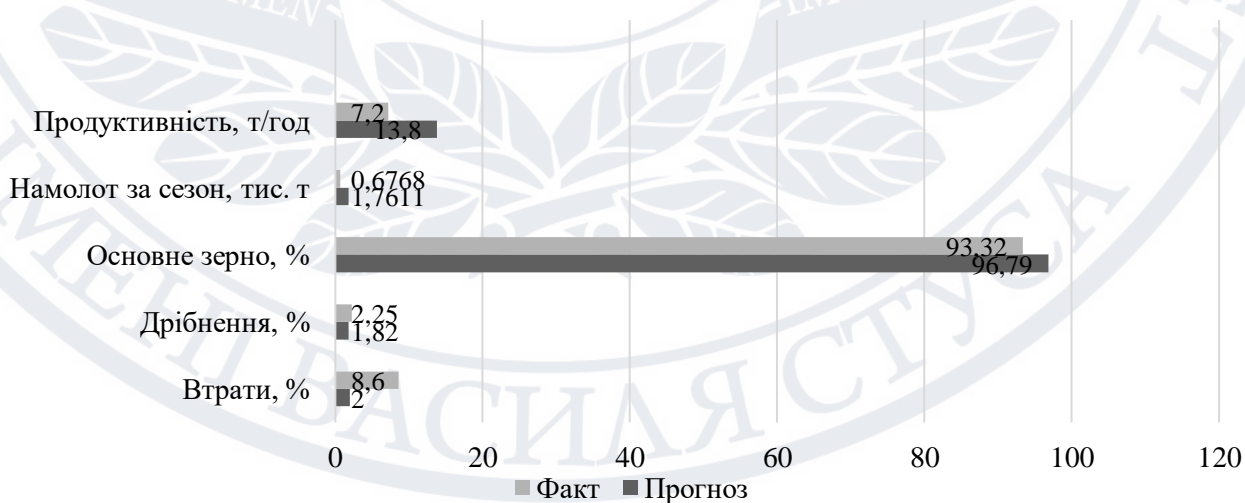


Рисунок 3.3 – Ефект від впровадження пропонованого заходу по купівлі нового зернозбирального комбайну

Джерело: складено самостійно



Розробка заходу передбачає покупку зернозбирального комбайна, його монтаж та пусконаладжувальні роботи вартістю 4000000 грн, використовуючи позикові кошти у вигляді кредиту під 12% річних, з подальшим погашенням з бюджету всіх рівнів процентної ставки розмірі 8%. Позикові кошти становлять 80% і надаються на 7 років, з відстрочкою платежу на 1 рік, повернення основної суми боргу та відсотків проводиться наприкінці року.

У табл. 3.9 представлені дані про основні витрати, пов'язані з реалізацією заходу та необхідні інвестиції.

Таблиця 3.9 – Витрати та інвестиції на реалізацію заходу

Напрямок інвестицій	Кількість, од.	Ціна за одиницю, тис. грн	Вартість всього, тис. грн	Інвестиції	
				Власні – 20%, тис. грн	Позикові – 80%, тис. грн
Купівля зернозбирального комбайну	1	3900	3900	500	3400
Монтаж та пусконаладжувальні роботи	-	100	100	100	-
Разом			4000	600	3400

Джерело: складено самостійно

Далі розглянемо схему кредитування, за якою підприємство буде повертати позикові кошти (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Схема кредитування запропонованого інвестиційного проекту, тис. грн.

Рік	Повернення кредиту	Сума боргу	Сума виплат за процент (12%)	Відшкодування (8%)	Сума
2023	0	3400	408	272	
2024	566,67	3400	408	272	
2025	566,67	2833,33	340	226,67	
2026	566,67	2266,67	272	181,33	
2027	566,67	1700,00	204	136	
2028	566,67	1133,33	136	90,67	
2029	566,67	566,67	68	45,33	
Разом	34000,00	0,00	1835	1224	4012,00

Джерело: складено самостійно

Для розрахунку грошових надходжень було проведено прогнозування рівня прибутку на найближчі 7 років.

Розрахуємо дисконтовані фінансові надходження (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Розрахунок дисконтованого доходу та індексу дохідності пропонованого заходу

Крок розрахунку	Грошове надходження, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані грошові надходження (PV), тис. грн
0	-4000	1	-4000
1	6358,08	0,893	5677,76847
2	6813,56	0,797	5430,4097
3	7384,75	0,712	5257,94336
4	7771,63	0,636	4942,75879
5	8274,22	0,567	4691,48505
6	8792,52	0,507	4457,8069
7	9326,52	0,452	4215,58555
NPV		30673,7578	
PI		7,6684375	

Джерело: складено самостійно

Чистий дисконтований дохід (NPV) складе 30 673,75 тис. грн. Це свідчить про доцільність проекту, оскільки передбачувані доходи більші видатків.

Індекс рентабельності:  $PI = 30673,75 / 4000 = 7,67 > 1$ , тобто запропонований проект слід ухвалити.

Отримані дані свідчать про те, що запропонований захід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності СФГ Герасименка В.І. є економічно доцільним.

Таким чином, можна зробити висновок, що захід, що полягає у купівлі нового зернозбирального комбайна Mega 204 Claas, дозволить СФГ Герасименка В.І. значно покращити та стабілізувати свій фінансовий стан шляхом збільшення обсягів одержуваного зерна та зниженням втрат.

Слід зазначити, що комбайн, що купується, відповідає всім технічним нормам та сучасним вимогам, що дозволяє йому виконувати свої функції за короткий проміжок часу із максимальною ефективністю.

Результати дослідження показали, що придбання нового комбайна дозволить значно покращити якість зерна, що сприятиме залученню нових покупців, підвищенню рівня їхньої лояльності, зміцненню позицій підприємства на ринку як постачальника високоякісної продукції, а, отже, підвищенню конкурентоздатності СФГ Герасименка В.І. та його персоналу.

Як показав аналіз, підприємство перебуває у консервативному стратегічному стані, який спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. При цьому стані головним критерієм є якість товару. Отже, покращення основних виробничих показників, збільшення обсягів одержуваної продукції, зниження кількості втрат дозволять підприємству вийти на новий рівень розвитку та покращити своє конкурентне становище на ринку.

Отже, отримані дані свідчать про те, що запропонований захід, котрий полягає у придбанні нового зернозбирального комбайна Mega 204 Claas є ефективним і доцільним, оскільки наступні за ним зміни сприятимуть підвищенню конкурентоздатності самого СФГ Герасименка В.І. та його персоналу зокрема.

Аналіз конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. також дозволило зробити висновок про те, що низький рівень підготовки працівників, а також недостатньо ефективна система навчання персоналу підприємства негативно впливають на якість роботи підприємства, ефективність його діяльності та, наприклад, конкурентоспроможність.

Для вирішення цієї проблеми пропонується реалізація заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішньофірмового навчання персоналу (табл. 3.12).

У зв'язку з тим, що на досліджуваному підприємстві відсутній документ, що регламентує процеси внутрішньофірмового навчання персоналу СФГ Герасименка В.І. рекомендовано розробити Положення «Про організацію внутрішньофірмового навчання персоналу». Головною метою цього документа є створення системи відшкодування витрат на навчання всім категоріям персоналу.



Таблиця 3.12 – Зміст заходів щодо удосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу

Захід	Характеристика
Переглянути зміст навчальних програм на предмет відповідності їх змісту потребам робочого місця	Перегляд для: – технологічного персоналу основного виробництва; – ремонтного персоналу; – для технологічного персоналу допоміжних цехів
Поетапний перехід на методи активного навчання	На рівні з активним розвитком нових форм організації навчального процесу (моделювання виробничих ситуацій, організація дискусій, ділових ігор) використовувати такі методи навчання, як аналіз та обговорення зразків продукції, що випускається, проектів технічного переоснащення підприємства, тощо.
Збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та спеціалістів з курсу «Психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»	В цілому для цих категорій корисне посилення змісту навчання блоку економіки та управління
Надати можливість індивідуальної форми підготовки кадрів у цехах	Активно використовувати формування груп робітників сумісних професій, а також практикувати подовження терміну комплектування учбових груп
Проведення методичної роботи в різних організаційних формах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методичні семінари проводяться за 40-годинною навчальною програмою, метою якої є набуття знань в галузі управління та психології, обмін досвідом, удосконалення організації навчального процесу тощо.;</li> <li>2. Організуються та проводяться методичні наради для цехових організаторів та інструкторів виробничого навчання. Найбільш характерними питаннями на нараді є: хід виконання планів з економічної освіти, якість навчального процесу;</li> <li>3. Відкриті заняття проводяться з метою підвищення якості навчального процесу, набуття та використання професійного досвіду в широкій практиці.</li> </ol>

Джерело: складено самостійно

Положення «Про організацію внутрішньофірмового навчання персоналу» дає можливість співробітникам виступати ініціаторами навчання, подаючи заявки у встановленій формі.

Схема навчання персоналу після внесення змін, що пропонуються, представлено рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Схема навчання персоналу СФГ Герасименка В.І. після внесення змін

Джерело: складено самостійно

Крім того, можливість часткової або повної компенсації вартості навчання є для персоналу мотивуючим фактором, дає можливість підвищити свій професійний рівень більшому числу співробітників. План-графік впровадження запропонованих заходів представлений у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - План-графік впровадження запропонованих заходів по організації внутрішньофірмового навчання персоналу

Захід	Терміни виконання	Відповідальна посадова особа / Виконавці
Розробка методики надання оплати навчання персоналу за рахунок організації	1 місяць	Менеджер з управління персоналом

## Продовження таблиці 3.13

Розробити нові форми для обліку потреби у навчанні	1 тиждень	Менеджер з управління персоналом
Внести виправлення до Положення про навчання персоналу	1 тиждень	Менеджер з управління персоналом
Виявити потребу у навчанні	1 місяць	Генеральний директор / Менеджер з управління персоналом
Скласти та узгодити план по навчанню	2 тижні	Генеральний директор / Менеджер з управління персоналом
Затвердити план навчання молодих фахівців	3 робочих дні	Генеральний директор / Менеджер з управління персоналом
Скласти проект бюджету на рік по навчанню	1 тиждень	Менеджер з управління персоналом
Затвердити бюджет з навчання	3 робочих дні	Генеральний директор / Менеджер з управління персоналом
Організувати збір та узагальнення заявок заявлених на навчання	1 тиждень	Менеджер з управління персоналом
Контролювати виконання бюджету та плану з навчання	Постійно	Менеджер з управління персоналом

Джерело: складено самостійно

Програма організації внутрішньофірмового навчання СФГ Герасименка В.І. наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Програма організації навчання персоналу

Найменування операцій	Затрати на рік, грн	Необхідна інформація
Субсидування навчання	27000	Політика субсидування навчання
Оплата вартості тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	18500	Інструкція
Аналіз потреби у навчанні	8500	Інструкція
Навчання начальників відділів	25000	Інструкція
Реалізація учнівської програми	15000	Інструкція
Всього витрат	94000	

Джерело: складено самостійно

Витрати на навчальні заходи складаються з багатьох компонентів. Відкриті семінари та конференції найбільш складно планувати та бюджетувати, оскільки їх організаторами виступають сторонні компанії. Терміни, програми та умови



проведення подібних заходів зазвичай стають відомі не більше ніж за 1-3 місяці до їх проведення. Витрати навчання персоналу представлені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Заплановані витрати на навчання персоналу СФГ Герасименка В.І.

Найменування заходу	Кількість працівників, яким необхідне навчання, осіб	Середня вартість у розрахунку на 1 особу, грн	Загальна вартість навчання, грн
Навчання управлінських працівників	5	7000	35000
Підвищення кваліфікації основних працівників	6	8000	48000
Посилення програми адаптації та навчання молодих спеціалістів	3	6000	18000
Разом	14	21000	101000

Джерело: складено самостійно

Розрахуємо економічну ефективність проекту вдосконалення заходів щодо навчання персоналу у СФГ Герасименка В.І. Доцільно розглянути інтегральний економічний ефект як сукупність ефектів у сфері управління.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становив 4,7%. Реалізація проекту щодо вдосконалення внутрішньофірмового навчання дозволить підвищити мотивацію фахівців і, таким чином, плинність кадрів за експертним оцінками може знизитись до 2,5%. Економія коштів у цьому випадку розраховується за формулою (3.1):

$$P_1 = Z_d \times C_d \times K_d \times \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (3.1)$$

де  $K_1^T$  та  $K_2^T$  – фактичний та очікуваний коефіцієнти плинності, %;

$Z_d$  – середньоденний зарібок одного працівника, грн;

$C_d$  – кількість людино-днів не роботи у зв'язку зі звільненням або навчанням;

$K_d$  – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату.

Економія коштів за рахунок зниження плинності кадрів становитиме:

$$P_1 = 199 \times 120 \times 10 \times \left(1 - \frac{2,5}{4,7}\right) = 250,02 \text{ тис. грн}$$

Удосконалення навчання персоналу так само позитивно вплине на рівень професійних навичок спеціалістів, за рахунок чого підвищиться якість роботи. Економія коштів за рахунок підвищення якості розраховується за формулою (3.2):

$$P_2 = B \times \frac{D_0 \times C_0}{100}, \quad (3.2)$$

Де де  $B$  – виручка від реалізації продукції за рік;

$D_0$  – зменшення браку, %;

$C_0$  - сума штрафів, грн

Розрахуємо економію від зниження кількості браку на 1,5%:

$$P_2 = 66352,5 \times \frac{1,5 \times 50}{100} = 49764,38 \text{ тис. грн}$$

Сумарна річна економія коштів становитиме:

$$P = 250,02 + 49764,38 = 50014,40 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект від реалізації проекту дорівнює різниці між річною економією в результаті реалізації проектної діяльності та витратами на цю діяльність.:

$$E = 50014,40 - 101 = 49913,40 \text{ тис. грн}$$

Наявність позитивного економічного ефекту дозволяє стверджувати, що реалізація запропонованих заходів є ефективною.

Існують передумови для зростання економічної ефективності запропонованих заходів. Вартість організаційних заходів після першого року зменшиться, оскільки основні документи будуть вже розроблені та введені в дію, потрібний лише поточний контроль за виконанням планів та внесення коригувань.

Передбачається, що бюджетування навчання дозволить знизити витрати навчання на 5-7% з допомогою повного виявлення потреб у навчанні та ефективному плануванні. Деякі ефекти від реалізації проекту щодо

вдосконалення внутрішньофірмового навчання СФГ Герасименка В.І. проявляються як в економічній, так і в соціальній сфері:

- зменшення плинності кадрів (підвищення стабільності команди, утримання ключових спеціалістів, скорочення витрат на пошук і навчання нових співробітників);
- підвищення мотивації працівників (фактично – краща ефективність роботи, конкурентоспроможність персоналу тощо);
- підвищення мотивації працівників до навчання за рахунок створення сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований та конкурентоспроможний персонал);
- покращення іміджу СФГ Герасименка В.І. як партнера та роботодавця (можливість найму найкращих фахівців галузі).

Проведений аналіз свідчить про те, що запропонований захід, пов'язаний із удосконаленням системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, є економічно та соціально ефективним.

Отже, можна підсумувати, що запропоновані заходи є ефективними та доцільними та дозволять СФГ Герасименка В.І. підвищити не тільки конкурентоздатність персоналу, але й підприємства в цілому.



## ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень можемо зробити висновок, що проблема розвитку теорії, методології персоніфікованого управління для підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальною для науки і практики в умовах висококонкурентного інноваційного середовища.

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження дозволило отримати основні висновки та результати.

1. Обґрунтовано поняття «конкурентоспроможність персоналу», під яким розуміється властивість людського капіталу, що характеризує ступінь задоволення ринкової потреби у праці.

Сьогодні, необхідно приділяти особливу увагу не стільки кількісній, скільки якісній складовій людських ресурсів. В умовах посилення конкуренції чималого значення набуває аналіз конкурентоспроможності фірми, її фактори, цілі, правильно сформульована стратегія та персонал підприємства. Розробивши та впровадивши раціональні методи та способи, господарюючі суб'єкти можуть розраховувати на успішність розпочатої справи.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу в організації/підприємстві необхідно використовувати систему вимірювань, що характеризує конкурентні переваги сукупного працівника щодо кожної складової конкурентоспроможності персоналу.

2. Вплив організації на конкурентоспроможність персоналу відбивається в створюваних нею організаційних, психологічних та соціальних умовах. Все це формує та забезпечує розвиток конкурентоспроможності персоналу. Серед даних факторів виділено такі: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємства, службова кар'єра, соціальні блага, соціальні гарантії та ін. Щоб досягти такої якості функціонування людського фактору, необхідно створити орієнтоване на людину трудове середовище з допомогою сучасної системи та підходів управління персоналом.

Для розвитку системи управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідний інструмент, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність чинної системи управління та виявити шляхи її подальшого вдосконалення.

3. Встановлено, що основні методи оцінки персоналу, прийнятні зокрема й для оцінки сформованості конкурентоспроможності працівників, можна згрупувати як інструментальні та експертні оцінки. Інструментальний підхід передбачає оцінку працівників за допомогою інструмента (анкети, тестів, моделі компетенцій тощо), експертний – експертну оцінку працівників за заданими параметрами із залученням експертів (керівників, спеціалістів тощо).

При процедурі оцінки конкурентоспроможності працівників, пропонується дотримуватись загального алгоритму, який включає наступні етапи: (1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності; (2) дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність об'єкта; (3) формування критеріїв та показників конкурентоспроможності; (4) розрахунок часткових показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності; (5) аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності.

4. Метою діяльності СФГ Герасименка В.І. є виробництво сільськогосподарської продукції, розширення товарного ринку сільськогосподарської продукції, отримання законного прибутку шляхом виконання поставлених перед ним завдань, які входять до його правоздатності.

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність підприємства було визначено, що у структурі товарної продукції значний відсоток займає продукція рослинництва, що у сумі у 2021 році становило 71%.

У 2021 році чистий прибуток компанії від повсякденної діяльності збільшився, порівняно з 2019 роком, на 11,0576 млн. та сягнув 15,6005 млн. грн. Така ситуація зумовлена збільшенням на 32,3653 млн з моменту реалізації у звітному періоді 2021 року порівнюючи з аналогічним періодом 2019 року (тобто з 33987,2 тис. грн. до 66352,5 тис. грн. відповідно). Зросла і вартість активів з 43707,5 тис. грн у 2019 р. до 93871,7 тис. грн. у 2021 р.



Негативним фактором для діяльності компанії є середньооблікова чисельність працівників у 2021 році, а саме – на чотири менше, або ж на 16,0%.

5. Проведена оцінка зміни чисельності та складу персоналу в 2019-2021 рр. свідчить про стабільність кадрів підприємства, що в кінцевому підсумку позитивно позначається на моральному стані решти працівників, на їх трудовій мотивації і відданості організації.

Встановлено, що питома вага премій та винагород у фонді оплати праці становила в середньому за період, що аналізується 6,59%. Водночас нарахування доплат та надбавок в господарстві, що досліджується, варіює в межах 6,64-4,32%.

Грошова мотивація вважається «ненасиченою», адже працівник досить швидко звикає до нового і високого рівня заробітної плати. А той рівень оплати, який недавно ще його мотивував на високу трудову віддачу, втрачає свою спонукальну силу і стає звичним. В результаті аналізу суцільного анкетування, існуюча система мотивації визначена як недостатньо ефективна. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему мотивації на підприємстві СФГ Герасименка В.І. необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання служить належна відповідність мотивів і стимулів.

6. Обґрунтовано, що у діяльності підприємства керівництво застосовує організаційні та матеріальні методи мотивації всього персоналу, що дозволяє керувати конкурентоспроможністю працівника. Застосовуючи різні види стимулів (примус, винагорода, спонукання), керівництво дозволяє підвищити рівень психологічної стійкості персоналу. Економічні показники підприємства обумовлені мотивацією та конкурентоспроможністю персоналу. Саме ці критерії є основою управління конкурентоспроможністю працівника. Сьогодні рівень конкурентоспроможності персоналу СФГ Герасименка В.І. високий, що зумовлено високою кваліфікацією працівників, високими фінансовими показниками організації, рівнем освіти. Високий рівень мотивації обумовлений тим, що персонал СФГ Герасименка В.І. впевнений у завтрашньому дні,



зацікавлений у високій продуктивності, високому рівні психологічної стійкості, підвищенні професійних навичок.

7. Розроблено проект з удосконалення системи стимулювання у СФГ Герасименка В.І., який передбачає наступне: система матеріального стимулювання представлена постійною та змінною частинами. Частка заробітної плати (основної та додаткової) представлена широким переліком гарантованих доплат та надбавок, має становити не більше 60% у загальному фонді матеріальної винагороди. При цьому основна частина заробітної плати також буде представлена у вигляді оплати за тарифними ставками, окладами та відрядними розцінками, а в додаткову буде включено такі елементи як: стаж роботи; вислуга років; кваліфікація та ін. Змінна частина фонду матеріального стимулювання формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання (20% від фонду оплати праці), а також соціальними гарантіями, пільгами та виплатами (20% від фонду оплати праці).

Проведені розрахунки моделювання реалізації пріоритетних напрямів удосконалення системи матеріального стимулювання праці працівників СФГ Герасименка В.І. показали позитивний вплив запропонованих заходів на структуру фонду оплати праці.

8. З метою збільшення ефективності виробництва зернових та зернобобових культур, що веде до підвищення конкурентоспроможності СФГ Герасименка В.І. у цілому, так і його персоналу зокрема, пропонується купівля нового зернозбирального комбайна Mega 204, Claas, що відповідає всім сучасним вимогам якості та ефективності. Придбання нового комбайна Mega 204, Claas забезпечить покращення багатьох виробничих показників діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність.

Для вирішення проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу пропонується ряд заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішньофірмового навчання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Про фермерське господарство: Закон України № 973-IV від 19.06.2003 р. ( в редакції від 20.10.2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>.
2. Аванесова Н.Е., Нечунєєва І.Ю. Теоретико-методологічні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. №5. С. 48-52.
3. Андрусів У. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у національній економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 241-246.
4. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203>.
5. Баско А. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%202220.pdf>.
6. Бідна А., Бурлаєнко Т. Система оцінки ділових та професійних якостей персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія економіка та управління*. 2018. Вип. 5. С. 18-32.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 210–214.
8. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 2 (50). С. 172–179.
9. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2017. №3. С. 62 – 68.



10. Бучинська Т.В. Конкуреноспроможність персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 10. Ч.1. 2016. С. 74-77.
11. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>.
12. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкуреноспроможності. URL: [https://knu.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf](https://knu.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf).
13. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
14. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкуреноспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
15. Гетьман В.В., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556 – 561.
16. Григор'єва О.В., Васюта В.Б. Конкуреноспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/929/1/6ab23cc254cd22a656a363fc747c8dfa-Vy%20Docs88.COM.pdf>.
17. Грошелева О.Г. Конкуреноспроможність управлінського персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ, 2012. 20 с.
18. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 8(1). С. 80-82.



19. Дмитрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1>.
20. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>.
21. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2018. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
22. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 2. С. 29-36.
23. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2(22). 56-43.
24. Зимовін О. Що означає лояльність персоналу. Оплата труда. URL: <https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html>.
25. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Запорізький національний університет запоріжжя: 2019. 310 с.
26. Євтеєва О.В. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємства. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/125.pdf>.
27. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 5. с. 34-38.
28. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С.58-62.

29. Класифікатора професій – 2022. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>.

30. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7, частина 2. С. 6 – 9.

31. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf).

32. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52–54.

33. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2020. № 3. С. 114-120.

34. Копець Г.Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 720. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.

35. Коломиец. В. Конкурентоспособность персонала как объективное условие развития предприятия. URL: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/35.pdf>.

36. Коломієць В. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 54–56.

37. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. *Економіка розвитку*. 2019. № 4. С. 72-75.

38. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf).



39. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Вип. 2. С. 15-28.

40. Майстер Л.А. Генезис конкурентоспроможності персоналу підприємств у сфері соціально-економічних відносин. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_1/150-154.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/150-154.pdf).

41. Майстер Л.А. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 4. С. 222-229.

42. Мішина С., Мішин О. Науково-методичне забезпечення оцінки ефективності інноваційного управління персоналом на підприємстві. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20476/1/Мішина-тези.pdf>.

43. Нижник В.М., Левицька А.О. Конкурентоспроможність персоналу як складова забезпечення конкурентних переваг на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 5. Т. 1. С. 86–89.

44. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.

45. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11. С. 84–87.

46. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства *Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна*. 2017. № 8. С. 94–101.

47. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності. НАН України, Ін-т демографії та соц. дослідж. Київ, 2007. 20 с.

48. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика: Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., професора В. В. Іванової. Київ: Університетська книга, 2020. 231 с.



49. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62-73.

50. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.06.01 – Економіка підприємства й організація виробництва. Київ, 2000. 14 с.

51. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографія; Київський національний ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ: ІПК ДСЗУ, 2016. 235 с.

52. Швець І., Мариконь Г. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Схід*. 2017. № 1 (115). С. 127- 132.

53. Якимова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1831>

54. Dovgal O.V., Kravchenko, M.V., Demchuk, N.I., Odnoshevnaya, O.A., Novikov, O.Y., Andrusiv, U.Y., Popadynets, I.R. Methods of competitiveness assessment of agricultural enterprise in Eastern Europe. *Regional Science Inquiry*. 2017. 9(2). 231-2.

55. Jurevičiene D., Komarova A. Darbuotojo kokurecingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Business: Theory and Practice*. 2016. № 11(2). p. 124 -133.

56. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of the company on the market: Analytical method of assessment and the phenomenon of the impact of corruption in Ukraine. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. 14(1). 103-110.