

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин, доктор  
економічних наук, професор  
\_\_\_\_\_ Марина САВЧЕНКО  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Підвищення ефективності управління підприємствами  
електроенергетичної галузі**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Розвиток трудового потенціалу в забезпеченні ефективності  
діяльності підприємства електроенергетичної галузі**

Виконавець: Ігор БАЛЬЗАН  
Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 2. Управління ефективністю діяльності підприємства  
електроенергетичної галузі**

Виконавець: Наталія БОЙЧЕНКО  
Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 3. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки  
підприємства електроенергетичної галузі**

Виконавець: Віталій ВИШНЕВСЬКИЙ  
Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 4. Обґрунтування фінансової стратегії в системі управління  
підприємством електроенергетики**

Виконавець: Олександр КОЦЕМИР  
Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**БАЛЬЗАН ІГОР ВІКТОРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин, доктор  
економічних наук, професор  
\_\_\_\_\_ Марина САВЧЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Розвиток трудового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності  
підприємства електроенергетичної галузі**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Марина САВЧЕНКО, завідувач кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
доктор екон. наук, професор

\_\_\_\_\_ підпис

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

## АНОТАЦІЯ

**Бальзан І.В.** Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі*. Розвиток трудового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-наукова програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Проведено діагностику трудового потенціалу підприємства електроенергетичної галузі. Визначено напрями вдосконалення механізмів підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі на основі розвитку трудового потенціалу.

Основним науковим результатом дослідження є підхід щодо комплексної оцінки трудового потенціалу з урахуванням характеру взаємодії працівників та показників діяльності підприємства; рекомендації щодо формування процедури виділення компетенцій, що пов'язані з компонентами трудового потенціалу; алгоритм формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі розвитку трудового потенціалу.

*Ключові слова:* персонал, трудовий потенціал підприємства, управління, компетенція, ефективність.

102 с., 27 табл., 18 рис., дод. 3, бібліограф.: 54 найм.

**Balzan I.V.** Complex qualification master's thesis *Increasing the efficiency of management of enterprises in the electric power industry*. Development of labor potential in ensuring the efficiency of the enterprise in the electric power industry. Specialty 073 Management. Educational and Scientific Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper examines the theoretical principles of managing the development of the enterprise's labor potential. The diagnosis of the labor potential of the enterprise in the electric power industry was carried out. Areas of improvement of the mechanisms for increasing the efficiency of management of electric power industry enterprises based on the development of labor potential have been determined.

The main scientific result of the study is an approach to the comprehensive assessment of labor potential, taking into account the nature of the interaction of employees and indicators of enterprise activity; recommendations on the formation of the procedure for the selection of competencies related to the components of the labor potential; the algorithm for forming the organizational and economic mechanism of interaction of the company's employees based on the development of labor potential.

*Key words:* personnel, labor potential of the enterprise, management, competence, efficiency.

102 p., 27 tabl., 18 fig., 3 applications, bibliography: 54 items.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Економічний зміст категорії «трудовий потенціал підприємства».....	10
1.2 Компонентна структура трудового потенціалу підприємства.....	16
1.3 Концептуальні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ .....	38
2.1 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	38
2.2 Аналіз персоналу АТ «Хмельницькобленерго за 2019-2021 рр. ....	50
2.3 Інтегральний метод розрахунку трудового потенціалу підприємства....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	65
3.1 Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства електроенергетичної галузі.....	65
3.2 Розвиток трудового потенціалу на основі компетентнісного підходу.....	71
3.3 Ідентифікація елементів діяльності з розвитку трудового потенціалу та виділення компетенцій.....	81
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107
ДОДАТКИ .....	113

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ**

ТП – трудовий потенціал

ТПП – трудовий потенціал підприємства

УРТПП – управління розвитком трудового потенціалу підприємства

АТ – акціонерне товариство

грн – гривні, гривень



## ВСТУП

Кожне підприємство зацікавлене функціонувати так, щоб його діяльність була ефективною задля досягнення стійких ринкових позицій, високих фінансових результатів, ефективного використання ресурсного потенціалу. На думку сучасних вчених і практиків, забезпечення комплексної ефективності діяльності підприємства можливе лише за наявності спеціального оптимального механізму управління його трудовими ресурсами. В сучасних умовах господарювання персонал підприємства виступає як конкурентна перевага – цінність.

Успіх роботи будь-якого підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання, тобто закладеного в них трудового потенціалу, який є структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу підприємства взагалі. Тому для забезпечення результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі доцільно розвивати та ефективно використовувати його трудовий потенціал.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває удосконалення механізмів підвищення ефективності управління підприємствами на основі розвитку трудового потенціалу.

Проблема розвитку трудового потенціалу є однією з найбільш актуальних і складних проблем науки та практики управління, як у теоретико-методологічному, так і в методичному плані.

Дослідженням проблем визначення, формування, використання й управління трудовим потенціалом підприємства присвячено наукові роботи різних вчених, серед яких, зокрема, виокремимо Н.І. Верхоглядову, М.І. Русінку [19], Н.В. Кальєніну [17], П. Краснокутську [12], А.В. Линенку [16], О.Л. Шевченка, С.Г. Радько [45], А.В. Череп, Я. О. Зубрицьку [20], М.В. Савченко, А.О Пилипенка [50] тощо.

Незважаючи на величезний накопичений досвід і значну кількість наукових

розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогодні необхідним є вдосконалення механізмів забезпечення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі на основі розвитку трудового потенціалу на основі новітніх інструментів та технологій, що визначає актуальність теми дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є формування теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу електроенергетичного підприємства у контексті підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність трудового потенціалу підприємства та розглянути його компоненту структуру;
- розробити концептуальні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства;
- здійснити аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2021 рр.;
- проаналізувати з різних аспектів персонал АТ «Хмельницькобленерго», а також показники його руху та ефективності використання;
- оцінити на основі інтегрального індикатора трудовий потенціал АТ «Хмельницькобленерго» та ефективність управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати зв'язок між компетенціями та трудовим потенціалом та розробити процедуру виділення компетенцій, що найбільш тісно пов'язані за встановленими критеріями з компонентами трудового потенціалу;
- ідентифікувати елементи діяльності з розвитку трудового потенціалу підприємства та виділення компетенцій працівників та побудувати алгоритм формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі розвитку трудового потенціалу.

**Об'єктом дослідження** є механізми підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та практичні

аспекти розвитку трудового потенціалу підприємства електроенергетичної галузі.

**Теоретико-методологічною базою** кваліфікаційної роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі на основі розвитку трудового потенціалу підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчо-нормативні акти України, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили уточнити економічну суть «трудоного потенціалу підприємства». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних – для дослідження господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»; абстрагування і угруповання (для розробки класифікацій).

**Теоретичне та практичне значення** мають запропоновані рекомендації щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу електроенергетичного підприємства на основі інтегрального індикатора; розробки процедури виділення компетенцій, що найбільш тісно пов'язані за встановленими критеріями з компонентами трудового потенціалу; розробки підходу до комплексної оцінки трудового потенціалу.

Розроблені в кваліфікаційній роботі здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізмів підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі були представлені на розгляд керівництву АТ «Хмельницькобленерго», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо удосконалення механізмів підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі (акт впровадження № 4/13-976-0310/22 від 12.12.2022).

**Наукові результати дослідження:**



1. Інтегральний підхід до оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства.

2. Рекомендації щодо формування процедури виділення компетенцій, що найбільш тісно пов'язані за встановленими критеріями з компонентами трудового потенціалу.

3. Підхід щодо комплексної оцінки трудового потенціалу, що дозволяє отримувати оптимальні результати від прийняття рішень у процедурах управління кадрами з урахуванням характеру взаємодії працівників та показників діяльності підприємства;

4. Алгоритм формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі розвитку трудового потенціалу.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на трьох міжнародних науково-практичних конференціях:

The 14th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (14-16.09.2022, м. Ванкувер, Канада);

The 2th International scientific and practical conference «Science and technology: problems, prospects and innovations» (17-19.11.2022, м. Осака, Японія);

XXII Міжнародна наукова конференція студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Грудень 01-02, 2022 м. Вінниця).

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи автором опубліковано наукову статтю у фаховому виданні України:

Бальзан І. В., Савченко М. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал.* 2022. № 2 (78). С. 123-135.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 54 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічний зміст категорії «трудоий потенціал підприємства»

Рух від абстрактного до конкретного у вивченні здібностей людини до праці спричинив появу терміна «трудоий потенціал». Сьогодні це поняття використовується в економіці та соціології для характеристики людського фактору в масштабах всього суспільства або окремих підприємств. У трактуванні сучасних учених «трудоий потенціал» постає в динаміці як безперервний та багатоплановий процес, що постійно розвивається та відображає приховані можливості працівників.

З погляду етимології, «потенціал» означає додаткові можливості, потужності, силу. Широке трактування смислового поняття «потенціал» полягає у його розгляді як «джерела можливостей, засобів, запасів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якої задачі чи досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі».

Стосовно змісту категорії «потенціал» в науковій літературі існують три підходи:

Прибічники *ресурсного підходу* (Л.І. Абалкін, А.І. Анчишкін, І.І. Лукінов [1], В.С. Немчинов [2], Б.М. Молчанов, О.С.Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк [3] тощо) вважають, що потенціал – це сукупність різних ресурсів, необхідних для функціонування або розвитку системи, переважно економічних, що безпосередньо пов'язані з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу.

Прихильники *соціально-економічного підходу* (О.О. Гетьман [4], Є.В. Лапін [5], О.С. Сосненко [6]) представляють потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Прибічники *функціонально-результативного підходу* (М.Г. Чумаченко [7],

Н.С. Краснокутська [8], В.О. Мец [9] тощо) розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів вирішувати поставлені йому завдання, тобто потенціал – це цілісне вираження сукупної можливості колективу до виконання будь-яких завдань. На основі цього робиться висновок про синергетичний ефект, сукупну можливість колективу, тобто чим вдаліше склалася структура об'єкта, чим у більшій відповідності перебувають його структурні і функціональні елементи, тим вищий його потенціал та ефективність.

У західній економічній науці загальноприйнятими поняттями для опису суспільної праці є дефініції «людські ресурси», «трудовий потенціал» та «людський капітал». У вітчизняній науковій літературі склад категорій ширший: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людські ресурси», «людський потенціал», «людський фактор», «інтелектуальний потенціал» та «людський капітал». Незважаючи на велику кількість досліджень у галузі різних категорій сучасної економічної науки, у роботах сучасних учених має місце ототожнення понять різних рівнів абстракції.

Виникнення поняття «трудовий потенціал» серед інших категорій стало результатом інтеграції науки та практичних потреб у якісному аналізі резервних можливостей персоналу, які можуть бути потрібні для прискорення темпів економічного зростання підприємства. Категорія «трудовий потенціал» вивчається у різних науках: економіці, статистиці, соціології, філософії демографії тощо. Саме через це існує проблема неоднозначного трактування поняття різними вченими. Наведемо розгорнуту характеристику існуючих підходів до категорії «трудовий потенціал» у табл. А.1 Додатку А.

Множинність підходів до визначення трудового потенціалу (ТП) не випадкова і пояснюється, по-перше, складністю самого явища, по-друге, потребою практики підвищення ефективності всіх видів конкретної праці, по-третє, зростаючою роллю людини в конкретному виробничому процесі та суспільному розвитку взагалі, необхідністю комплексного підходу до осмислення цієї ролі, і навіть характеру соціальних, професійних та інших взаємозв'язків людини.

Більшість вітчизняних дослідників досліджень практично не «розлучають» поняття «трудоий потенціал», «трудоі ресурси», «робоча сила», проте зазначають, що трудоий потенціал містить якісні характеристики двох інших понять.

Проте, на нашу думку, поняття мають суттєві відмінності. Працююча сила завжди пов'язана з певним місцем її застосування: конкретною галуззю господарства, об'єднанням, підприємством, робочим місцем, а в категорії «трудоий потенціал» відбиваються не тільки вже задіяна у виробництві матеріальних і духовних благ здатність до праці, а й ще нереалізовані здібності людини, що здатні збагатити відтворювальний процес у перспективі, у зв'язку з чим робоча сила може бути прирівняна до реалізованої частини трудового потенціалу. Розвиток ТП, на відміну від робочої сили, пов'язаний як з розвитком здібностей до праці, так й із визначенням ставлення щодо нього. У співвідношенні категорій «трудоі ресурси» і «трудоий потенціал», у нашому баченні, ТП – це форма прояву потенційних можливостей знеособлених трудових ресурсів. Трудоі ресурси є лише носіями ТП, тому перехід «кількості» трудових ресурсів у «якість» ТП у разі буде необґрунтованим, оскільки, впливаючи на трудоі ресурси (підвищуючи їхню кваліфікацію, рівень життя, ефективніше використовуючи виробничий потенціал), можна лише впливати на трудоий потенціал. Тільки екстенсивне збільшення чи зменшення кількості трудових ресурсів, без урахування наявного виробничого потенціалу, можливостей його перетворення, не дозволяє змінити якість ТП.

В рамках інших досліджень поняття «трудоий потенціал» пов'язується з категорією «людський фактор». З одного боку, людський фактор є визначальним у всіх сферах життєдіяльності суспільства, включаючи сферу праці, з іншого – якість праці людини залежить від змісту та рівня її трудового потенціалу. Розвиток ТП призводить до зміни обсягу участі людини у процесі трудової діяльності, впливаючи на її активність. Звідси, на нашу думку, видно роль ТП, що є основою людського чинника [12].

Поняття «людський потенціал» також близьке до категорії «трудоий

потенціал». Однак «людський потенціал» виступає швидше як узагальнюючий показник рівня соціального прогресу суспільства, тоді як ТП насамперед характеризує окремого працівника чи виробничу одиницю: організацію, галузь, державу. Таким чином, ТП (що використовується виключно в російській економічній науці) характеризує певний вид діяльності, що реалізується людиною, а людський потенціал – сукупні можливості людини без сфери праці.

Категорією, близькою до людського потенціалу, являються «людські ресурси». У цій концепції людина є найціннішим і відновлюваним ресурсом, який включає три компоненти: трудову функцію, включеність до системи соціальних зв'язків і володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дозволяють найбільш продуктивно використовувати всі інші виробничі ресурси, які є у підприємства в наявності [13]. Порівняно з «трудоим потенціалом», категорія «людські ресурси» має більш прикладний характер як спосіб обґрунтування ролі та місця людини у виробничій діяльності та ставлення до нього не тільки як «живого» фактору виробництва, але і як до особи з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, заповзятливістю тощо.

Щодо категорії «людський капітал» вважаємо слушною думку І.А. Нікітіної, яка під людським капіталом розуміє реалізований потенціал. При цьому для реалізації ТП необхідні мотивація, трудові зусилля та час.

Узагальнивши аналіз вище перелічених понять, слід зазначити, що кожна категорія використовується відповідно до свого цільового призначення та сфери застосування (табл. А.2 Додатку А).

Дані поняття застосовуються для характеристики ролі людини в економіці на рівні держави, регіону, галузі або підприємства (організації).

В основі трудового потенціалу окремої людини лежить людський потенціал, що є потенційними здібностями. Включаючись у виконання трудової функції людина постає як робоча сила чи трудові ресурси організації. Звідси формування ТП відбувається за рахунок матеріальних та нематеріальних вкладень, що дозволяють в сукупності до вроджених здібностей людини набути

нових навичок, затребуваних у трудовій діяльності. Використовуючи у процесі роботи свій трудовий потенціал, людина перетворюється як з погляду рівня життя (за рахунок одержуваного доходу), соціального стану, так і в частині професійних та особистісних якостей (знань, умінь, навичок, особистих особливостей), так і. Таким чином, під впливом праці, часу та мотивації, людські ресурси, реалізуючи свій людський потенціал у частині його ключового з погляду економіки змісту – ТП – перетворюються на людський капітал (рис. 1.1).

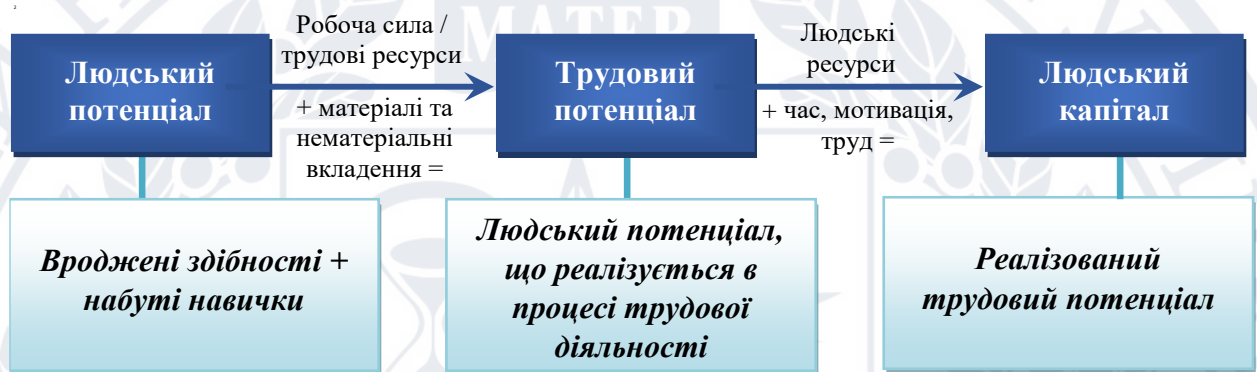


Рисунок 1.1 – Співвідношення категорій «людський потенціал», «трудовий потенціал», «людський капітал»

*Джерело:* побудовано автором самостійно

З урахуванням даного аналізу понять «трудовий потенціал» можна охарактеризувати як ступінь можливої участі працівників у трудовій діяльності з урахуванням їх психофізіологічних, соціально-демографічних, кваліфікаційних та особистісних особливостей, а також можливостей їх розвитку в процесі трудової діяльності.

Серед рівнів використання категорії «трудовий потенціал» можна виділити: рівень індивіда, організації, галузі, території, країни. Проте вихідною, базовою, структуроутворюючою одиницею аналізу ТП є ТП працівника, який визначає можливості формування трудового потенціалу кожному з наступних структурних рівнів.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій

діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватись у процесі праці.

Трудовий потенціал підприємства (ТПП) складається із ТП окремих працівників. Дослідження змісту категорії «трудовий потенціал підприємства» наведений в табл. А.3 Додатку А.

Вважаємо найбільш об'єктивним є наступне визначення трудового потенціалу підприємства як граничної величини можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Складниками ТП, що характеризують його на рівні окремого виду економічної діяльності та на рівні підприємства, є такі взаємопов'язані поняття, як «кадри» і «персонал», оскільки «персонал» - це весь особовий склад підприємства, організації або установи, включаючи найманих працівників, працюючих акціонерів і власників, тобто зайнятих суспільно корисною діяльністю, то «кадри» - це основна (штатна) частина зайнятих. При цьому кожний елемент персоналу (працівник) є носієм індивідуального трудового потенціалу.

Сутність ТПП розкривається через його функції, які відбиваються на його здатності задовольняти як особисті, так і суспільні потреби.

Отже, основними функціями ТПП, які відбиваються на соціально-економічному розвитку суспільства є:

1. *Виробнича* – залучення до процесу виробництва матеріальних благ і послуг, причому якість трудового потенціалу знаходиться в прямій залежності від якості продукції, що випускається підприємством;

2. *Стратифікуюча* – внаслідок трудової діяльності відповідно до якісних характеристик трудового потенціалу підприємства відбувається поділ на групи або страти (наприклад, високооплачувана праця), тобто за допомогою фіксації рівня розвитку трудового потенціалу найбільш важливі робочі місця по справедливості займають найкваліфікованіші та компетентні працівники;

3. *Інтегративна* – відбиває можливості ТП взаємодіяти і зрощуватися з іншими потенціалами, поєднуватися з іншими елементами виробництва;

4. *Ефективна* – сприяння мультиплікативному ефекту при виконанні виробничої функції за допомогою раціонального використання трудового потенціалу, тобто ТПП виступає фундаментом для економічного зростання, інноваційного спрямування, підвищення національної конкурентоспроможності».

## 1.2 Компонентна структура трудового потенціалу підприємства

Більшість дослідників, окрім сутності поняття ТПП у своїх роботах вивчають його структуру. Структура – «це будова, розташування, порядок, сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність».

Складові трудового потенціалу мають насамперед характеризувати:

- 1) психічні та фізіологічні можливості брати участь у громадській діяльності;
- 2) можливість нормальних відносин у суспільстві;
- 3) раціональну (адекватну) поведінку;
- 4) здатність до генерації та аналізу передових ідей та методів;
- 5) наявність необхідних теоретичних знань та практичних умінь до виконання своїх трудових функцій;
- 6) наявність пропозиції ринку праці [14, с. 203].

В літературі відсутнє одностайне уявлення про структуру ТПП.

С.Г. Радько зазначає, що структура ТПП становить співвідношення компонентів, які відображають різні демографічні, соціальні, функціональні, професійні й інші характеристики груп працівників. До компонентів ТПП вчений відносить:

- професійно-кваліфікаційні (кваліфікація, трудова дисципліна, освіта, трудовий досвід, трудова мотивація, тощо);
- психофізіологічні (здоров'я, працездатність, стать, вік,



комунікабельність, конфліктність, психологічні та фізіологічні особливості, тощо);

- особистісні (аналітичний склад розуму, потреби, схильності, здатності до лідерства, інтелектуальний рівень, відповідальність, нестереотипне мислення, тощо);

- підприємницькі здібності (сформована трьома попередніми компонентами) [15, с. 56].

А.В. Линенко і О.Л. Шевченко розглядають структуру ТПП за такими класифікаційними ознаками:

1. За рівнем агрегованості оцінок:

- трудовий потенціал працівника;
- груповий трудовий потенціал;
- трудовий потенціал підприємства.

2. За спектром охоплення можливостей:

- індивідуальний трудовий потенціал;
- колективний трудовий потенціал.

3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

- потенціал технологічного персоналу;
- управлінський потенціал.

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

- структурно-формульовальний трудовий потенціал;
- підприємницький трудовий потенціал;
- продуктивний трудовий потенціал [16, с.112-113].

Єсінова Н.І. вважає, складові ТПП повинні характеризувати:

- психологічні можливості участі в суспільній корисній діяльності;
- можливості нормальних соціальних контактів;
- здатність до генерації нових ідей, образів, методів, понять;
- раціональність поведінки;
- наявність знань і навичок, необхідних для виконання визначених

обов'язків і видів робіт;

– пропозицію на ринку праці.

Наведеним аспектам відповідають такі структурні компоненти ТПП як: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість і асертивність (гармонічне поєднання властивостей особистості), освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [24, с. 21].

На думку Н.Н. Ровенської компонентна структура ТПП формують внутрішні та зовнішні чинники.

До внутрішніх належать: статевовікові групи, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і вміння працювати в колективі, мотивація праці, система оплати праці.

До зовнішніх: попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави, тощо [25].

Н. І. Верхоглядова та М. І. Русінко пропонують компонентну структуру ТПП визначати наступними складовими:

– освіта, отримана працівником. У цілому можна виділити два види підготовки працівника – загальна і специфічна. У зв'язку з цим можна виділити групи працівників по загальній підготовці (рівню здобутої освіти) і по видах додаткової підготовки (специфічний людський капітал);

– кваліфікація, яку мають робітники. Якщо освіта більшою мірою характеризує потенційні можливості працівників, то кваліфікація дозволяє оцінити придатність працівника до роботи певної складності. Перша і друга складові в результаті утворюють професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства;

– управлінський потенціал. Від того, наскільки обґрунтовано поставлена система управління, залежить розвиток ТП. Разом з цим ТП управлінського персоналу входить до структури ТПП;

– особовий потенціал. У даний блок входять ті можливості, які є у працівника як у особи. Сюди входять: інноваційний потенціал (здатність працівника приймати нестандартні рішення), адаптаційно-приспосовний потенціал (здатність швидко входити в нову посаду, освоювати нову роботу), тощо;

– організаційний потенціал. Даний показник визначає можливості різкого поєднання чинників виробництва і можливі вигоди від кожного із поєднань, тобто визначає як організаційну структуру у цілому, так і організацію праці на кожному робочому місці [19].

Н.В. Чорноморенко концентрує увагу на якісній складовій ТПП, до складу якої відносить:

- здоров'я (рівень працездатності, середня тривалість життя, тощо);
- освіта (кількість спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою);
- творчість (кількість винаходів, раціоналізаторські пропозиції у розрахунку на одного працюючого);
- свідомість (втрати від конфліктів, страйків);
- професіоналізм (рівень якості продукції, втрати від браку, питома вага кваліфікованих робітників в загальній чисельності працюючих [26, с. 7-8].

Р.В. Яковенко сукупність складових ТПП розподіляє на дві групи – агностичний та пізнавальний компоненти [27, с. 127]. До першого вчений відносить творчість, інтуїцію, наявність чи відсутність підприємницьких здібностей. Другий компонент є діаметрально протилежним першому і включає в себе набуті професійні навички та здібності до раціональної праці, морально-етичні норми, фізичні характеристики, тощо.

С.М. Самойленко розуміє під структурою ТПП співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними [37, с. 9]. Ключовою складовою ТПП дослідник вважає персонал, головну роль у формуванні якого відіграє особистісний фактор, що виражається в кооперації праці керівників,

фахівців і службовців, об'єднаних в управлінські колективи з метою найефективнішого виконання управлінських функцій [27].

О.С. Федонін, який до визначення складу ТПП підходить з позицій врахування спеціалізації підприємства та деталізації його компонент [3, с. 11], складові потенціалу підприємства розподіляє на об'єктивні, що пов'язані з матеріально-речовинною й особовою формою потенціалу, та суб'єктивні, які пов'язані із суспільною формою їх виявлення [3, с. 14]. До складу об'єктивних науковець відносить інноваційний, виробничий, фінансовий потенціал і потенціал відтворення [3, с. 14-17]. До суб'єктивних - науково-технічний, маркетинговий, логістичний, управлінський потенціал і потенціал організаційної структури управління [3, с. 17-20]. ТПП формується в результаті взаємодії двох вищезазначених компонент і об'єднує в собі інфраструктурний та інформаційний потенціали.

Узагальнення наведених підходів до визначення компонентної структури ТПП дозволило виділити його основні структурні складові.

ТПП як система завжди більший за суму її складових – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. Уже саме об'єднання працівників у єдиний і планомірно організований процес праці породжує ефект колективної праці, що перевершує суму сил працівників, що діють індивідуально.

Незважаючи на наявність різних рівнів використання категорії «трудовий потенціал: рівень індивіда, організації, галузі, території, країн, проте вихідною, базовою, структуроутворювальною одиницею його аналізу є ТП працівника, який визначає можливості формування трудового потенціалу кожному з наступних структурних рівнів.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість та межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці.

Отже, вважаємо за доцільне в якості основних компонентів трудового потенціалу працівника, виділити наступні складові:

- *психофізіологічна* складова: стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо;
- *соціально-демографічна* складова: вік, стать, сімейний стан тощо;
- *кваліфікаційна* складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- *особистісна* складова: ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність тощо.

Трудовий потенціал працівника визначає його ефективність, яка формується за рахунок прогресивного та регресивного перетворення складових трудового потенціалу. Вплив на трудовий потенціал надають внутрішні та зовнішні (у тому числі організаційні) фактори, проте ступінь їхнього впливу на трудовий потенціал різна.

Проаналізуємо структуру факторів та джерел ТПП, ґрунтуючись на його складових (рис. 1.2).

Отже, стосовно факторів ТПП, який складається з сукупності трудових потенціалів його працівників, слід зазначити, що вони включають персональні (внутрішні), котрі належать конкретному працівнику, та організаційні (зовнішні), які стосуються безпосередньо підприємства, якому працює працівник.

*Персональні* (внутрішні) фактори залежать від особистості працівника, його власних дій та переконань, вони можуть бути як загальними для групи працівників, так і мати індивідуальні особливості. У свою чергу, *організаційні* (зовнішні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дій суб'єктів управління. Вони також можуть бути як єдиними з точки зору наукової методології та схожості практичної реалізації у різних організаціях, так і мати особливості, характерні конкретним організаціям, галузям, видам діяльності тощо.

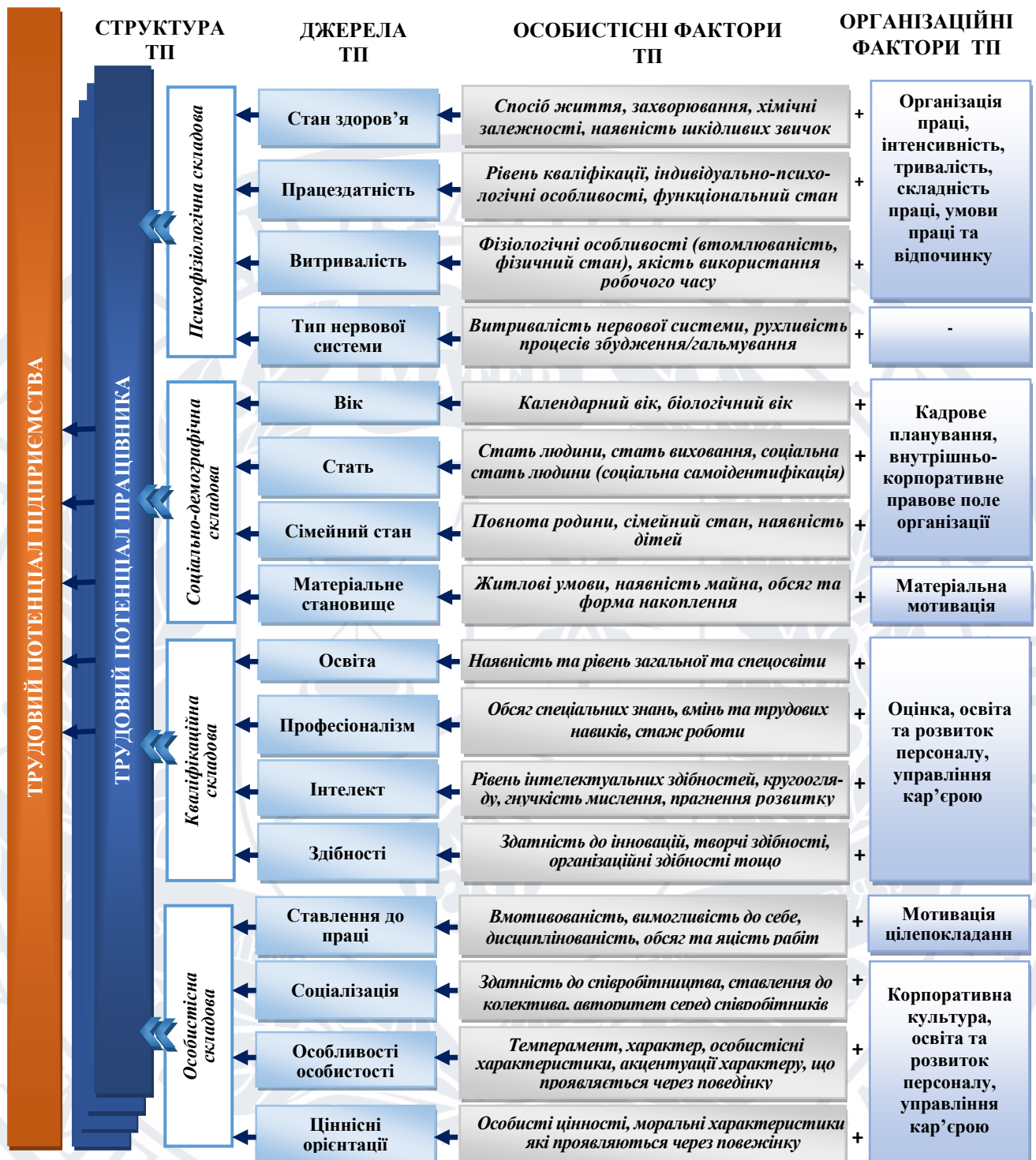


Рисунок 1.2 – Структура, джерела та фактори ТПП

Джерело: побудовано автором самостійно

На відміну від кваліфікаційного та особистісного потенціалу працівників, здебільшого на характеристики психофізіологічної та соціально-демографічної складових підприємство неспроможне істотно впливати. У

свою чергу, внутрішні фактори трудового потенціалу визначають можливості розвитку. Найбільш значущими, пріоритетними для розвитку серед них є професіоналізм, інтелект, здібності, ставлення до праці, і навіть соціалізація і ціннісні орієнтації.

Отже, трудовий потенціал як об'єкт дослідження виступає складною структурованою системою, яка не є постійною величиною і змінюється з часом, а саме тому завданням будь-якої організації у частині управління її персоналом стає не лише його формування та забезпечення ефективності, але і його розвиток, тобто набуття нової сили та здатності ТП, за рахунок впливу на відповідні джерела та фактори ТП: його кваліфікаційну та особистісну складові. Розглянемо поняття розвитку трудового потенціалу та напрями його розвитку більш докладно в наступному розділі пункті.

### **1.3 Концептуальні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства**

Питання формування, вдосконалення та використання здібностей до праці, їх ролі та місця в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес у економістів. Протягом тривалого періоду змінювалися концепції, методи управління персоналом, а в їх контексті створювалися передумови вивчення можливості управління розвитком ТПП.

На думку більшості сучасних авторів, нині найбільш ефективними є підприємства, здатні бути гнучкими, мобільними та варіативними у прийнятті рішень в умовах переходу від конкуренції між організаціями в діапазоні та якості надання послуг до конкуренції між процесами та якістю їх організації. Як показує новий досвід, у поточних умовах підприємствам потрібний новий підхід до управління ТПП в цілому, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу і його своєчасним розвитком.

Отже сучасним підприємствам необхідно забезпечити формування ТП відповідно до його поточних вимог та безперервний розвиток для забезпечення

ефективності (зокрема конкурентоспроможності). Формування та розвиток ТП – це два принципово різні механізми управління трудовим потенціалом. Формування – це надання об'єкту певних базових показників, розвиток – процес зміни об'єкта з його удосконалення.

Розглянемо відмінність понять «розвиток персоналу», «формування трудового потенціалу» та «розвиток трудового потенціалу», а також дій, спрямованих на реалізацію цих процесів (табл. А.4 Додаток А).

Повертаючись до етимології поняття «розвиток персоналу» як до поєднання категорій «персонал» (особовий склад підприємства, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників) та розвиток (процес поступального розгортання взаємодіючих між собою систем, структур та функцій), видно, що розвиток персоналу спочатку передбачає вплив на трудовий потенціал працівників, як на здатність працівників змінюватися під впливом різних факторів. Джерелами поняття «розвиток», що найбільш повно розкривають його характеристику, по суті, є два підходи: по-перше, платонічне поняття розвитку як розгортання, за допомогою якого всі можливості, від початку закладені в зародку, поступово проявляються, приходять з імпліцитного існування до експліцитного; по-друге, механістичне поняття розвитку як удосконалення. Таким чином, під розвитком зазвичай розуміють збільшення складності системи, покращення пристосованості до зовнішніх умов, збільшення масштабів, кількісне зростання економіки та якісне покращення її структури, соціальний прогрес. Розвиток означає або появу нових елементів, або появу нових об'єктів, диференціація. Узагальнюючи різні погляди авторів, вважаємо, що *розвиток персоналу* – це процес формування особистості працівників, її професійних характеристик за рахунок навчання, саморозвитку, професійної діяльності та взаємодії працівників один з одним [29].

Розвиток персоналу сприяє формуванню робочої сили, яка має якісно інші здібності та мотивацію, що веде до зростання ефективності та продуктивності праці працівників. Розвиток персоналу здійснюється з метою, по-перше,



забезпечення відповідності працівників вимогам посади та завданням організації, тобто формування ТП; по-друге, розкриття індивідуальних можливостей працівників та забезпечення приросту їхньої результативності, тобто розвитку ТП. Він може припускати як тактичну мету (відповідність посадовим вимогам), так і стратегічну (забезпечення ефективності підприємства), тобто бути спрямованим на формування та/або розвиток ТП. Однак розвиток персоналу не є простою сумою процесів формування та розвитку ТП.

*Формування трудового потенціалу* – це процес створення необхідного ТПП для досягнення організаційних цілей за допомогою різних методів найму, відбору, навчання, розвитку чи вивільнення персоналу відповідно до тактичних та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, процес формування виходить за рамки процесу розвитку персоналу. Фактично формування ТП – це кількісне та якісне його становлення. Воно не завершується на якомусь конкретному етапі. Це безперервний процес, триває і в період функціонування здібностей людини, її робоча сила не тільки споживається, але водночас і відтворюється, розвивається, оскільки відбувається вдосконалення професійних, інтелектуальних знань, набуття досвіду, навичок тощо.

Заключна фаза формування ТП – його використання. На цій стадії відбувається процес перетворення накопичених здібностей, можливостей, потенціалу людини чи спільності людей в реальні кінцеві результати своєї діяльності. Використання ТП тісно пов'язане з формуванням та розподілом: підвищення їх якості сприяє кращому використанню ТП. Тому використання трудового потенціалу постає як критерій ефективності його формування та його розподілу. Одночасно з цим використання ТП надає досить активний зворотний вплив на його формування та розподіл, диктує їм свої вимоги, створює нові стимули для підтримки ефективності та вдосконалення. Поняття використання ТП проявляється у зростанні продуктивності праці у матеріальному виробництві; у зростанні ефективності праці працівників

непродуктивної сфери при покращенні якості послуг, у покращенні структури зайнятості [3, с.52] .

Використовувати ТП можна двома способами:

1. Інтенсивно – збільшуючи продуктивність праці, впливаючи на якісні характеристики потенціалу (кваліфікацію, поведінкові характеристики, мотивацію тощо).
2. Екстенсивно – збільшуючи чисельність працівників чи змінюючи організаційну структуру.

На відміну від попереднього етапу (формування) *розвиток трудового потенціалу* – це придбання нових якостей та властивостей ТП, які сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічної внутрішньоорганізаційної та зовнішньої середовища. Розвиток передбачає суттєве кількісне та якісне перетворення, зміну ТП. В результаті розвитку формується трудовий потенціал нової якості.

Розвиток ТП є складовою ланкою процесу розвитку персоналу та передбачає вплив на ТП персоналу з метою оптимізації трудовитрат, приросту результативності працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства. Як правило, причиною змін трудового потенціалу є поява протиріч між окремими елементами трудового потенціалу у співвідношенні з організаційними вимогами (які, в свою чергу, залежить від чинників зовнішнього середовища). Звідси ознакою розвитку трудового потенціалу є наявність тих самих проблем та протиріч.

Як зазначалося в п. 1.1 ТП являє собою динамічну систему, здатну до постійних змін у взаємодії його елементів. Інтенсивність та якість змін зумовлюють закономірності розвитку трудового потенціалу, до яких належать:

1. Розвиток однієї складової трудового потенціалу впливає на його розвиток (або ініціацію розвитку) загалом.
2. Розвиток базових складових ТП зумовлює розвиток похідних елементів (наприклад, отримання нових знань та навичок роботи впливає на

рівень професіоналізму та, як наслідок, на кваліфікаційну складову ТП).

3. Розвиток окремих елементів ТП створює умови для появи (або розвитку) нових елементів (наприклад, відновлення здібностей, що раніше не використовувалися).

4. Поява нового елемента у ТП змінює його властивості (наприклад, амбітність та підприємливість при появі в структурі ТП змінюють ставлення працівника до праці, сприяють зміні системи цінностей).

5. Заміщення одного елемента ТП іншим призводить до його зміни.

6. Кількісні, якісні та структурні зміни ТП ведуть до зміни його якості.

7. Зміна окремих елементів ТП можлива, як у бік приросту, так і деградації, причому вектори змін різних елементів можуть бути несхожими.

Наведені закономірності свідчать про постійну прогресивну або регресивну зміну трудового потенціалу та про можливість впливати на нього.

Вивчаючи напрями розвитку ТП на різних рівнях, більшість авторів вважають, що як соціально-економічна категорія він передбачає якісні та кількісні (ресурсні) зміни. Залежно від рівня дослідження кількісну (ресурсну) базу становлять результативність праці, чисельність персоналу підприємств, а також інтенсивність праці та витрати часу. Якісні характеристики трудового потенціалу визначаються рівнем розвитку виробничих сил та культури у суспільстві. Їх формування та розвиток, крім демографічних процесів, значною мірою детермінується рівнем розвитку загальної, спеціальної та додаткової освіти, а також соціальної інфраструктури [31-33]. Деякі дослідники виділяють ще один напрямок розвитку ТП – його структурне перетворення [28].

Отже, процес розвитку ТП умовно можна звести до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісних (забезпечуючи результативність праці), якісних (підвищуючи компетенції та компетентність персоналу) та структурних змін (оптимізуючи структуру персоналу), зміст яких наведений на рис. 1.3.

Кількісні зміни обумовлені швидкістю розвитку окремих компонентів та

трудового потенціалу загалом і обумовлені використанням екстенсивних способів розвитку.

Якісні зміни обумовлені інтенсивним розвитком можливостей самих працівників: підвищенням їх здібностей до праці, службово-професійним просуванням. Структурні зміни ТП передбачають організаційні зміни, вивільнення та ротації працівників.

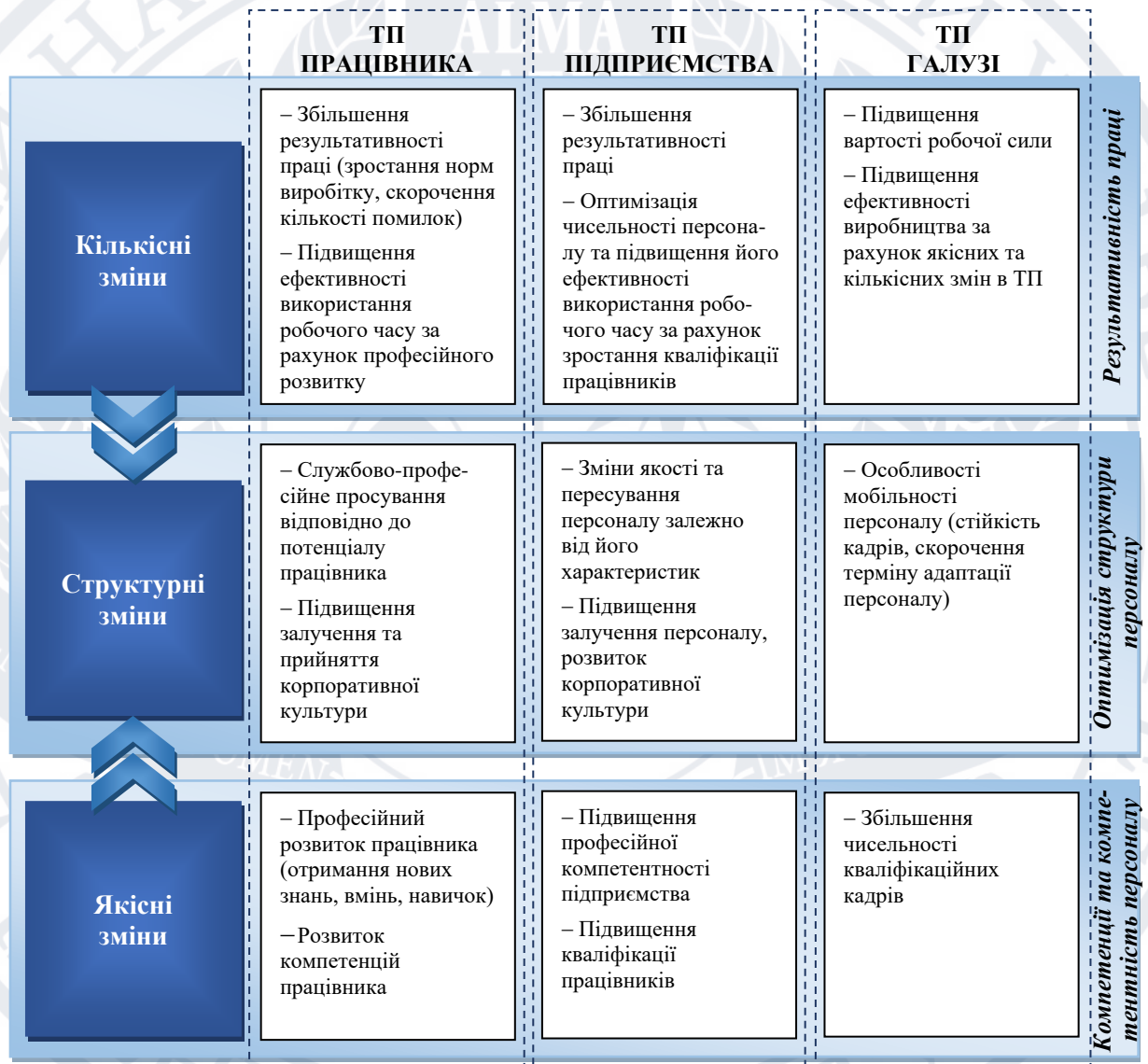


Рисунок 1.3 – Напрями розвитку трудового потенціалу персоналу

Джерело: побудовано автором самостійно

Орієнтація на кількісні зміни ТП включає планування потреби у праці, на якісні зміни – вплив на зміст трудового потенціалу. Концепція структурних

змін передбачає зміну кількості праці за рахунок структурних змін та розміщення персоналу, що володіє певними якісними характеристиками. Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить до зростання, розширення, покращення, вдосконалення як якісних, так і кількісних його характеристик. При цьому, плануючи та впроваджуючи нововведення, необхідно враховувати не тільки характер і рівень їхнього впливу на трудовий потенціал працівника, а й їх можливі наслідки. Приріст якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу неминує призведе до структурних змін в підприємстві. Тому важливо враховувати, що цільовий трудовий потенціал персоналу у віддаленій перспективі буде характеризуватись не тільки ступенем підготовленості та ефективністю працівника на тій чи іншій посаді зараз, а й можливостями його в довгостроковій перспективі. Практика показує, що роль людини в організації зростатиме, і це призводить до необхідності запровадження процесу управління розвитком потенціалу. Цей розвиток повинний мати спрямованість, що визначається метою або системою цілей підприємства, а отже має бути керованим.

Управління ТП представляє собою «систему взаємопов'язаних заходів, що забезпечують спрямований, координуючий та стимулюючий вплив суспільства на учасників виробництва та орієнтованих на інтенсивні чинники використання робочої сили».

Для управління розвитком ТПП необхідно досліджувати ступінь впливу кожною складовою ТП на ефективність та можливості розвитку працівників підприємства, розробити комплекс взаємозалежних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів та можливостей. Вплив на продуктивність праці також надають заходи, спрямовані на підвищення виробничого потенціалу підприємства (впровадження нових технологій виробництва, підвищення ступеня механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих процесів тощо). Але бути успішними ці заходи можуть лише в тому випадку, якщо їх впровадження відбуватиметься паралельно з формуванням необхідної нової якості трудового потенціалу, на

забезпечення його ефективності та подальшому на розвиток трудового потенціалу як можливості отримати наступний рівень його ефективності.

Таким чином, на нашу думку дослідження, пропонуємо *управління розвитком ТПП* (УРТПП) доцільно охарактеризувати як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові ТП для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні ТПП відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства.

Концепція управління розвитком ТПП наведена на рис. А.1 Додатку А.

Вважаємо, що основними складовими концепції управління розвитком ТПП є:

- *ціль* – цілі та завдання з управління розвитком ТПП відповідно до стратегії підприємства;
- *основи* – принципи та а управління розвитком трудового потенціалу;
- *середовище* – особливості системи управління розвитком трудового потенціалу відповідно до специфіки, цілей та завдань підприємства, кадрової політики та корпоративної культури;
- *учасники* – суб'єкти та об'єкти управління розвитком ТП;
- *механізм* – система, методи та процеси управління розвитком ТП;
- *результат* – напрями розвитку трудового потенціалу.

Умовою прогресивного розвитку трудового потенціалу є дотримання принципів управління його розвитком.

Питання принципів управління розвитком трудового потенціалу персоналу є достатньо вивченим [28].

Б.В. Маслов та П.В. Шеметов ключовими принципами називають: системність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність, науковість, плановість, компетентність, безперервність.

Н.В. Федорова та О.Ю. Мітченкова вважають основою ефективного розвитку інноваційність, рефлексивність, системність, нормативність, зворотний зв'язок, варіативність.

А.Я. Кібанов, В.А. Дятлов, В.Т. Піхало виділяють: принцип централізації

та децентралізації, принцип демократичної центрованості, поєднання одноосібності та колегіальності, принцип відбору, підбору та розстановки кадрів, принцип єдності розпорядження, принцип науковості, принцип першої особи, принцип лінійного, функціонального та цільового управління, принцип контролю за виконанням рішень, принцип плановості.

Проаналізувавши різні точки зору, вважаємо, що управління розвитком ТПП має базуватись на наступних принципах:

1. *Доцільність* – відповідність вимог до трудового потенціалу, і навіть інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємствам;
2. *Синергічність* – взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергетичний ефект розвитку ТПП складається з розвитку його складових елементів (кваліфікаційної та особистісної складової), перевищуючи ефект розвитку окремих складових;
3. *Ефективність* – перевищення результату розвитку ТП над витратами на його оцінку та розвиток;
4. *Безперервність* – постійне та безперервне вдосконалення та розвиток ТП за рахунок регулярної оцінки, визначення напрямку розвитку та управління розвитком ТП;
5. *Оптимальність* – розробка та впровадження системи управління розвитком ТПП відповідно до особливостей підприємства;
6. *Адаптивність* – пристосування трудового потенціалу та системи управління його розвитком до внутрішньоорганізаційних умов, що постійно змінюються, і факторів зовнішнього середовища;
7. *Інноваційність* – використання інноваційних, найпрогресивніших методів розвитку ТПП.

Крім перерахованих принципів, також важливо враховувати низку правил управління розвитком ТПП. Зокрема, це побудова дерева цілей, враховуючи цілі та завдання підприємства, переважання якісних орієнтирів над кількісними. Крім того, важливо виявити позитивні властивості раніше накопиченого трудового

потенціалу та спробувати їх зберегти на наступній стадії розвитку. Дотримання такої наступності дозволить підвищити обґрунтованість напрямів підтримки та подальшої еволюції ТП.

Дії підприємств у рамках процесу управління розвитком потенціалу персоналу можуть бути різними, але заходи, спрямовані на розвиток трудового потенціалу, однаково потребують ґрунтовно продуманої концепції управління. Концепція управління розвитком ТПП трояким чином пов'язана з підсистемою управління:

- як елемент підприємства – зі специфікою підприємства;
- як частина концепції менеджменту – із системою управління підприємством;
- як частина концепції управління персоналом – із системою управління персоналом;
- як кадровий додаток до зміни організаційної структури та корпоративної культури – із кадровою політикою організації.

Відповідно до стратегії підприємства, управління розвитком ТПП покликане забезпечити досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства. В разі орієнтації підприємства на довгострокову стратегію, здійснюється глибока деталізована оцінка ТП для виявлення проблемних аспектів та подальшого усунення недоліків у трудовому потенціалі з орієнтацією на стратегічні плани підприємства. Оперативний підхід до управління розвитком ТП, передбачає вирішення проблем та актуальних завдань у короткостроковому періоді: підвищення кваліфікації, реорганізації та скорочення підрозділів, кар'єрне просування або звільнення працівників, зміна оплати праці.

Специфіка підприємства відкладає відбиток як на зміст його діяльності, так і на вимоги до ТП, а тому є основною ланкою при підборі оптимального інструментарію для оцінки та управління розвитком ТПП. Особливого значення в цьому випадку набуває урахування сфери діяльності організації, організаційно-правової форми, розміру тощо. Так, наприклад, спираючись на результати дослідження особливостей фінансової галузі порівняно з іншими галузями



розуміємо, що такої адаптації вимагають методика та показники оцінки ТП, методи визначення напрямку розвитку та інструменти розвитку, а також організаційний механізм управління розвитком ТП персоналу.

Залежно від стадії розвитку підприємства, коло завдань, спрямованих на розвиток ТПП, може бути різним. Так, наприклад, у стадії інтенсивного зростання, головний орієнтир – розвинути ТП рівня, що дозволяє досягти сталої конкурентоспроможності підприємства. У цей період найактуальніші технології комплексної глибокої оцінки та реалізації, довгострокових програм розвитку трудового потенціалу для створення унікального за характеристиками та структурою ТП. В умовах спаду, підприємству слід проводити базову оцінку ТПП та, вибірково, співробітників окремих груп чи підрозділів (ключові посади, можливі скорочення). Вибіркова діагностика на цьому етапі визначається потребою у швидких рішеннях щодо виходу з кризи та визначення напрямку розвитку ТПП відповідно до її тактичних завдань, а також необхідністю оптимізації трудових витрат на оцінку та розвиток де цільовий трудовий потенціал виступає інструментом досягнення конкретних результатів і, як стратегічне завдання – додаткові можливості, які будуть потрібні на стадії стабілізації.

Рівень розвитку системи управління персоналом також є визначальним фактором середовища. Стратегія управління персоналом буде спрямована на систематичну, оперативну та якісну оцінку ТП, визначення шляхів його оптимізації і розвитку у разі, якщо система управління персоналом підприємства високорозвинена, має достатній досвід та набір апробованих методик. В іншому випадку, першочерговим завданням постає розробка та впровадження процедур у рамках процесу управління розвитком ТП: від набору та навчання експертів, які відповідають за цей процес, до організації управління цим процесом.

На зміст та напрями розвитку ТПП також впливає тип його кадрової політики. Активна кадрова політика передбачає використання глибокої якісної оцінки ТП, розробку планів розвитку, орієнтованих на довгострокову стратегію та актуальні тактичні завдання. У разі авантюристичної кадрової політики,

підприємства прагне швидкого впровадження програми зміни трудового потенціалу, як правило, запозичуючи досвід ефективних підприємств безвідносно до реальних його потреб на поточному етапі розвитку. Таке пряме запозичення практики без власної коректної науково обґрунтованої платформи процесу управління розвитком ТП всередині підприємства (наявність коректних критеріїв оцінки, що відповідають стратегії підприємства; кореляції заходів щодо управління розвитком ТПП з реальними потребами підприємства, як правило, не приносить очікуваного результату). Превентивна кадрова політика передбачає розгорнуту попередню оцінку ТП, варіативне прогнозування його розвитку відповідно до перспективами розвитку підприємства, реалізацію довгострокових програм навчання та розвитку.

На відміну від активної кадрової політики, менший пріоритет надається програмам оптимізація персоналу. При реактивній кадровій політиці заходи щодо управління розвитком ТПП реалізуються з метою усунення проблем, що виникають, прогнозування, удосконалення та оптимізація ТП в даному випадку не проводяться. Пасивна кадрова політика передбачає спонтанне нецільове використання засобів та процедур з управління розвитком ТПП або їх повну відсутність. Оцінка ТП здійснюється для звітних цілей як статистична інформація.

Розвиток ТП безпосередньо пов'язаний з розвитком підприємства. На кожному етапі розвитку підприємства відповідно до його стратегії, цілей, актуальних завдань, керівництво формує методологію розвитку ТПП, відповідно до рівня розвитку системи управління персоналом, рівня підготовки персоналу до даних процесів, актуальних технологій та ресурсів підприємства.

До учасників процесу управління розвитком трудового потенціалу персоналу слід віднести як суб'єктів, так і об'єктів системи управління розвитком ТПП. Об'єктами управління розвитком ТПП є трудовий потенціал працівників та підприємства в цілому, вплив на кваліфікаційну та особистісну складову яких має забезпечити реалізацію стратегії підприємства, суб'єктами – співробітники, що здійснюють функцію управління даним процесом та безпосередньо

працівники.

Для того, щоб управління розвитком трудового потенціалу персоналу успішно функціонувало, необхідний коректний розподіл функцій з управління розвитком ТПП (а саме: планування, організація, контроль, координація та мотивація) між суб'єктами управління, у тому числі підсистемами системи управління персоналом організації. З точки зору процесу, до цих функцій відносяться заходи, починаючи від формування стратегії та концепції з управління розвитком та закінчуючи оцінкою ефективності цього процесу.

Щодо методології управління розвитком трудового потенціалу, на поточний момент існує декілька найбільш актуальних теоретичних підходів: інструкцій, управління за цілями, управління з компетенцій, управління цінностями. Наведемо їх коротку характеристику на рис. А.2 Додатку А.

У кожному з підходів є свої переваги та недоліки. Управління за інструкціям дозволяє сформувавши максимально чіткі критерії оцінки рівня професійних знань, умінь та навичок, проте для широкого застосування такий підхід має певні обмеження для підприємств з великою чисельністю та високою динамікою розвитку галузі та змін вимог до персоналу.

Управління за цілями дозволяє відстежити кількісні зміни ТПП зв'язавши очікувані результати розвитку зі стратегічними цілями підприємства, а також сприяє підвищенню мотивації працівників та формування коректної поведінки з урахуванням прозорості очікуваних результатів. З іншого боку, він потребує високого рівня підготовки управлінського складу, оскільки безпосередньо процес постановки цілей та контролю за їх реалізацією з урахуванням специфіки праці та коректності розподілу організаційних функцій покладається безпосередньо на керівників структурних підрозділів.

Управління за компетенціями сприяє систематизації вимог до поведінки персоналу в процесі досягнення поставленої мети в рамках конкретного підприємства на різних посадах та рівнях управління, забезпечує ефективність діяльності працівників у процесі виконання індивідуальної роботи та при спільній взаємодії, тим самим призводячи до якісних та структурних змін ТПП.

З іншого боку, управління компетенціями передбачає постійне тривале польове спостереження, періодичну оцінку персоналу, визначення напрямів його розвитку (якщо, безумовно, підприємство зацікавлене у валідних результатах оцінки персоналу). Такий формат у разі великих організацій, вимагає залучення до оцінки та розвитку трудового потенціалу працівників не лише співробітників служби з управління персоналом, а й безпосередніх керівників, а отже, і їх спеціальної підготовки.

Управління за цінностями за своєю суттю є способом формування культури «прихильності», культури «однодумців», де ключовим фактором успіху організації є образ ділової поведінки працівників стосовно клієнтів, партнерів, колег при виконанні роботи. Цей підхід нині є незаперечним атрибутом стратегії управління персоналом, у тому числі його розвитку, проте, на наш погляд, він може бути надлишковим, у разі, якщо управління з компетенцій, як образ поведінки працівників, виходить з системи цінностей підприємства.

Управління розвитком ТПП має забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: визначити критерії ТП персоналу для досягнення намічених цілей, надати можливість своєчасного інформування керівництва організації про стан ТП персоналу, забезпечити розвиток ТПП до необхідного рівня.

Методика управління розвитком ТП має бути спрямована на оцінку поточного рівня трудового потенціалу та перспективи його розвитку, а й відповідно до його спрямування на досягнення конкретних результатів відповідно з стратегічними завданнями.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства можна зробити такі висновки.

Трудовий потенціал підприємства - це гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних

особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов. Незважаючи на наявність різних рівнів використання категорії, структуроутворювальною одиницею його аналізу є ТП працівника, який визначає можливості формування трудового потенціалу кожному з наступних структурних рівнів (підприємства, галузі, регіону тощо).

Трудовий потенціал виступає складною структурованою системою, яка не є постійною величиною і змінюється з часом, а саме тому завданням будь-якої організації у частині управління її персоналом стає не лише його формування та забезпечення ефективності, але і його розвиток, тобто набуття нової сили та здатності ТП, за рахунок впливу на відповідні джерела та фактори ТП: його кваліфікаційну та особистісну складові.

У поточних умовах підприємствам потрібний новий підхід до управління ТПП в цілому, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу і його своєчасним розвитком.

Управління розвитком ТПП доцільно охарактеризувати як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові ТП для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні ТПП відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства.

Для управління розвитком ТПП необхідно досліджувати ступінь впливу кожною складовою ТП на ефективність та можливості розвитку працівників підприємства, розробити комплекс взаємозалежних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів та можливостей.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Головною метою діяльності підприємства є розподіл, транспортування та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України.

Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельниччини з населенням у понад 1,3 мільйона чоловік.

Статутний капітал товариства розміром в 33637,84 тис. грн розподілений на 134,5 млн. простих акцій номінальною вартістю 0,25 грн між 3500 акціонерами. 70,01% статутного фонду знаходиться у власності держави з покладанням управління державними корпоративними правами на Міністерство палива та енергетики України.

В 2018 р. відбулася реформа електроенергетичного сектору України. Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [34] АТ «Хмельницькобленерго» вжило відповідних заходів щодо відокремлення оператора системи розподілу від виробництва, передачі, постачання електричної енергії (анбандлінг) шляхом створення відповідного суб'єкта господарювання – ТОВ «Хмельницькенергозбут», зареєстрований капітал якого повністю належить АТ «Хмельницькобленерго».

Отже, з 01.01.2019 року АТ «Хмельницькобленерго» як оператор системи розподілу, здійснює господарську діяльність з розподілу електричної енергії, тоді як ТОВ «Хмельницькенергозбут» - з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та постачання електричної енергії.

До складу АТ «Хмельницькобленерго» входить 23 відокремлених підрозділи: 21 район електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області, Старосинявський цех централізованого ремонту та навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій «Яблуневий сад».

Локальна система розподілу електроенергії споживачам регіону, що покриває загальну площу 20,6 тис. кв. км, складається з ліній електропередач довжиною понад 34 тис. км, 175 трансформаторних підстанцій 110/35/10 кВ загальною встановленою потужністю 1795,9 МВА, 7382 трансформаторних підстанцій 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 1548,4 МВА, та 66 розподільчих пункти напругою 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 37,4 МВА.

Початковим етапом проведення оцінки господарської діяльності підприємства, є дослідження обсягів виробництва продукції в динаміці.

Основним видом продукції АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам Хмельницької області, що передбачає її передачу (транспортування) від електроустановок оператора системи передачі за допомогою технічних засобів системи розподілу (електричних мереж, трансформаторних підстанцій тощо), забезпечуючи стандартні параметри якості та надійності електричної енергії, визначені Кодексом системи передачі [35] та Кодексом систем розподілу [36]. Задля співставлення операційних показників за результатами діяльності товариства в 2019-2021 рр. з минулими роками будемо в процесі аналізу користуватися консолідованою фінансовою звітністю.

Протягом аналізованого періоду корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився в 2,7 рази, що пов'язано зі зростанням обсягів її споживання користувачами та підвищенням тарифів на електроенергію (рис.2.1).

Проте в порівняних цінах 2016 р. темпи зростання показника значно менші – на 77% за період зі середньорічним темпом приросту на 15,4%, тобто чистий виторг збільшувався протягом аналізованого періоду на 297,2 млн грн щорічно.

Це ще раз підтверджує необхідність врахування інфляційного фактору під час аналізу для об'єктивності отриманих результатів.



Рисунок 2.1 – Динаміка реалізації продукції АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2021 рр.

*Джерело:* побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Найбільшу питому вагу в загальному обсягу товарної продукції займає розподіл електроенергії – понад 97%, а трохи менше 3% припадає на реактивну електроенергію.

ОСР надає споживачам та постачальникам послуги з розподілу (передачі) електричної енергії, параметри якості якої відповідають показникам, визначеним Кодексом системи передачі та Кодексом систем розподілу.

Одним з основних показників надійності (безперервності) електропостачання ОСР є індекс середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні в системі (SAIDI), що розраховується як відношення сумарної тривалості довгих перерв в електропостачанні в точках комерційного обліку електричної енергії, в яких було припинене електропостачання, за звітний період до загальної кількості точок комерційного обліку електричної енергії.

Показник SAIDI АТ «Хмельницькобленерго» з вини компанії (перерви в електропостачанні внаслідок технологічних порушень у мережах ліцензіата та планові без попередження споживачів перерви) кожного кварталу перевищували середнє значення по Україні (рис. 2.2).





Рисунок 2.2 – Показники SAIDI (якості продукції)

АТ «Хмельницькобленерго» за споживачами протягом 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Крім того, збільшення розподілу електроенергії та товарної продукції передбачається за рахунок зниження технологічних витрат електроенергії (щокварталу їх доля коливалась в межах 15-20%) [37], модернізації та реконструкції електричної мереж, систем обліку електроенергії. Товариство не здійснює постачання товарної продукції на експорт.

Перспектива збільшення товарної продукції товариства вирішується завдяки впровадженню заходів щодо отримання 100% оплати за електроенергію, зокрема, своєчасності оплати товару та недопущенню заборгованості найбільш ризикованими категоріями споживачів: побутовими споживачами, підприємствами житлово-комунального господарства, бюджетними організаціями та сільгоспспоживачами.

АТ «Хмельницькобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби.

Найважливішим ресурсом, що визначає всю роботу підприємства, є його персонал. Саме люди виступають безпосередніми організаторами виробничого процесу, носіями специфічного товару – робоча сила, і потенційним джерелом інновацій у сфері виробництва та інших сферах життєдіяльності людини.

Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від ефективності залучення персоналу підприємства до виробничої діяльності. Оцінка використання трудового потенціалу проводиться за такими показниками, як наявність та структура персоналу підприємства, продуктивність праці, середньомісячна зарплата одного працівника тощо (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників використання трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	3081953	3362682	5125523	109,1	152,4	166,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2954	3190	3194	108,0	100,1	108,1
Продуктивність	тис.грн / особу	1043,3	1054,1	1604,7	101,0	152,2	153,8
Фонд оплати праці	тис. грн	495939	669 090	760 022	134,9	113,6	153,2
	у % до обсягу виробництва	16,1	19,9	14,8	123,7	74,5	92,1
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	12594	16837	19829	133,7	117,8	157,5

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Стосовно аналізованого підприємства слід відзначити, що рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2019 по 2021 рр. збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання заробітної плати випереджає темпи збільшення продуктивності

темпам в підприємстві: 157,5% проти 153,8%.

З метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи у товаристві, закріплення професійних кадрів АТ «Хмельницькобленерго» постійно підвищує заробітну плату працівників. Так впродовж 2019-2021 рр. зарплатня на підприємстві зростає з 12594 грн до 19829 грн. Слід зазначити, що рівень оплати праці на підприємстві значно перевищував рівень мінімальної зарплати, встановлений на той час в Україні (2019 р. – 4173 грн, 2020 р. – 4723 грн та 5000 грн, 2021 р. – 6000 грн та 6500 грн [38]).

Заробітна плата в товаристві нараховується за тарифними ставками (окладами) відповідно до умов Колективного договору, галузевої угоди та організаційно-розпорядчих документів. Згідно Положень Колективного договору працівникам виплачувались премії та надбавки за підсумками виконання виробничих показників, виявлення безоблікового споживання електроенергії, стаж роботи в галузі, доплати за шкідливий характер робіт.

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення структури основних засобів за призначенням, а також стану фондів.

Аналіз відповідної звітності дозволив констатувати, що найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди, на долю яких припадає 68,8 % (рис. 2.3).

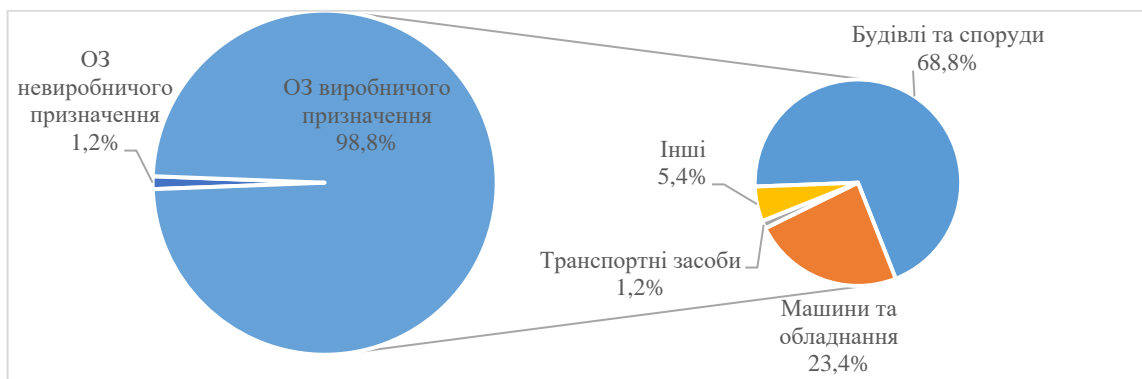


Рисунок 2.3 – Структура основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р.

*Джерело:* складено на основі фінансової звітності підприємства

До виробничих основних засобів товариства належать лінії

електропередачі, трансформаторні підстанції, адміністративні будівлі, будівлі виробничого призначення, транспортні засоби, машини та устаткування. До основних засобів невиробничого призначення належать житловий фонд, їдальня, лікувально-оздоровчий комплекс тощо. Ступінь використання обладнання - 100%. В експлуатації товариства знаходяться 35043 км ліній електропередачі, у тому числі напругою 0,4-10 кВ – 31697 км, напругою 35-110 кВ – 3346 км; трансформаторні підстанції напругою 35-110 кВ – 175 одиниць загальною потужністю 1809,6 МВА; підстанції 10/0,4 кВ – 7685 одиниць загальною потужністю 1627,7 МВА; розподільчі пункти 10 кВ – 68 одиниць загальною потужністю 41,2 МВА.

Більш детальну картину стосовно причин зміни вартості основних засобів протягом періоду дослідження дають показники руху та відтворення фондів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання і відтворення основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання (зниження),%		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
<i>Показники ефективності використання</i>						
Фондовіддача	1,466	1,512	2,142	103,2	141,6	146,1
Фондомісткість	0,682	0,661	0,467	96,9	70,6	68,4
Фондоозброєність праці, тис. грн. / осіб	728,3	719,6	779,7	98,8	108,3	107,1
<i>Показники технічного стану</i>						
Коефіцієнт зносу	0,222	0,272	0,312	122,9	114,6	140,8
Коефіцієнт придатності	0,778	0,728	0,688	93,5	94,5	88,4
Рівень рентабельності основних фондів, %	6,92	2,95	8,87	42,6	300,9	128,1
<i>Показники відтворення</i>						
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,051	0,112	0,126	220,0	112,5	247,4
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,005	0,041	0,038	754,6	92,3	696,9
Коефіцієнт приросту основних фондів	0,046	0,063	0,078	136,9	124,5	170,5

Джерело: складено на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

В силу специфічності діяльності підприємство збільшувало вартість основних засобів переважно за рахунок реконструкції та капітальних ремонтів електромереж, які в структурі виробничих фондів займають понад 70 %. Так, товариством в 2019 р. - 810 км, в 2020 р. – 728,9 км, в 2021 р. – 741,9 км.

Водночас з роботами по реконструкції електромереж впроваджуються прогресивні розробки та технології, сучасне та більш ефективно обладнання, матеріали та конструктивні елементи електромереж.

В результаті виконання Інвестиційної програми АТ «Хмельницьк-обленерго» досягнуто зменшення технічних та комерційних витрат завдяки встановленню електронних лічильників високого класу точності в розрахункових точках та точках обліку надходження електроенергії, заміни проводів на самоутримуючі ізольовані проводи, улаштуванню ізольованих вводів, виносу лічильників на зовнішню стіну помешкань, улаштуванню розвантажувальних підстанцій.

Крім того, протягом 2019-2021 р. реалізовано такі масштабні проекти як:  
будівництво РП- 10 кВ з ТП 10/0,4 кВ в м. Хмельницькому - 2шт.,  
будівництво відкритої підстанції ПС 110/20 кВ «Калюсик» Віньковецького району Хмельницької області,  
реконструкція ПС-110/10 кВ «Прибузька» в м. Хмельницькому,  
будівництво ПС-110/10 кВ «Лезнево» в м. Хмельницький (коригування ПВР),  
облаштування системи телемеханіки для окремих підстанцій Хмельницького РЕМ ПС 110/10 кВ Озерна тощо.

Одним із пріоритетних напрямків роботи підприємства залишається застосування Концепції побудови системи контролю споживання електроенергії на базі Автоматизованої системи комерційного обліку споживання електроенергії (АСКОЕ), що передбачає встановлення комунікаційного пристрою, призначеного для дистанційної комунікації з лічильниками електроенергії та автоматичного підключення до АСКОЕ товариства та програмного комплексу для автоматизованого обліку

електроенергії ПК «Енергоцентр» (або його еквіваленту).

Внаслідок проведених заходів, доля основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес, достатньо висока: протягом 2019-2021 рр. -68,8-77,8 %.

Стосовно забезпеченості підприємства основними виробничими фондами слід зазначити, що рівень фондоозброєності праці за аналізований період збільшився на 7,1% з 728,3 тис. грн (2019 р.) до 779,7 тис. грн (2021 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства на 290,8 млн грн.

Аналізуючи ефективність використання основних фондів на підприємстві за допомогою показників фондівіддачі, фондомісткості і рентабельності (збитковості), слід зазначити, що АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. ефективно використовувало основні засоби: показник фондівіддачі перевищував 1, рентабельність була позитивною.

АТ «Хмельницькобленерго» є природним монополістом і, звичайно, його діяльність жорстко регулюється НКРЕКП, тому різко наростити прибуток за рахунок послуг з розподілу (тобто за рахунок збільшення тарифу) – неможливо.

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом періоду дослідження чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн в 2021 р. (рис. 2.4).

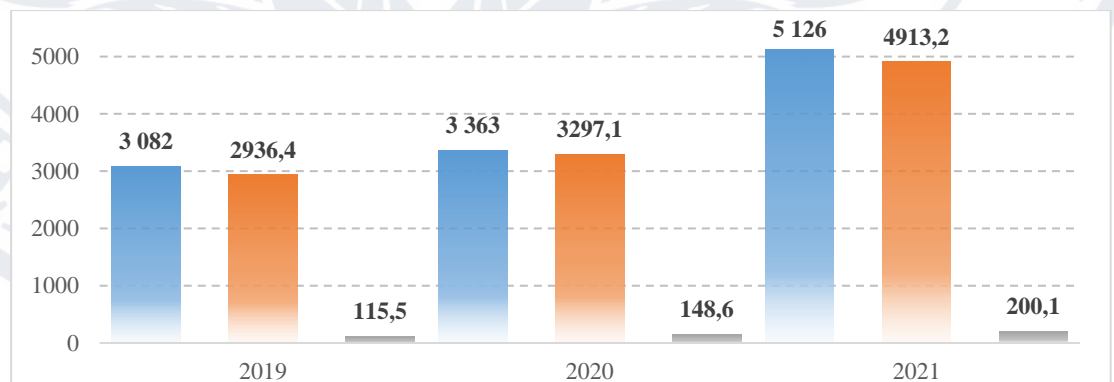


Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників результативності

АТ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Отже, за 2019-2021 рр. на майже двократне зростання прибутку позитивно вплинуло зростання реалізованої продукції на 66,3%, проте воно було перекрито 67,3%-ним збільшенням собівартості. Головними факторами збільшення прибутку АТ «Хмельницькобленерго» є, так звані нетарифні доходи: доходи від надання немонопольних послуг, спільного підвищення мереж, відсотки від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках, послуги лабораторій тощо, крім того, значна увага приділялася скорочення непродуктивних і непрофільних витрат.

Собівартість продукції в динаміці період дослідження мала тенденцію до поступового стійкого зростання. Так, загальне збільшення собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» становило майже на 2 млрд грн, що обумовлено зростанням за чотирма з п'яти елементами витрат. Структура операційних витрат за аналізованій період змінилась. Якщо в 2019 р. найбільш вагомими статтями в складі витрат були «Інші операційні витрати» (38%) та витрати на оплату праці (32,4%), то вже в 2021 р. – матеріальні витрати (36,6%) та витрати на оплату праці (31,9%).

Аналіз витрат за функціональною ознакою показав, що вони повторювали поведінку поступового зростання операційних витрат: збільшення на 22,4% або 639,2 млн грн. Виключення становили лише витрати на збут, які з 2019 р. взагалі зникли, проте ці зміни не відбилися на результуючому показнику через їх невагомість в загальних витратах.

Проведення дослідження процесу формування чистого прибутку (збитку) підприємства, що дозволяє прослідити динаміку та структуру прибутку підприємства за різними видами діяльності буде наступним кроком оцінки результатів господарювання підприємства (табл.2.3).

За даними таблиці 2.3 видно, що в 2019-2021 рр. динамічно зростав прибуток АТ «Хмельницькобленерго»: у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 23,7 %, а за 2020-2021 рр. – ще на 40,1%.

За рішенням чинного Кабінету міністрів України 50% чистого прибутку пропорційно до державної частки АТ «Хмельницькобленерго» перерахувало до

державного бюджету, а решта 50% після затвердження інвестиційної програми НКРЕКУ спрямовувало на заходи з підвищення надійності електромереж.

Таблиця 2.3 – Аналіз формування чистого прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Валовий прибуток (збиток)	145568	65549	212275	45,0	323,8	145,8
Інші операційні доходи	167195	307124	250575	183,7	81,6	149,9
Адміністративні витрати	104749	131164	146852	125,2	112,0	140,2
Інші операційні витрати	80378	65548	74011	81,5	112,9	92,1
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	127636	175961	241987	137,9	137,5	189,6
Інші фінансові доходи	8575	5736		66,9	0,0	0,0
Інші доходи	5993	3818	5961	63,7	156,1	99,5
Фінансові витрати	288	673	733	233,7	108,9	254,5
Інші витрати	2585	452	839	17,5	185,6	32,5
Прибуток до оподаткування	139331	184390	246376	128,2	137,9	176,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23836	35801	46282	150,2	129,3	194,2
Чистий прибуток	115495	148589	200094	123,7	140,1	173,2

*Джерело:* побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат тощо. Вони більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

З таблиці 2.4 видно, що в цілому за аналізований період всі показники рентабельності збільшились через зростання дохідності господарської діяльності товариства взагалі.

Так, рентабельність активів, котра визначає частку прибутку, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства, і в 2020 р., і в 2021 р. збільшився на 1,12 та 1,22 процентних пункти відповідно.



Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Норматив	Роки			Зростання (+), зниження (-)		
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Рентабельність ресурсів (активів), %	↑	4,92	6,04	7,25	1,12	1,22	2,34
Рентабельність власного капіталу %	↑	5,89	6,88	9,15	0,99	2,28	3,26
Коефіцієнт маневреності активів		-0,071	-0,077	-0,093	-0,01	-0,02	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2-0,35]	0,359	0,206	0,101	-0,15	-0,11	-0,26
Коефіцієнт покриття	≥1	0,995	0,923	0,837	-0,07	-0,09	-0,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів		4,673	5,148	5,739	0,47	0,59	1,07
Період одного обороту оборотних активів, днів		78	71	64	-7,20	-7,31	-14,51
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,214	0,194	0,174	-0,02	-0,02	-0,04
Рентабельність оборотних активів, %		21,1	27,3	27,6	6,22	0,24	6,46

Джерело: розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу збільшився на 3,26 процентних пункти.

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» зменшився протягом аналізованого періоду на 0,26 пункти і в 2021 рр. вийшов за межі нормативного значення, що свідчить про те, що товариству бракуватиме достатніх сум грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Проте щодо коефіцієнта платоспроможності, то слід зазначити, що кожного року він також не відповідав нормативним межам, що також підтверджує недостатність оборотних активів, щоб підприємству виконати свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Стосовно ефективності використання оборотних активів, слід зазначити, що інтенсивність їх використання в АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-

2021 рр. збільшилась, оскільки їх оборотність прискорилася з 4,7 до 5,7 оборотів на рік, однак показник рентабельності збільшився на 6,46 процентних пункти.

## 2.2 Діагностика персоналу АТ «Хмельницькобленерго за 2019-2021 рр.

Аналіз персоналу підприємства повинен містити в собі дослідження його наявності, складу, динаміки та структури, оцінку даних про рух персоналу, ефективність його використання тощо.

Перш за, все треба з'ясувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами шляхом порівняння кількості працівників за категоріями, професіями, розрядами. Для аналізу динаміки і структури персоналу необхідно визначити склад персоналу.

Отже, дослідимо відповідність облікової чисельності працівників АТ «Хмельницькобленерго» планованій чисельності за даними штатного розкладу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Забезпеченість персоналом АТ «Хмельницькобленерго» в період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зростання (+), зниження (-)		
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019
Нормативна (планова) чисельність за штатним розкладом, осіб	3410	3410	3410	0	0	0
Спискова чисельність працівників, осіб	3090	3138	3135	48	-3	45
Відхилення фактичної чисельності працівників від планової, осіб	320	272	275	-48	3	-45
Процент закриття вакансій за штатним розкладом, %	90,6	92,0	91,9	1,4	-0,1	1,3

Джерело: розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз даних таблиці показує, що протягом усього досліджуваного періоду 2019-2021 рр. для товариства було характерним недоукомплектування штату, що коливалося в межах 8-9,4%, або в середньому на 289 особи.

Зазвичай, як зазначалося в п. 1.2 роботи, персонал підприємства підрозділяють на виробничий персонал і персонал, зайнятий в невиробничих підрозділах. Найчисленніша і основна категорія виробничого персоналу – це основні робітники підприємства, частка яких перевищує половину загальної чисельності товариства, що є типовим для промислового виробничого підприємства (табл. Б3).

В цілому можна зробити висновок, що структура персоналу в розрізі категорій залишається практично незмінною протягом 2019-2021 рр.

Слід зазначити, що за гендерною ознакою персонал підприємства переважно – чоловіки. Питома вага жінок становить майже 20% працівників, причому найбільш «жіночими» є такі категорії: службовці – 85,2-92,6%, невиробничий персонал – 82,1-86,7 % та спеціалісти – 41,6-42,6%.

Аналізуючи показники в динаміці, слід зазначити, що за аналізований період штатна чисельність за всіма групами зросла, виключення становлять працівники невиробничої сфери та позасписковий склад.

Якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації описують кваліфікація робітників (табл. 2.6) та освітній рівень персоналу взагалі (рис.2.8).

Таблиця 2.6 – Структура робітників за рівнем кваліфікації АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Розряд робітників	Тарифні коефіцієнти	Чисельність робітників, осіб					
		2018		2019		2020	
I	1,25	3	0,2	3	0,2	3	0,2
II	1,38	24	1,7	24	1,7	24	1,7
III	1,5	635	45,9	638	45,8	636	45,8
IV	1,69	402	29,1	406	29,2	407	29,3
V	1,94	296	21,4	298	21,4	297	21,4
VI	2,05	22	1,6	23	1,7	22	1,6
Разом		1382	100,0	1392	100,0	1389	100,0
Середній тарифний розряд робітників		1,64					
Середній тарифний коефіцієнт		2,2					

*Джерело:* розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

За даними таблиці 2.6 видно, що найбільшу питому вагу серед робітників займають робітники з 3 розрядом, найменшу – з 1 та 6 розрядами. В цілому по підприємству середній розряд робітників склав 2,2.

Досліджуючи освітню структуру персоналу, можна констатувати високий освітній рівень кадрів: 97% працівників АТ «Хмельницькобленерго» мають професійну освіту, з них вищу - понад 60% (рис. 2.5).

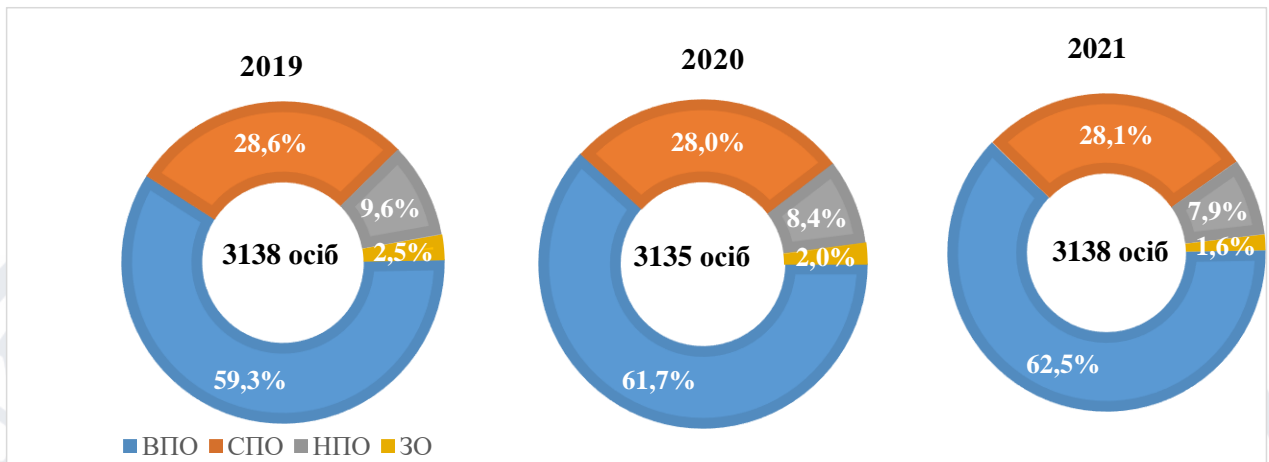


Рисунок 2.5 – Освітня структура персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

*Джерело:* побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Специфіка технологічного процесу щодо обслуговування електромереж підприємства передбачає наявність в обов'язковому порядку досвідчених робітників з розвиненим технічним мисленням, швидкою реакцією, які розуміються на електротехніці, електроніці й автоматичі, володіють основами прикладної механіки тощо. І це зрозуміло, оскільки серед переліку професій (посад), що зазначені в штатному розкладі підприємства, найбільш чисельними є електромонтери з експлуатації розподільчих мереж, експлуатації електролічильників оперативно-виїзної бригади, контролери енергонагляду, водії, майстри дільниць, диспетчери ОДГ (ОДС) тощо.

Розподіл персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за віком надано на рис. 2.6. За даними рисунку видно, що більша половина співробітників товариства є люди середнього віку 32-50 років. В динаміці ніяких кардинальних змін в вікових групах протягом 2019-2021 рр. не відбувалося. Середній (медіанний) вік персоналу АТ «Хмельницькобленерго» - 41 рік.

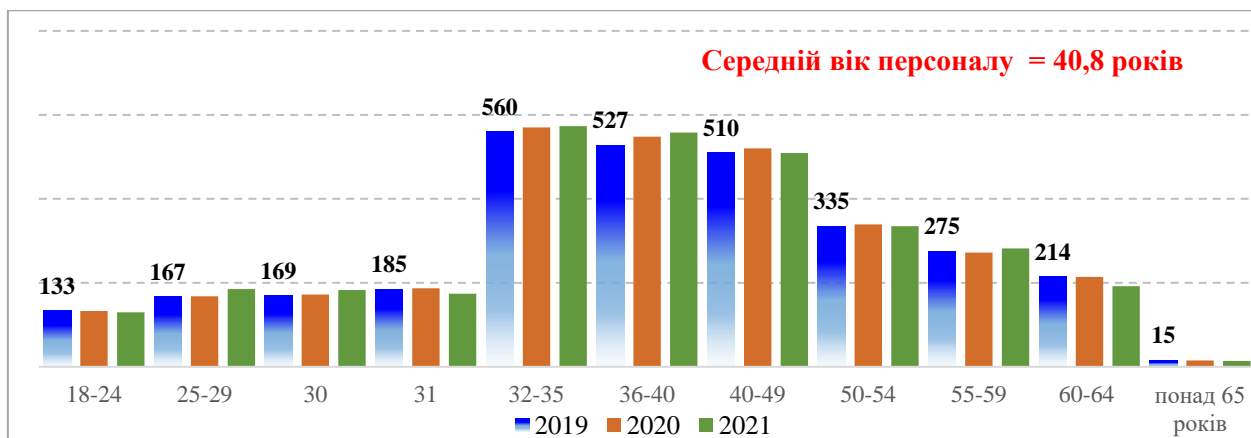


Рисунок 2.6 – Вікова структура персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

*Джерело:* розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Статевікова піраміда персоналу товариства за 2021 р. (рис. 2.7) підтверджує вище визначені характеристики кадрів АТ «Хмельницькобленерго»: більшість працівників підприємства – це чоловіки середнього віку.

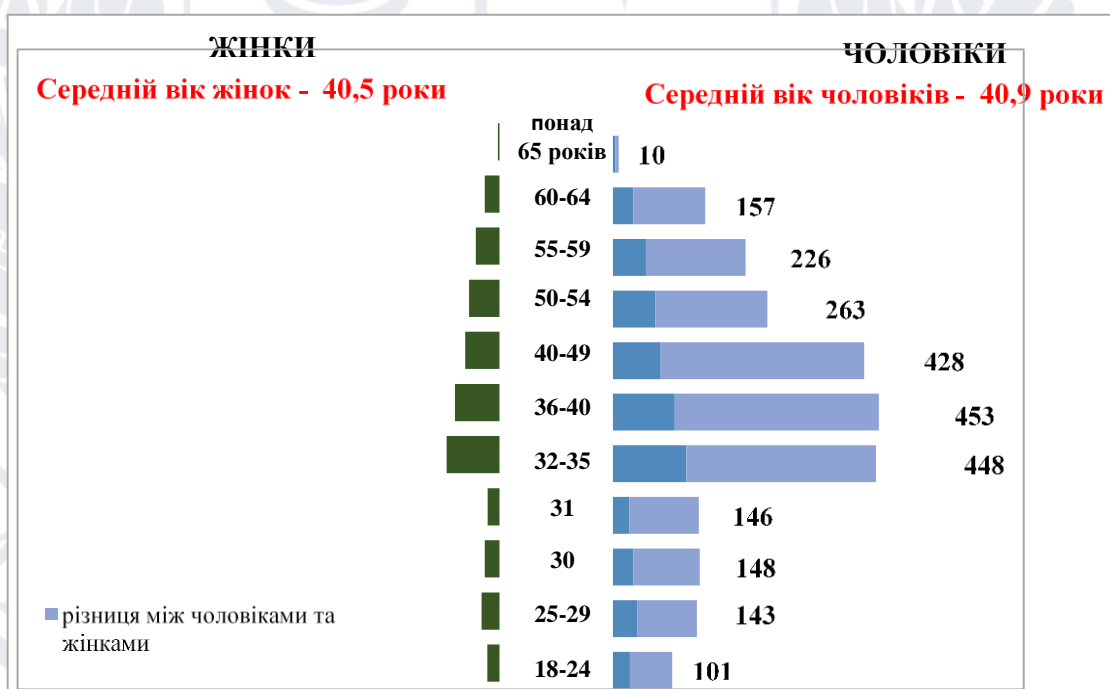


Рисунок 2.7 – Статевікова піраміда персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р.

*Джерело:* розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

З одного боку це перевага кадрового складу, проте не слід забувати про

те, що ця вікова категорія більш схильна до плинності кадрів. Тому керівництву підприємства слід через чітко побудовану систему стимулів мотивувати свої кадри до постійності.

Аналіз забезпеченості товариства трудовими ресурсами проводився в статистиці, проте чисельність працівників – це динамічним показником, оскільки постійно відбувається рух персоналу: його прийняття, звільнення, переведення тощо. Причини руху кадрів впливають з потреб як самого підприємства, так й із задоволення запитів самих працівників. Тому в процесі аналізу необхідно ретельно вивчити причини, що викликають рух кадрів.

Показники руху персоналу АТ «Хмельницькобленерго» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зростання (+), зниження (-)		
	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018
Середньооблікова чисельність, осіб	2954	3190	3194	60	48	108
<i>Абсолютні показники руху</i>						
Прийняті на роботу	415	255	213	-160	-42	-202
Вибули	355	207	216	-148	9	-139
в том числі: за власним бажанням	239	119	152	-120	33	-359
звільнені за порушення трудової дисципліни						
за скороченням штату	0	1	0	0	0	0
<i>Відносні показники руху</i>						
Коефіцієнт обороту з прийняття	14,0	8,0	6,8	-6,1	-1,2	-7,3
Коефіцієнт обороту з вибуття	12,0	6,5	6,9	-5,5	0,4	-5,1
Коефіцієнт плинності кадрів	8,1	3,7	4,8	-4,4	1,1	-3,2
Коефіцієнт постійності кадрів	0,8	0,9	0,92	0,1	0,02	0,12

Джерело: розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

З даних таблиці 2.7 видно, що темпи руху персоналу товариства к 2021 р. уповільнилися порівняно з попередніми роками. І це зрозуміло, оскільки в 2019 р. (роки переходу) відбувалися, як зазначалося вище, певні

трансформаційні перетворення на ринку електроенергетики, що відбивалося на діяльності всіх учасників ринку.

Отже, починаючи з 2020 р. підприємство вже освоїло нові «правила гри» на реформованому ринку електроенергії, навчилося жити та діяти в нових умовах, почало отримувати перші ефективні результати від перетворень. Тому позитивні зміни і позитивно вплинули на рух персоналу та коефіцієнти, що його описують: коефіцієнт плинності зменшився на 3,2 пункти, а коефіцієнт постійності кадрів сягнув 0,92.

З вищевикладеного можна зробити висновок про те, що в цілому АТ «Хмельницькобленерго» забезпечено якісними досвідченими трудовими ресурсами. Якісний склад робочих за рівнем кваліфікації свідчить про достатньо високий рівень підготовки персоналу та про переважання в його складі робочих з найбільш високим розрядом. Показники руху говорять про те, що на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго» створені сприятливі умови для виконання працівниками своїх обов'язків (умови праці, забезпечення інструментами, матеріалами, спецодягом, засоби індивідуального захисту, гідна заробітна плата) і що працівники дорожать своїм місцем роботи. Цей факт підтверджує і середній стаж роботи працівників на цьому підприємстві, який перевищує 11 років (11,2 в 2021 р.).

Ефективність використання персоналу в більшій мірі описують такі результуючі показники як продуктивність та рентабельність персоналу. Перший показник розрахований в п. 2.1 роботи показав позитивну тенденцію зростання.

Рентабельність персоналу або трудових ресурсів розраховується або за валовим прибутком (англ. *Gross Profit per Employee* або *Return on Employee by Gross Profit*) – REGP, або за чистим прибутком (англ. *Net Profit per Employee* або *Return on Employee by Net Profit*) – RENP за формулами:

$$REGP = \frac{ВП}{\bar{q}}, \quad (2.1)$$

$$RENP = \frac{ЧП}{\bar{q}}, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток,

ЧП – чистий прибуток,

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Показники рентабельності персоналу АТ «Хмельницькобленерго» зображені на рис. 2.8.

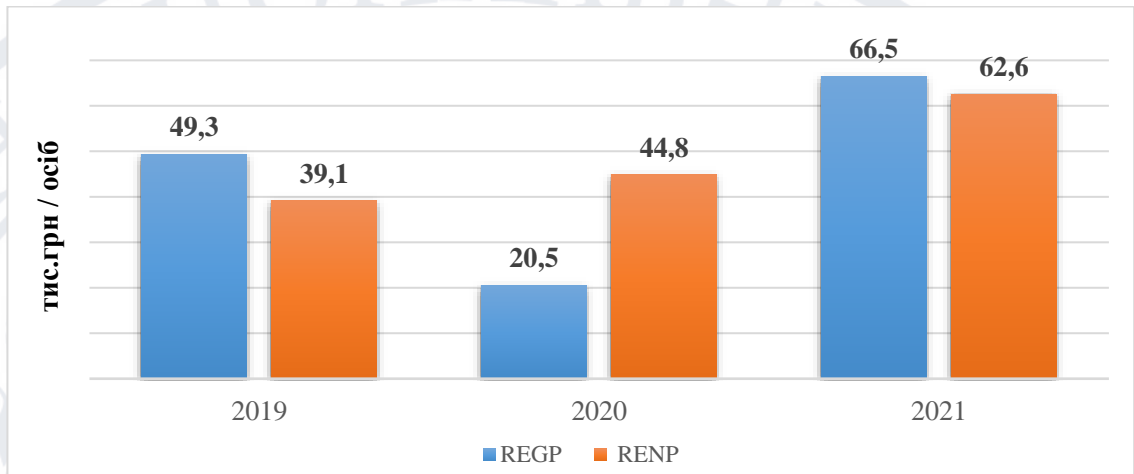


Рисунок 2.8 – Показники рентабельності персоналу

АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 р.

*Джерело:* розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

За даними рисунку 2.8 видно, що товариство протягом періоду ефективно використовувала свій персонал, про що свідчить позитивність показників рентабельності.

### 2.3 Інтегральний метод розрахунку трудового потенціалу підприємства

Для ефективного управління будь-яким ресурсом необхідно, перш за все, оцінити його розмір. Для оцінки трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» застосуємо методіку, розроблену А.О. Троїцькою [39].

Трудовий потенціал підприємства – це інтегральний показник трудової діяльності конкретного підприємства для виробництва товарів, робіт та послуг у певних умовах та технології праці. Інтегральний показник складається з



кадрового, освітнього, професійного, інноваційного, соціального та економічного потенціалів (рис. Б.1 Додатку Б).

Для визначення інтегрального показника використовується система часткових показників, що характеризують та обґрунтовують кожний компонент: кадровий, освітній, професійний, інноваційний, соціальний та економічний. Всі дані є у особових справах кожного із співробітників та внутрішньої документації підприємства. Формули розрахунку всіх часткових показників ТПП представлені у табл. Б.4 Додатку Б.

При розрахунку ТПП будемо використовувати найбільш придатні для цього методи: бальний, експертних оцінок, економічного аналізу, класифікації. Принципи, закладені у процес кількісної оцінки, полягатимуть в наступному.

1. Експертами було відібрано та схвалено перелік показників.
2. Була поставлена мета: підвищити якість ТПП за мінімальних витрат ресурсів; для її досягнення використано математичні функції стимулювання, в основу яких було покладено аналіз економічних та соціальних аспектів діяльності підприємства.
3. Для визначення співвідношення фактичних значень показників ТПП з нормативними було відібрано базу для них порівняно з урахуванням думки більшості експертів.
4. За допомогою експертів та на основі використання аналітичного методу були визначені вагові коефіцієнти, що відобразили внесок тих чи інших економічних та соціальних показників у комплексний показник ТПП.
5. Підсумовування балів під час розрахунку інтегрального показника ТПП здійснювалося із приведенням цього показника до 100 балів, оскільки інакше було б неможливо (некоректно) зіставляти фактичний ТПП з базисним.

Шляхом підсумовування часткових показників ТПП розраховується комплексний показник ТПП. У свою чергу, множення відсотків виконання приватних показників ТПП на їх вагові коефіцієнти (що показують важливість, ранг кожного з них) дозволить визначити величину цих

показників у балах, відобразивши тим самим внесок кожного часткового показника до загального рівня ТПП.

Для уточнення компонентів ТПП та визначення вагових коефіцієнтів самих компонентів потенціалів підприємства та часткових показників, що характеризують кожний компонент, застосовувався експертний метод (сформована група зі 114 експертів).

Фактичні значення необхідних показників було взято з планових документів, форм звітності підприємства; далі були розраховані відсоткові співвідношення двох значень цих показників: фактичний та плановий (базисний):

$$X_i = \frac{P_i^{\phi}}{P_i^{\sigma}} \times 100, \quad (2.3)$$

де  $X_i$  - відсоткове відношення  $i$ -го часткового показника ТПП, %;

$P_i^{\phi}$  - фактичне значення часткового показника ТПП;

$P_i^{\sigma}$  - базисне значення часткового показника ТПП (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, натуральні одиниці.

Розраховані в такий спосіб чисельні параметри ( $X_i$ ) свідчать про те, якою мірою завдання (план) чи нормативний  $i$ -й показник є виконаним, невиконаним або перевиконаним. Далі розраховується скорегований показник ТПП з метою стимулювання його покращення за формулою:

$$Y_i = f(X_i), \quad (2.4)$$

де  $Y_i$  - чисельне значення скорегованого  $i$ -го показника, %;

$f(X_i)$  - математична функція стимулювання  $i$ -го часткового показника.

При повному виконанні базисного показника скорегований показник також повинен дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості економічного значення показника.

В принципі, можливе значне різноманіття функцій стимулювання:

лінійні, параболічні, гіперболічні, тригонометричні тощо. Аналіз функцій з погляду витрат праці та точності результатів, використання різних функцій у господарській практиці доводить доцільність застосування трьох основних функцій стимулювання.

1. Стимулювання за лінійною висхідною функцією ( $Y = X$ ), коли заохочується кожний відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні набуває фактичного значення.

2. Стимулювання за лінійною низхідною функцією ( $Y = 200 - X$ ), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Якщо постійний коефіцієнт дорівнює 200, то при  $X = 100$  можна мати скорегований показник, еквівалентний значенню  $Y = 100$ .

3. Функція зворотного стимулювання («штрафних санкцій») передбачає нарахування негативних відсотків за формулою  $Y = -X$ , коли чисельне значення зазначеного показника призводить до негативного явища у трудовій діяльності. Ці показники не плануються, але вони враховуються у вигляді штрафних санкцій.

При використанні лінійної функції стимулювання досягнення або, навпаки, недосягнення кінцевого результату оцінюється в тих же відсотках, але з різним знаком: позитивним за його досягнення і негативним - при недосягненні. Подібна обставина, зазвичай пов'язана з використанням «закону ваг», може мати при аналізі та позитивні, і негативні наслідки.

Вагові коефіцієнти часткових показників ТПП, визначені групою експертів, наведені у таблиці 2.8.

Розрахунок часткових показників показники ТПП, які характеризують їх внесок у прогнозне значення інтегрального показника, здійснюється на основі скоригованих значень показників та вагових коефіцієнтів за формулою:

$$P_i = Y_i \times B_i, \quad (2.5)$$

де  $P_i$  – значення  $i$ -го часткового показника ТПП, бали;

$U_i$  – скоригований показник, %;

$B_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го часткового показника, %.

Таблиця 2.8 – Вагові коефіцієнти складових частин (компонентів) ТПП

Складові частини (компоненти)	Питома вага в долях одиниці
Фізіологічний потенціал (Ф)	0,13
Освітній потенціал (О)	0,18
Професійний потенціал (П)	0,22
Інноваційний потенціал (І)	0,18
Соціальний потенціал (С)	0,12
Економічний потенціал (Е)	0,17
Разом	1,00

Джерело: складено автором

Комплексний показник ТПП характеризує соціально-економічний розвиток підприємства. За оцінкою різних результатів має бути обґрунтовано доцільність способу розрахунку інтегрального показника. Вважаємо, що при оцінці комплексного показника ТПП доцільно використовувати середнє арифметичне значення його компонентів.

Комплексний показник ТПП (у балах) є середнім арифметичним відношенням суми приватних показників до суми вагових коефіцієнтів, визначених експертами.

$$\text{ТПО} = \frac{[0,13 \times \Phi + 0,18 \times O + 0,22 \times \Pi + 0,18 \times I + 0,12 \times C + 0,17 \times E]}{B_i}, \quad (2.6)$$

де  $\Phi, O, \Pi, I, C, E$  – відповідно фізіологічний, освітній, професійний, інноваційний, соціальний та економічний трудові потенціали, в балах,

0,13; 0,18; 0,22; 0,18; 0,12; 0,17 – вагові коефіцієнти при складових потенціалів;

$\sum B_i$  – сума вагових коефіцієнтів часткових показників потенціалів, частки. Цей показник необхідний у випадках, коли окремі часткові показники потенціалу відсутні на підприємстві за певний період часу.

Розрахуємо за наведеною методикою трудовий потенціал підприємства АТ «Хмельницькобленерго». Вихідні данні за частковими показниками наведені в табл. Б.5 Додатку Б. В якості базового рівня показників було взято фактичні значення 2019 року. Результати розрахунку представлені в табл.Б.6. Додатку Б та таблиці 2.9. Розрахунок виявив, що 112,072 балів, що вище нормативного значення в 100 балів.

Таблиця 2.9 – Агреговані результати розрахунку трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго»

Показники	Вагомий коефіцієнт, частки	Рівень показника
1. Кадровий потенціал	0,172	12,855
2. Освітній потенціал	0,183	18,887
3. Професійний потенціал	0,223	22,037
4. Інноваційний потенціал	0,183	21,083
5. Соціальний потенціал	0,123	12,051
6. Економічний й потенціал	0,172	26,951
<b>Разом</b>	<b>1,016</b>	<b>113,865</b>
<b>Разом с поправкою на сумарний вагомий коефіцієнт</b>		<b>112,072</b>

*Джерело:* складено на основі таблиці Б.6 Додатку Б

Розрахунок виявив, що ТПП АТ «Хмельницькобленерго» в 2021 р. становив 112,072 балів, що вище нормативного значення в 100 балів.

## Висновок до розділу 2

Діагностика трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» - підприємства електроенергетичної галузі - дозволила зробити наступні висновки.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України. З 01.01.2019 року товариство як оператор системи розподілу, здійснює господарську діяльність з розподілу електричної енергії. Основним видом продукції АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам Хмельницької області, що

передбачає її передачу (транспортування) від електроустановок оператора системи передачі за допомогою технічних засобів системи розподілу (електричних мереж, трансформаторних підстанцій тощо), забезпечуючи стандартні параметри якості та надійності електричної енергії.

Протягом 2019-2021 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився в 2,7 рази. Товариство є монополістом на регіональному ринку електричної енергії в частині її розподілу: його частка становить близько 90 %.

Рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2019 по 2021 рр. збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання продуктивності поступають темпам зростання заробітної плати в підприємстві: 157,5% проти 153,8%.

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом 2019-2021 рр. чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн в 2021 р. протягом усього досліджуваного періоду.

Товариство крупний роботодавець в регіоні. Середньоспискова чисельність персоналу збільшилась за період на 8,1 % і в 2021 р. становила 3194 особи. Протягом усього досліджуваного періоду для товариства було характерним недоукомплектування штату, що коливалось в межах 8-9,4%, або в середньому на 289 особи.

За гендерною ознакою персонал підприємства переважно – чоловіки. Питома вага жінок становить майже 20% працівників, причому найбільш жіночими є такі категорії: службовці, невиробничий персонал та спеціалісти. найбільшу питому вагу серед робочих займають робочі з 3 розрядом, найменшу – з 1 та 6 розрядами. В цілому по підприємству середній розряд робочих склав 2,2.

На підприємстві високий освітній рівень кадрів: 97% працівників АТ «Хмельницькобленерго» мають професійну освіту, з них вищу - понад

60%. Слід зазначити, що працівники підприємства постійно підвищують свій професійний рівень на базі профільної освіти у вищих навчальних закладах та власного Навчально-курсового комбінату.

Найбільш чисельними професіями (посад), що зазначені в штатному розкладі підприємства, є електромонтери з експлуатації розподільчих мереж, експлуатації електролічильників оперативної бригади, контролери енергонагляду, водії, майстри дільниць, диспетчери ОДГ (ОДС) тощо.

Відповідно до вікової структури найбільша половина співробітників товариства є люди середнього віку 32-50 років. Середній (медіанний) вік персоналу АТ «Хмельницькобленерго» - 41 рік. З одного боку це перевага кадрового складу, проте не слід забувати про те, що ця вікова категорія більш схильна до плинності кадрів. Тому керівництву підприємства слід через чітко побудовану систему стимулів мотивувати свої кадри до постійності.

У 2021 році з метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи у товаристві, закріплення професійних кадрів суттєво збільшилась заробітна плата штатних працівників з 9587,6 грн у 2019 році до 16837 грн. за 2021 рік, або на 57,5%.

З метою зменшення плинності кадрів у товаристві впроваджуються заходи щодо мотивації спеціалістів та стимулювання працівників на підвищення продуктивності праці, що, зокрема, визначено в Колективному договорі.

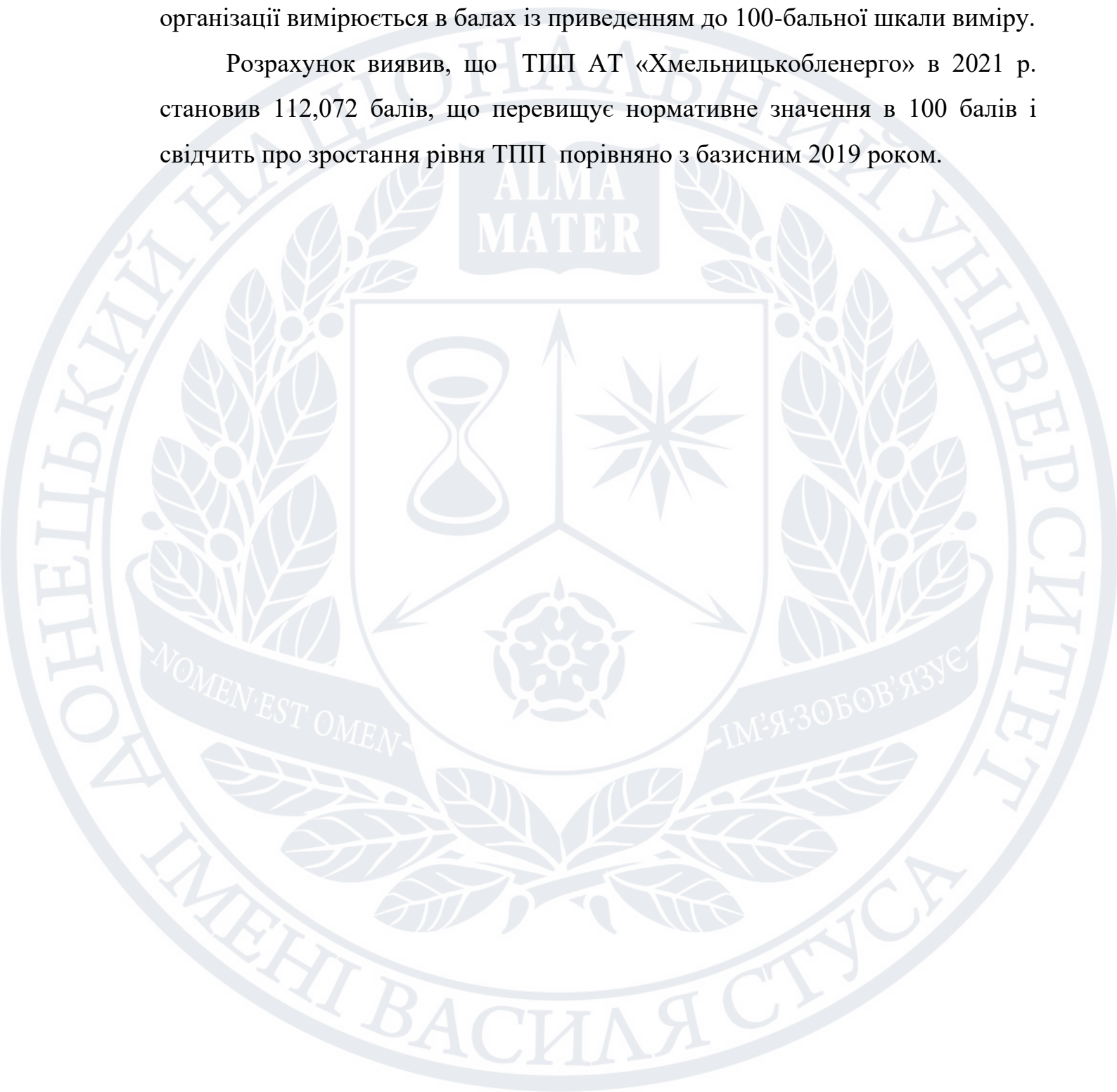
Коефіцієнт постійності кадрів дорівнював в 2021 році 0,92, коефіцієнт плинності зменшився за період на 3,2 пункти.

АТ «Хмельницькобленерго» забезпечено якісними досвідченими трудовими ресурсами. Якісний склад робочих за рівнем кваліфікації свідчить про достатньо високий рівень підготовки персоналу та про переважання в його складі робочих з найбільш високим розрядом. Товариство протягом 2019-2021 рр. ефективно використовувало свій персонал, про що свідчить позитивність показників рентабельності персоналу.

Запропонована для розрахунку інтегрального показника ТПП методика базується на сукупності часткових показників потенціалів підприємства та

працівників у вигляді зі ставлення фактичних показників трудової діяльності до їх базисних значень, виважених за допомогою виведених експертним методом вагових коефіцієнтів. Інтегральний показник трудового потенціалу організації вимірюється в балах із приведенням до 100-бальної шкали виміру.

Розрахунок виявив, що ТПП АТ «Хмельницькобленерго» в 2021 р. становив 112,072 балів, що перевищує нормативне значення в 100 балів і свідчить про зростання рівня ТПП порівняно з базисним 2019 роком.





### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 3.1 Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства електроенергетичної галузі

Для ефективного управління персоналом перш за все необхідна цілісна, інтегральна його оцінка, яка поєднає теоретичні висновки з практичною стороною, покращить виконання поставлених завдань, та позитивно вплине на ефективність господарювання підприємства і його конкурентоздатність.

Незважаючи на те, що сучасній науці відомо безліч економічних показників, що характеризують діяльність персоналу підприємства і розраховуються на основі звітності підприємства, проте більш доцільною вважаємо методику розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства.

Методика повинна містити такі складові елементи:

- джерела інформації для здійснення інтегральної оцінки;
- функціонал та перелік показників, на основі яких розраховуватиметься інтегральний показник оцінки ефективності управління персоналом;
- процедура розрахунку інтегрального показника;
- бальна шкала, необхідна для приведення значень інтегрального показника до порівняльного вигляду.

Отже, джерелом інформації для проведення розрахунків є звітність підприємств, яка за умови ретельного аналізу, дає широкий діапазон інформації для оцінки, а також цілий ряд переваг: вона є наявною на всіх підприємствах, їй притаманна однакова процедура розрахунку й відносна відкритість.

Розрахунок інтегрального показника пропонуємо здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{\text{INT}} = \sum I_i \times p_i, \quad (3.1)$$

де  $p_i$  – ваговий коефіцієнт;

$I_i$  – частковий індикатор.

Часткові індикатори оцінювання функцій управління персоналом, об'єднані в певні групи показників наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Індикатори оцінювання функцій управління персоналом

Функції	Індикатор	Позначення показників
Відбір персоналу	Івідб	k1 – k3
Кваліфікація персоналу	Іквал	k4 – k6
Ефективність роботи персоналу	Іеф	k7 – k10
Мотивація персоналу	Імот	k11 – k14
Створення умов праці	Іумпр	k15 – k17
Інформаційне забезпечення	Іінф	k18 – k20
Розвиток і навчання персоналу	Інавч	k21 – k24

*Джерело:* розраховано автором самостійно

Перелік обраних показників наведений в табл. В.1 Додатку В.

Далі на основі методу аналізу ієрархій (МАІ), розробленого Т. Сааті [40], проведемо оціночно-аналітичну процедуру зважування отриманих груп показників для подальшого розрахунку інтегрального показника.

Пріоритетність функцій ефективності управління персоналом та важливість для розрахунку інтегрального показника було визначено експертним методом. Експерти були визначені з числа керівників та спеціалістів підприємства за допомогою анкетування.

Для визначення експертних оцінок під час проведення попарних порівнянь експертам було запропоновано використання бальної шкали Т. Сааті, трансформованої до мети дослідження (табл. В.2 Додатку В).

На основі експертних оцінок та при застосуванні розробленої шкали сформовано матрицю порівняння відносної важливості індикаторів функцій між собою (табл. 3.2). Таким чином, за матрицею видно, що функція ефективності роботи персоналу сприймається експертами найбільш важливою при побудові

інтегрального показника ефективності управління персоналом; друге місце посіла функція розвитку і навчання персоналу; третє – кваліфікація тощо. Відношення погодженості зафіксоване на рівні 0,091 (норматив <10%), що перебуває у нормативних межах та підтверджує об'єктивність отриманих результатів.

Таблиця 3.2 – Матриця ранжування індикаторів функцій управління персоналом між собою

Індикатор	<i>I</i> <sub>відб</sub>	<i>I</i> <sub>квал</sub>	<i>I</i> <sub>еф</sub>	<i>I</i> <sub>мот</sub>	<i>I</i> <sub>умпр</sub>	<i>I</i> <sub>інф</sub>	<i>I</i> <sub>навч</sub>	Ранг
<i>I</i> <sub>відб</sub>	1,000	1,000	0,500	2,000	7,000	3,000	0,500	5
<i>I</i> <sub>квал</sub>	1,000	1,000	0,250	1,000	6,000	6,000	0,250	3
<i>I</i> <sub>еф</sub>	2,000	4,000	1,000	3,000	8,000	8,000	0,333	1
<i>I</i> <sub>мот</sub>	0,500	1,000	0,333	1,000	6,000	3,000	0,200	4
<i>I</i> <sub>умпр</sub>	0,143	4,000	0,125	0,167	1,000	0,333	0,125	7
<i>I</i> <sub>інф</sub>	0,333	0,167	0,125	0,333	3,000	1,000	0,143	6
<i>I</i> <sub>навч</sub>	2,000	1,000	3,000	5,000	8,000	7,000	1,000	2
відношення погодженості								0,091

Джерело: розраховано автором

Для досягнення узгодженості між фахівцями, оцінки експертів були проаналізовані на несуперечливість: максимально припустима різниця між оцінками двох експертів не повинна перевищувати 50%. Аналіз результатів опитувань, показав прийнятну узгодженість думок експертів і можливість використання їх у розрахунках.

Одержані в результаті опитування дані також були піддані статистичній обробці, що передбачає оцінювання ступеня узгодженості умов експертів. Мірою цієї узгодженості слугував коефіцієнт кореляції Кендала (коефіцієнт конкордації), який розраховується за формулою [41]:

$$K = \frac{12 \sum d^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

де  $K$  – коефіцієнт конкордації;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість об'єктів оцінки;

$d$  – відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів, яке в свою чергу обчислюється за формулою:

$$d = \sum R_i - 0,5n(m + 1), \quad (3.3)$$

де  $R$  – ранг групи.

Коефіцієнт координації за розрахунками становив  $K=0,811$ , що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості в оцінках експертів щодо значущості досліджуваних ознак (чим вищий ступінь узгодженості, тим більше значення коефіцієнта наближується до 1). Перевірка істотності коефіцієнта конкордації здійснювалась за допомогою критерію  $\chi^2$  з  $(m - 1)$  числом ступенів свободи за формулою:

$$\lambda^2 = Km(n - 1). \quad (3.4)$$

В нашому випадку  $\chi^2=77,58$ , що значно перевищує критичне значення (11,07), і дає підстави стверджувати з ймовірністю 95%, що значення коефіцієнта конкордації є не випадковим і дає об'єктивну оцінку досліджуваній ситуації. Для всіх інших функціональних груп індикаторів оцінювання функцій управління персоналом коефіцієнти конкордації також перевищували значення у 75,0%, а значення критеріїв  $\chi^2$  свідчили про достовірність отриманих даних (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Значення коефіцієнтів конкордації та критерії  $\chi^2$  для функцій інтегральної оцінки ефективності управління персоналом

Назва функції	Коефіцієнт конкордації	Критерій $\chi^2$
Кваліфікація персоналу	0,756	69,55
Ефективність роботи персоналу	0,792	72,86
Мотивація персоналу	0,803	73,88
Створення умов праці персоналу	0,799	73,51
Інформаційне забезпечення персоналу	0,815	74,98
Розвиток і навчання персоналу	0,767	70,56

Джерело: розраховано автором

Отже, результати анкетування та експертного оцінювання вказують на відсутність ключових відмінностей між оцінками функцій інтегрального показника управління персоналом в опитуванні респондентів, що дозволяє використовувати отримані дані для подальших розрахунків.

На основі результатів експертного оцінювання були розраховані значення вагових коефіцієнтів  $p_i$  (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Значення вагових коефіцієнтів  $p_i$

Назва функції	Ваговий коефіцієнт
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація персоналу	0,14
Створення умов праці персоналу	0,08
Інформаційне забезпечення персоналу	0,10
Розвиток і навчання персоналу	0,16

Джерело: розраховано автором

Для інтерпретації отриманих значень інтегрального індикатора ефективності управління персоналом розроблено шкалу оцінювання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом

Рівень ефективності управління	Діапазон значень інтегрального показника
Мінімальний	[0,0 – 0,2]
Низький	[0,2 – 0,4]
Середній	[0,4 – 0,6]
Високий	[0,6 – 0,8]
Оптимальний	[0,8 – 1,0]

Джерело: розраховано автором самостійно

Проведемо розрахунок інтегрального індикатора управління персоналом для АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр. на основі даних з табл. В.3 Додатку В. Користуючись формулою 3.1 визначимо інтегральні показники ефективності управління персоналом товариства за 2019-2021 рр. (табл. 3.6, рис. 3.1).

Таблиця 3.6 – Розрахунок інтегрального індикатора ефективності управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Функція управління		2019	2020	2021	Відхилення (+,-)		
					2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Відбір персоналу	<i>Iвідб</i>	0,00025	0,00029	0,00042	0,00004	0,00013	0,00017
Кваліфікація персоналу	<i>Iквал</i>	0,172	0,173	0,227	0,001	0,054	0,055
Ефективність роботи персоналу	<i>Iеф</i>	0,251	0,241	0,266	-0,010	0,025	0,015
Мотивація персоналу	<i>Iмот</i>	0,056	0,036	0,024	-0,020	-0,012	-0,032
Створення умов праці персоналу	<i>Iумпр</i>	0,087	0,081	0,081	-0,006	0,000	-0,006
Інформаційне забезпечення персоналу	<i>Iінф</i>	0,068	0,075	0,075	0,007	0,000	0,007
Розвиток і навчання персоналу	<i>Iнавч</i>	0,21	0,28	0,23	0,07	-0,05	0,02
Інтегральний показник	<i>Iінт</i>	0,85	0,89	0,91	0,04	0,02	0,06
оптимальний					0,845	0,885	0,906

Джерело: розраховано автором самостійно

На основі значень інтегрального індикатора визначено, що в 2019-2021 рр. АТ «Хмельницькобленерго» рівень ефективності управління персоналом товариства був оптимальним і перебував в межах 0,85-0,91.

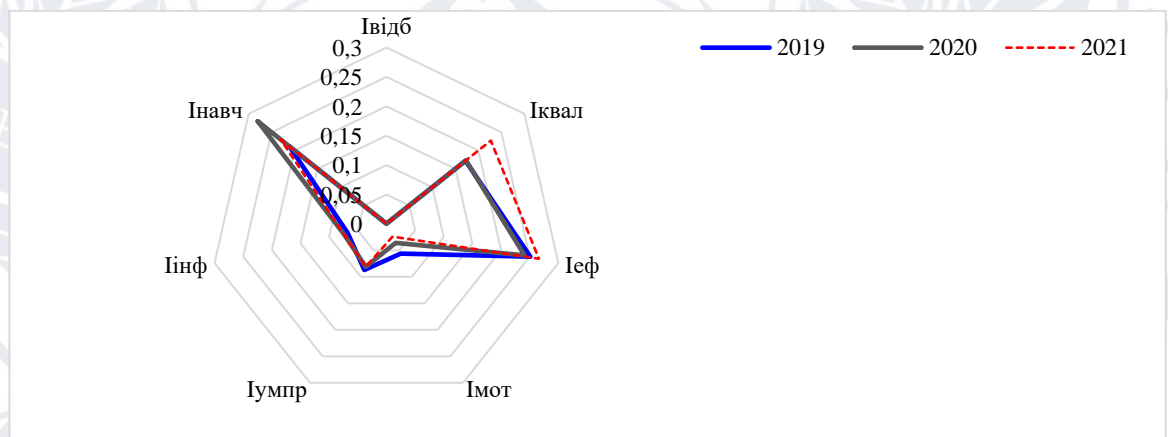


Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація інтегрального показника ефективності управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: побудовано автором самостійно

Для підвищення рівня ефективності управління персоналом нами запропоновано певні шляхи для окремих груп підприємств (табл. В.4 Додатку В).

Отже, за даними інтегрального індикатора визначено, що управління

персоналом АТ «Хмельницькобленерго» з кожним роком стає більш ефективним та не потребує розробки і впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу та корегування кадрової політики.

### **3.2 Розвиток трудового потенціалу на основі компетентнісного підходу**

Компетентнісний підхід відомий протягом кількох десятиліть і останнім часом отримує все більше поширення. У Болонському процесі компетентнісний підхід є найбільш адекватним для опису результатів освіти та трактується як єдина мова для представлення рівнів вищої освіти та професіоналізму працівників [41]. Компетентнісний підхід безперервно розвивається, набуваючи все більшого поширення в різних сферах людської діяльності.

Один із основоположників компетентнісного підходу – Д. Макклелланд [42] критично ставився до IQ-тестів і різних особистісних тестів, вказуючи на їхню неефективність. Він запропонував використовувати критеріальні вибірки для визначення внутрішнього стану людини. Завдяки своїм дослідженням підтверджував, що мотивованість працівника важливіша за наявні в нього практичні навички.

Існує стійке розуміння терміну «компетенція», яке зводиться до того, що під нею розуміється здатність застосовувати знання та вміння у будь-якій області. Також під компетенцією часто називають будь-які особливості поведінки працівників, що визначають результативність їх роботи (риси характеру, темперамент, емоційність, інтелект, включаючи знання та досвід практичної діяльності). Формулювань компетенцій багато, у зв'язку з чим з'являються складнощі при їх описі. У західній практиці управлінської діяльності під цим терміном часто позначаються важливі для виконання посадових обов'язків, особливості особистості. При виділенні компетенцій у різних сферах господарської діяльності використовуються свої підходи. Існують різні визначення, на основі розгляду яких можна зробити висновок, що базовий зміст компетенції для розуміння більшості людей не змінюється. Існують дослідження,

в яких докладно розглядається компетентнісний підхід та наводяться визначення компетенцій. Розглянемо деякі визначення, які дають основне про них уявлення.

1. Компетенція – сфера питань, у яких будь-хто добре обізнаний. Там же: коло повноважень будь-якої установи, особи або коло справ, питань, підлягають будь-якому веденню.

2. Компетенція – сукупність знань, умінь, навичок, що активно використовуються, а також професійноважливі якості особистості, необхідні працівнику для ефективного виконання певної роботи [43].

3. Компетенція – це поведінка, дії та стратегії, які підтримують високі стандарти [69].

4. Компетенція – базова якість індивідуума, що має причинну ставлення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання у роботі чи інших ситуаціях [70].

5. Компетенція – внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритмів) дій, системи цінностей і відносин, які потім виявляються в компетентності людини.

Професійна компетенція показує здатність працівника успішно діяти з урахуванням практичного досвіду, умінь та знань при вирішенні завдань, що належать до професійної діяльності. За змістом близько відповідає компетенції в управлінні персоналом. Компетенція в управлінні персоналом відображає здатність фахівця вирішувати певний клас професійних завдань. Формально представляє вимоги до професійних та особистісних якостей працівників.

Тісний логічний зв'язок із компетенцією має поняття компетентності – володіння ґрунтовними знаннями у будь-якій області. Зазвичай під компетентністю розуміють наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності у певній сфері. Компетентність за змістом тісно пов'язана з компетенцією і не потребує окремого розгляду.

Обґрунтуємо зв'язок, існуючий між компетенцією та трудовим потенціалом. Для цього розглянемо основний структурний елемент трудового потенціалу – компонент. Компонент та компетенція різняться за змістом. На



нинішній стадії розвитку теорії трудового потенціалу теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між компетенціями та трудовим потенціалом відсутнє, проте зі змісту даних соціально-економічних категорій зрозуміло, що він існує. Компетентна людина якісно вирішує робочі завдання, що дозволяє отримувати необхідні результати. Це усталене розуміння компетенції використовується у виробничій та науковій діяльності і не суперечить існуючим в науковій літературі визначенням. Сама суть компетенції вказує на те, що вона внутрішньо пов'язана з результативністю трудової діяльності. Відомо, що трудовий потенціал включає показники працівника, які можуть бути компонентами [44]. Звідси формулюється наступний взаємозв'язок: *особистісні, психофізіологічні та професійні характеристики* → *компоненти трудового потенціалу* → *компетенції* → *ефективність трудової діяльності* → *особистісні, психофізіологічні та професійні характеристики*.

Щоб ідентифікувати та вимірювати компетенції, потрібно мати відповідну можливість, що забезпечує наявність ясного уявлення про суть компетенції. Компетенції впливають на результативність трудової діяльності для обраної сфери застосування знань та навичок.

Звертаючи увагу до вихідне поняття «область питань, у яких будь-хто добре обізнаний», можна звернути увагу на те, що воно тісно співвідноситься із практичною діяльністю. Суть компетенцій може бути відображена поняттям «професійно-кваліфікаційні якості». Для наукових досліджень слід підбирати визначення, яке не суперечило б як вітчизняній практиці, так і сформованому уявленню про компетенцію у її європейському розумінні. Виділяється два основні підходи до розуміння компетенції.

1. Європейський підхід. Компетенція є описом робочих завдань або очікуваних результатів роботи.

2. Американський підхід. Компетенції виступають як певний опис поведінки працівників.

Опис поведінки працівників може бути виконаний без уявлення про їх характеристики, які є складовими частинами трудового потенціалу

(компоненти). Пояснюється це тим, що трудовий потенціал являє собою здатність, засновану на професійних знаннях, практичних навичках, особистісних та психофізіологічних характеристиках. Для будь-якого працівника при описі його поведінки можна виділити показники, які відповідатимуть його поведінці. Професійні знання та практичні навички, а також інші особистісні характеристики працівників, що визначають результативність трудової діяльності, становлять структуру трудового потенціалу. Отже, зміст компетенцій тісно пов'язаний із трудовим потенціалом, вони характеризують його структуру, тобто професійні знання та кваліфікаційні характеристики працівників.

Склад трудового потенціалу, значущий виконання трудових обов'язків у конкретній сфері людської діяльності, визначає смисловий зміст компетенцій. Зазвичай компетенції співвідносяться з певними стандартами поведінки, що впливають на здібності працівників вирішувати поставлені завдання. Таким чином, з трудового потенціалу можна виділити компоненти, які відобразатимуть потенційні трудові можливості працівників та характеризувати їх здатність реалізовувати цілі підприємства. У вітчизняній практиці управління підприємствами зміст компетенцій часто асоціюється з професійно-кваліфікаційними та особистісними характеристиками, що включаються до трудового потенціалу [45]. Звідси у дослідженні виведено визначення компетенції, що ґрунтується на змісті трудового потенціалу.

Компетенція – професійні знання та практичні навички, засновані на особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників та необхідні для успішної трудової діяльності.

Компетенції виявляються та оцінюються за поведінкою людини, а також результатами його праці. У реальній практиці управління персоналом спостерігати за працівниками не завжди є можливим як за етичними, так і технічними причинами. Доцільно прийняті рішення, ґрунтуючись на будь-якій інформаційній базі, вимагають створення відповідної бази даних. До такої бази входить:

- перелік характеристик працівників, які включаються до трудового потенціалу і виступають його компонентами;
- інструментарій оцінки компонентів, що дає можливість їх аналізувати та приймати на основі отриманих результатів управлінські рішення (включає методи визначення коефіцієнтів важливості);
- перелік компетенцій, що формуються на основі компонентів та є відображенням трудового потенціалу [45].

Кадрові рішення приймаються на основі інформації про складові потенціалу працівників, які можуть виступати як компетенції. При виділенні компетенцій виникає проблема вибору таких компонентів, які відображали б їх суть у необхідному для прийняття рішень ступеню. Подібні компетенції належать до працівників, що виконують трудову діяльність у конкретних умовах праці. Такі компетенції можуть бути сформульовані з урахуванням особливостей виконуваних трудових обов'язків та якості трудового потенціалу. Отже, потрібно ідентифікувати компоненти, які можуть співвідноситися з компетенціями, що характеризуються специфічними умовами праці.

З урахуванням змісту трудового потенціалу виділяється два основні варіанти подання компетенцій.

1. Компетенція може бути компонентом трудового потенціалу, при цьому назва компонента та компетенції повністю збігається;
2. Компетенція характеризує зміст одного чи кількох компонентів трудового потенціалу та має розширене формулювання.

Чим більше компонентів, з якими співвідноситься компетенція, тим важче здійснювати управління трудовим потенціалом та підвищувати його якість. У виробничій практиці зазвичай формулюються завдання, які безпосередньо стоять перед працівником та виступають як компетенції. На практиці існують різноманітні градації можливих оцінок ефективності компетенцій.

Часто компетенціями вважають особистісні характеристики, що є важливими для виконання трудових обов'язків для представників певних професій (пунктуальність, акуратність, аналітичний склад розуму). Таке

розуміння компетенцій поширене, оскільки дозволяє виділяти характерні, індивідуальні риси окремих працівників, та співвідносити їх з особливостями трудової діяльності. Отже, між компетенціями та трудовим потенціалом як соціально-економічними категоріями існує тісний взаємозв'язок.

На думку Радько С.Г [45] найменування багатьох компетенцій може збігатися з найменуванням компонента. Це зручно для ситуацій, у яких потрібне коротке уявлення про компетенції. В процедурах управління персоналом компетенції можуть відображати потенційні трудові повноваження. Для практичної зручності найменування компонентів та компетенцій повинні бути інформативними та зрозумілими для управлінських працівників.

Компонент є компетенцією, якщо відображає професійні знання та практичні навички працівників і при цьому існує можливість короткого подання змісту цієї компетенції для конкретної посади. Деякі компоненти включаються до компетенції часто (освіта, вік, аналітичний склад розуму, мотивація). Якщо для цілей управління потрібно співвідносити компоненти та компетенції, то перелік компонентів доповнюється, виходячи з особливостей сфери діяльності. Можлива ситуація, коли кілька складових трудового потенціалу формують компетенції працівників, тобто компетенція представляє високою мірою зміст деякої сукупності компонентів. Наприклад, компоненти «скрупульозність», «пунктуальність» та «акуратність» можуть формувати компетенцію «описує та деталізує можливості успішного застосування сучасних технологій управління персоналом у своїй професійній діяльності».

Широко відомі компоненти «освіта» та «професіоналізм» [46]. Дані два компоненти тісно взаємопов'язані з компетенціями, оскільки саме освіта та професіоналізм визначають кваліфікаційну складову виробництва. Компетенція є сферою питань, у яких хтось добре обізнаний. Така поінформованість приходить у міру накопичення досвіду. Тому в основі багатьох компетенцій лежить досвід, що не залежить тільки від обізнаності, а й від бажань та прагнень працівників здійснювати ефективну трудову діяльність. Досвіду не може бути без базової освіти, тобто навичок та знань, що особливо важливо при підготовці

до трудової діяльності. Крім досвіду та освіти, існує багато інших компонентів, близьких до них за смисловим змістом (організаторські здібності, продуктивність праці, професіоналізм). Отже, компетенції включають різні комбінації компонентів, які можна групувати залежно від поставлених наукових чи виробничих цілей.

Трудовий потенціал характеризується безліччю особливостей, що належать до особистісних якостей працівників та особливостей виробничої діяльності. Ухвалення управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу пов'язане з процесом визначення способів ведення ефективної кадрової політики та вибором компетенцій.

Щоб приймати рішення потрібний інструмент для порівняння компонентів і компетенцій, зручний як для аналізу трудового потенціалу, так прийняття рішень при зіставленні компетенцій. Для керівників, які прагнуть забезпечити стійке функціонування підприємства в конкурентному середовищі, подібний інструментарій має забезпечувати можливість виділення найбільш значимих компонентів і компетенцій окремих працівників. Це завдання вирішується шляхом підбору до складових потенціалу працівників техніко-економічних показників, що відображають їх зміст, а також оцінки важливості компетенцій.

В практиці управління персоналом використовуються різні способи оцінки кадрового складу та ефективності їх трудової діяльності. Для оцінки компетенцій використовується метод 360 градусів, мета якого полягає в оцінці компетенцій, що проводиться експертами, які контактують один з одним. При використанні даного методу інформацію про працівника подають чотири групи працівників: керівники, їх підлеглі, інші працівники підприємства та клієнти. Таким чином, виходить кругова оцінка (360 градусів). Метод використовується на вирішення різних кадрових завдань. Для цілей розвитку трудового потенціалу використання методу дозволяє виділяти характеристики людини, які сприятимуть формуванню ефективного організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства. Спосіб має деякі певні особливості, що послужить для реалізації поставленої мети. Якщо для

найму чи звільнення вони недоліками, у для розвитку трудового потенціалу можуть послужити перевагами. Порівняльні характеристики даного методу наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльні характеристики методу 360 градусів

Переваги	Недоліки
1. Конфіденційність оціночних процедур. Є перевагою при виділенні компонентів, що є особистісними характеристиками працівників. 2. Оцінка особистісних та психофізіологічних характеристик працівників, необхідних для успішної трудової діяльності	1. До вартості оцінки включаються витрати зовнішніх консультантів. 2. Важко отримати відверту думку підлеглих про керівників. 3. Існує ймовірність невірної інтерпретації результатів аналізу, наприклад, занижених або завищених оцінок.

*Джерело:* розроблено автором

Наведений перелік може змінюватись залежно від пріоритетів підприємства та цілей дослідження. Реальний зміст економіко-математичного інструментарію тісно взаємопов'язаний з особливостями механізму управління кадрами, і, як наслідок, розвитку трудового потенціалу. Чим детальніше проводиться аналіз, тим більше надається додаткової цінної інформації про особливості взаємодії працівників.

Для того щоб формувати організаційно-економічний механізм взаємодії працівників, метод 360 градусів цілком прийнятний. Проблема виникає, коли таку інформацію потрібно структурувати з урахуванням специфіки всіх працівників. Об'єктивну думку про трудовий потенціал конкретних працівників висловлюють ті, які знаходяться поруч, насамперед колеги.

Щоб створювати та впроваджувати різні методи аналізу трудового потенціалу, потрібні методи з ознакою універсальності, які незалежно від типу діяльності підприємства дозволять виділити характеристики працівників, що є найбільш значущими компонентами трудового потенціалу під час реалізації поставлених виробничих цілей. До них належать метод аналітичної ієрархії та функціонально-вартісний аналіз, що дозволяють виконувати глибокі системні

дослідження.

Метод аналітичної ієрархії дозволяє об'єднувати особистісні, психофізіологічні та професійні характеристики в групи, співвідносячи їх з певними компетенціями та посадовими обов'язками.

Компетенція відображає область питань, у яких працівник обізнаний. Кожну групу компонентів зручно характеризувати однією компетенцією, що найбільш повно представляє суть об'єднаних за якоюсь ознакою компонентів. Взаємозв'язок такий: *взаємодія працівників → особистісні, психофізіологічні та професійні характеристики працівників → компоненти → компетенція → опис компетенції → трудовий потенціал.*

Ця послідовність обґрунтовується тим, що на основі особистісних, психофізіологічних та професійних характеристик працівників виділяються компоненти, найбільш значущі для підприємства, потім виконується опис компетенцій, що визначають компонент (або конкретну групу компонентів). На рис. В.1 Додатку В у графічній формі представлено взаємозв'язок між організаційно-економічною взаємодією працівників, компонентами та компетенціями.

Виділимо такі два основні випадки подання компетенції.

1. Найменування компонента та компетенції повністю збігаються.
2. Компетенція характеризує зміст компонента.

Компонент відображає здатність працівника виконувати трудову діяльність. Тому перелік компонентів є основою для формулювання компетенцій. У таблиці В.5 Додатку В представлений сформований перелік компетенцій, важливих для виконання службових обов'язків на керівних посадах. По кожній компетенції наведено визначальні її особистісні та професійні характеристики працівників.

Система управління, що забезпечує виконання стратегічних завдань на основі показників трудового потенціалу, спрямована на розвиток методів ефективного управління потенційними трудовими можливостями. Такі методи сприятимуть наочності при виділенні компетенцій та формуванню

організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства [64]. Зумовлено це тим, що під час використання підходу, при якому визначається зв'язок *компонент* → *компетенція* → *вирішення професійних завдань*, з'являється можливість виділяти безпосередній зв'язок між трудовим потенціалом та результативністю трудової діяльності.

Один із відомих способів виділення компетенцій – еталонний. При такому підході співвідносяться рівні розвитку об'єктів порівняння у прийнятій шкалою вимірів. Повинний надаватися докладний опис еталонним ознаками, що необхідно для отримання ясного уявлення про зміст компетенції. При прийнятті рішень щодо управління кадрами, опис компетенцій є орієнтирами.

Для розмежування компетенцій зручно використовувати шкали, що полегшують упорядкування за ступенем важливості. Рівні компетенцій поділяються за такими критеріями:

- розвиток компетенцій, важливих для виконання трудових обов'язків;
- формулювання вимог до працівників, що визначають якість виконуваних трудових обов'язків.

У таблиці В.6 Додатку В представлений перелік компетенцій з еталонним змістом, побудований на основі компонентів трудового потенціалу та відбиваючий різноманітні сфери трудової діяльності на підприємствах.

Компоненти взаємопов'язані з компетенціями, що визначають результативність. Відповідність змісту компонентів та компетенцій може бути повною або частковою, але її присутність означає наявність обґрунтованого взаємозв'язку між ними. Таким чином, по будь-якому компоненту трудового потенціалу можна сформулювати компетенцію або вибрати її з відповідних професійних стандартів. Відповідно, спостерігається безпосередня залежність між змістом компонентів та розвитком компетенцій, що характеризують професійні навички працівників. Дотримуючись взаємозв'язка *компонент* ↔ *компетенція* та звертаючи увагу на розвиток компетенції, отримаємо також розвиток відповідного компонента. Таким чином, розвиваючи компетенції, отримаємо позитивний вплив на потенціал, що відбите через розвиток



компонентів. Ступінь розвитку компонентів та ТП в цілому у наочній формі буде виражена через значення техніко-економічних показників трудового потенціалу. Чим більш розвинені компоненти та компетенції, тим більша ймовірність того, що будуть реалізовані цілі підприємства. Кадрові рішення можуть бути орієнтовані на розвиток як компонентів, так і компетенцій. Якщо взаємозв'язок *компонент ↔ компетенція* у кадровій політиці дотримується, то будуть:

- 1) розвиватись компоненти при розвитку компетенцій;
- 2) розвиватись компетенції у разі розвитку компонентів.

Таким чином, у явній формі (перший варіант) або у неявній формі (другий варіант) відбуватиметься розвиток трудового потенціалу. При відповідній цілеспрямованій політиці можливий і третій варіант, тобто розвиток і компонентів, і компетенцій одночасно. У всіх варіантах дотримання зв'язку між компонентами та компетенціями та удосконалення професійно-кваліфікаційної складової діяльності підприємства на основі компетентнісного підходу дозволяє розвивати його трудовий потенціал.

Розглянутий підхід до вибору компетенцій дає можливість відстежувати тенденції у розвитку трудового потенціалу, розвиваючи компоненти, що мають найбільший ефект на результативність виконання службових обов'язків.

### **3.3 Ідентифікація елементів діяльності з розвитку трудового потенціалу та виділення компетенцій**

Підприємства періодично приводять свою діяльність у сфері кадрової політики у відповідність до вимог ринку, що позначається на стані виробничої системи та сфері праці. При врахуванні специфіки підприємств та впливу зовнішнього ринкового середовища пошук можливостей щодо регулювання взаємодії працівників є значною проблемою у підвищенні конкурентоспроможності та досягненні кінцевої мети виробничої діяльності. Особливості суб'єктів господарської діяльності, що орієнтовані на надання

споживачам повного спектру продукції (послуг) та сприяють їхньому стійкому функціонуванню, взаємопов'язані з ефективним використанням знань та умінь працівників, тобто трудовим потенціалом. Трудовий потенціал може бути поділений на безліч сфер – психофізіологічну, культурну, моральну, соціальну, кваліфікаційну. Кожна з них включає свої компоненти, за своїм змістом пов'язаних з компетенціями, значущими для ефективного виконання трудових обов'язків на конкретних посадах.

Збереження трудового потенціалу, оптимальне його використання багато в чому спирається на вміння усувати можливі небезпеки, що впливають на організаційне оточення, на ранніх стадіях їх прояву [45]. Потрібно звертати увагу на питання максимально ефективного використання людських ресурсів. Пошук ефективних систем регулювання взаємодії працівників дозволяє удосконалювати такі важливі складові виробничих систем, як трудова та соціальна сфери. Тому одним з найбільш значущих завдань у розвитку трудового потенціалу є підвищення ефективності використання механізму взаємодії працівників.

В теорії трудового потенціалу показники, що характеризують результати його використання, позначаються як техніко-економічні показники трудового потенціалу. Щоб приймати ефективні управлінські рішення, потрібно мати інструмент, що дозволяє порівнювати особисті характеристики працівників і виділяти компетенції. Подібний вимір має на увазі підбір до структурних складових потенціалу відповідних вимірювачів, якими можуть бути зазначені техніко-економічні показники.

Трудовий потенціал зберігає в процесі взаємодії працівників значення техніко-економічних показників у межах, заданих виробничими умовами. Тому техніко-економічні показники у їх динаміці можна використовувати також для оцінки взаємодії працівників.

Взаємодіючи між собою, працівники формують трудовий потенціал різного рівня якості. Потрібно вибирати найприйнятніший для аналізу трудового потенціалу метод оцінки, що дозволяє виділяти компетенції. Звідси

формулюється взаємозв'язок *трудовий потенціал* → *компоненти* → *аналіз* → *компетенції* → *кадрова політика* → *трудовий потенціал*.

З теорії прийняття рішень відомо, що обов'язково існують кращі рішення та досконаліші критерії, щодо яких рішення приймаються. Отже, існує проблема вибору методу прийняття рішень, прийнятного для оцінки трудового потенціалу, компонентів та компетенцій [45]. Тому для керівного складу підприємства важливий розвиток інструментарію аналізу, що дозволяє здійснювати деталізований аналіз трудового потенціалу. Якою б повною не була інформація, що характеризується якісними та кількісними компонентами трудового потенціалу, завжди існуватиме ризик прийняття невірних рішень.

Перетворення у системі управління трудовим потенціалом супроводжується спонтанною зміною думок підлеглих. Це стосується їх стосунків один до одного, а також коригуванням вимог до керівного складу. Для реалізації основних цілей підприємства необхідно, щоб зміни не призводили до негативних наслідків. Для цього потрібно розуміти, який образ керівника склався у співробітників та яким чином сприймається керівний склад підлеглими. Щоб результативність управління кадрами не знижувалась, слід відстежувати тенденції зміни у думках працівників. У підлеглих з урахуванням тих самих даних складається принципово різне враження про оточуючих. При перетвореннях в структурах підприємства найбільш важливі ті компоненти трудового потенціалу, які по суті характеризують відношення до змін. Таким чином, якщо спостерігається позитивна динаміка, слід звертати увагу на те, щоб вона зберігалася у довгостроковій перспективі та була взаємопов'язана з основними цілями та корпоративними цінностями підприємства.

Трудовий потенціал взаємодіє із внутрішнім середовищем підприємства. При цьому на певному часовому інтервалі зберігаються значення його суттєвих змінних (техніко-економічних показників) у певних межах. Це дозволяє фіксувати якість трудового потенціалу, тобто значення показників, що визначають ступінь відповідності професійно-кваліфікаційних, особистісних та психофізіологічних характеристик працівників основним цілям підприємства. У

цьому потрібно вибрати найбільш прийнятний для аналізу трудового потенціалу метод оцінки важливості компонентів. Звідси формулюється взаємозв'язок *трудового потенціалу* → *компоненти* → *компетенції* → *найбільш значущі складові потенціалу* → *кадрова політика* → *ефективність трудової діяльності* → *трудоий потенціал*.

Дослідження потенціалу працівників має включати перелік особистісних характеристик працівників, що входять до трудового потенціалу та обґрунтовано вважатися його компонентами, та метод оцінки важливості компонентів трудового потенціалу, що надає можливість отримувати оціночні значення коефіцієнтів важливості, а також виконувати логічний зв'язок пріоритетів підприємства та складових потенціалу.

Відомо, що урахування суб'єктивних уявлень працівників є важливим для багатьох підприємств. Для того, щоб до керівної ланки надходила об'єктивна інформація, потрібно виділення складових трудового потенціалу та компетенцій, важливих як для працівників, так і для підприємства в цілому.

Для того, щоб розвивати трудовий потенціал, потрібно виділяти критерії як основу для прийняття рішень. У дослідженні визначено критерії, що за змістом пов'язані з компонентами трудового потенціалу та компетенціями.

При виділенні критеріїв враховувалася необхідність визначення показників взаємодії та розвитку трудового потенціалу. Основними з них є:

1. Грамотна організація службових заходів та контроль їх виконання.
2. Швидке сприйняття нової інформації, що стосується проблемних питань управління трудовим потенціалом та його розвитку.
3. Можливість нести відповідальність за прийняті рішення у процедурах розвитку трудового потенціалу.
4. Наявність підходів до розвитку трудового потенціалу з урахуванням особливостей взаємодії працівників.
5. Наявність розвинутої системи техніко-економічних показників, що характеризують якість взаємодії працівників у нестандартних ситуаціях.
6. Вироблення техніко-економічних показників, що характеризують

особливості взаємодії працівників підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу.

7. Наявність способів заохочення працівників, дозволяють підвищувати результативність взаємодії працівників підприємства з урахуванням трудового потенціалу.

8. Наявність розвинутої системи стимулювання персоналу.

9. Створення та розвиток системи підвищення кваліфікації кадрового складу.

Стійкість трудового потенціалу залежить від багатьох чинників, серед яких першорядну роль грає підвищення професіоналізму працівників. Виявлення факторів та критеріїв, що впливають на зміни у структурі трудового потенціалу та характер взаємодії працівників, дає можливість підвищувати стійкість потенційних трудових можливостей до змін у зовнішньому середовищі.

Здатність розвивати компетентність персоналу та використовувати її залежить від того, наскільки ефективно вирішуються завдання, пов'язані з аналізом існуючої ситуації у зовнішньому середовищі та на конкретному підприємстві. З вирішенням подібних завдань так само пов'язана здатність підприємств створювати системи управління трудовим потенціалом, що характеризуються максимально ефективним виявленням здібностей та навичок працівників та формуванням високої компетентності, що вбирає у себе здібності, знання та мотивацію персоналу.

Процедура зіставлення компетенцій може здійснюватися за допомогою різних оціночних шкал. Ефективність визначається за якістю виконання трудових завдань. Рівні розвитку компетенцій, значущі для виконання трудових обов'язків на конкретних посадах і підвищення результативності взаємодії, наступні.

А – чудовий (дуже високий рівень розвитку компетенції, відповідає всім вимогам, що стосуються розвитку індивідуального трудового потенціалу – 4).

В – високий (відповідає більшості вимог, що висувуються до розвитку індивідуального трудового потенціалу – 3).

C – достатній (рівень достатній до виконання трудових обов'язків, спроб розвивати трудовий потенціал не робиться чи вони незначні – 2).

D – компетенції потрібно покращувати (виявляються значні недоліки, трудовий потенціал потребує розвитку – 1).

Цю шкалу розвитку компетенцій (табл. 3.8) зручно використовувати для:

- визначення рівня розвитку компетенцій, важливих для розвитку трудового потенціалу та взаємопов'язаних з різними компонентами;
- розвитку трудового потенціалу, як індивідуального, і сукупного (ТПП);
- формулювання вимог до працівників, які визначаються за критерієм наявності ефективної взаємодії між працівниками підприємства [45].

Рекомендована послідовність аналізу наступна.

1. Визначається критерій, який орієнтуються і під час трудових обов'язків.
2. З урахуванням обраного критерію формулюються компетенції.
3. Збираються необхідні визначення важливості компетенцій дані та виконується розрахунок.

Таблиця 3.8 – Шкала розвитку компетенцій

№ з/п	Рівень	Поведінкові прояви
1	Початковий	Працівник освоює компетенцію, розуміє її значущість, використовує у простих ситуаціях.
2	Середній	Працівник повністю освоїв компетенцію. Використовує у різних робочих ситуаціях
3	Високий	Розвиває компетенції. Успішно застосовує наявні навички у нестандартних ситуаціях
4	Найкращий	Пропонує неординарні підходи до освоєння компетенції. Використовує будь-які можливості підвищення своєї кваліфікації. Успішно застосовує наявні навички у нестандартних ситуаціях

Джерело: розроблено автором

Аналіз слід здійснювати за допомогою матриці попарних порівнянь [78]. При використанні методу парних порівнянь експертними оцінками заповнюється матриця попарних порівнянь  $A = \|a_{ij}\|$ , де  $a_{ij} = 2$  означає перевагу  $i$ -го елемента над  $j$ -м,  $a_{ij} = 0$  – перевага  $j$ -го елемента над  $i$ -м,  $a_{ij} = 1$  – рівноцінність.

Число експертів, що оцінюють компетенції, дорівнює чисельності тих, кого оцінюють. Оцінні рівні вказуються у прийнятій шкалі вимірювання. Порядок розрахунку визначений С.Г. Радько [45]. Сума проміжних пріоритетів компетенцій ( $P$ ) визначається за формулою:

$$P = \sum_{j=1}^m (\sum_{i=1}^n L_i l_i) = \sum_{j=1}^m P_j^{\text{abc}}, \quad (3.4)$$

де  $L_i$  – число голосів, що відноситься до  $i$ -го оцінного рівня,  $i = \overline{1, n}$ ;

$l_i$  – значення  $i$ -го оцінного рівня;

$P_j^{\text{abc}}$  – проміжний абсолютний пріоритет  $j$ -ої компетенції,  $j = \overline{1, m}$ .

Розраховується значимість  $\beta_j$   $j$ -ої компетенції за формулою:

$$\beta_j = \frac{P_j^{\text{abc}}}{P}. \quad (3.5)$$

Коефіцієнт  $\beta_j$  є середньозваженою величиною, яка змінюється залежно від цілей, і за значеннями якої порівнюються рівні розвитку компетенцій. Оцінні рівні компетенцій формуються з урахуванням числа експертів.

У табл. В7 Додатку В представлені згруповані дані для оцінки 15 компетенцій, які формулювалися так, щоб їх зміст відповідав категорії «компонент трудового потенціалу».

Виділення компетенцій виконувалось за критерієм відповідності працівника посадовим вимогам. Ціль оцінки – розподіл компетенцій за рівнем важливості. Критерій важливості – результативність взаємодії працівників, що впливає на розвиток трудового потенціалу. Інформація збиралася за двома категоріями працівників: перша - виконують управлінські функції (12 осіб); Друга – перебувають у посадах заступників керівників (25 осіб). Рівні розвитку компетенцій визначалися за шкалою (табл. 3.8).

У таблиці В.8 Додатку В представлені значення коефіцієнтів важливості компетенцій з урахуванням взаємопов'язаного з нею компонента.

За даними таблиці В.8 Додатку В визначено, що пріоритет у компонента «міжособистісне розуміння» максимальний. Таким чином, компетенція «уміння підтримувати міжособистісний контакт у ситуаціях громадського спілкування міжособистісного контакту з людьми різного соціального статусу», грає переважну роль підвищення результативності взаємодії працівників. Найменший пріоритет у компонентів «стійкість» і «спеціальні знання», оскільки для поставленої мети вони незначущі.

Розглянемо можливості використання методу аналітичної ієрархії (МАІ) для формування компетенцій, що характеризують особливості взаємодії працівників. Найчастіше в МАІ ієрархія містить три рівні: на вершині є мета ієрархії, на наступному рівні – система критеріїв, які є орієнтирами при порівнянні альтернатив, альтернативи являють собою третій (нижчий) рівень. При використанні МАІ оцінюється пріоритетність зіставних елементів за вибраним критерієм. Як основу виділення компетенцій працівників керівної ланки та його зіставлення обрано особливості посадових обов'язків. Критерієм зазвичай є спосіб реалізації цілей підприємства. У процесі аналізу оцінюється порівняльна інтенсивність способів досягнення мети, відображена отриманими ваговими коефіцієнтами. При аналізі способів та можливостей розвитку трудового потенціалу з використання методу МАІ виконуються такі основні етапи (у порядку, викладеному у [47]).

Структуризація завдання виконується у вигляді ієрархічної структури, на вершині якої є головна мета ієрархії – формування механізму взаємодії працівників з урахуванням підвищення якості трудового потенціалу (1-й рівень). Далі йдуть критерії, що визначають основну мету дослідження – розвиток трудового потенціалу та підвищення ефективності взаємодії працівників (2-й рівень). Результативність взаємодії виступає як міра ефективності праці, що характеризується досягненням відповідності результату трудової діяльності цілям підприємства на основі якості трудового потенціалу. Якість трудового потенціалу характеризується ступенем відповідності професійно-кваліфікаційних, особистісних та психофізіологічних характеристик працівників



основним цілям підприємства [45]. Професійно-кваліфікаційні, особистісні та психофізіологічні характеристики при відповідному їх виборі характеризують якість взаємодії. Тому результативність праці визначається значеннями техніко-економічних показників трудового потенціалу, що є також відображенням якості взаємодії і досягнутого кінцевого результату праці. За такого підходу досягнення критеріїв впливає ефективність виконання службових обов'язків на конкретних посадах.

Останній рівень – альтернативи або послідовність процедур, виконання яких сприяє усуненню вузьких місць у системі взаємодії працівників. Подібні процедури визначаються наявністю компетенцій та змістом компонентів. Оскільки компетенції та компоненти взаємопов'язані, результати аналізу сприяють формуванню організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі трудового потенціалу.

Отже аналіз проводиться в наступній послідовності.

Етап 1. Виконується структуризація завдання як ієрархічної структури. У вершині - мета, другий рівень – критерії, останній рівень – альтернативи.

Етап 2. Виконуються парні порівняння кожного з нижніх рівнів. Порівняння здійснюються за допомогою матриці попарних порівнянь.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнтів важливості елементів кожного рівня.

Етап 4. Перевірка узгодженості суджень.

Етап 5. Ієрархічний синтез множинних суджень та обчислення сумарного вектора пріоритетів, що складається із підсумкових коефіцієнтів важливості.

Оскільки елементи другого рівня є сполучною ланкою між сферою реалізації компетенцій, то повинні бути визначені їх вагомості та виділений критерій, відносна значущість якого перевищує значущість інших критеріїв. Критерії формуються залежно від пріоритетів підприємства. Критерій, який має максимальну вагомість, матиме пріоритетне значення для реалізації місії. Оскільки критерії формуються з урахуванням змісту компонентів, в процесі аналізу слід враховувати необхідність зіставлення компонентів та компетенцій.

Таким чином, був запропонований підхід щодо визначення змісту

компетенцій на основі компонентів трудового потенціалу. З урахуванням даних, наведених у таблицях В.7 та В.8 Додатку В, послідовність аналізу наступна: *критерій* → *компетенція* → *компонент трудового потенціалу* → *зміст компонента* → *критерій*. Кожний елемент послідовності є ідентифікатором елементів організації діяльності з розвитку трудового потенціалу. Зміст компонентів виступає як ознака відповідності працівника рівню компетенції. Виходячи з цього, ідентифікація елементів організації діяльності з розвитку трудового потенціалу та виділення компетенцій є послідовністю процедур, метою яких є приведення трудового потенціалу в стан, що відповідає поставленим виробничим завданням.

Кожний елемент запропонованої послідовності визначається наступним чином.

1. Критерій – вибирається відповідно до цілей підприємства.
2. Компетенція – формулюється на основі професійно-кваліфікаційних, особистісних та психофізіологічних характеристик працівників, що відображають їхню здатність виявляти знання та вміння у сфері професійної діяльності [45].
3. Критерій – формулюється з урахуванням цілей дослідження.
4. Компонент трудового потенціалу – вибирається з переліку компонентів з урахуванням фактичних особливостей трудового потенціалу.
5. Зміст компонента – формулюється з урахуванням цілей дослідження.

Вибір компонента здійснюється на основі змісту компетенції. Таким чином, компетенція є сполучною ланкою між критерієм та компонентами. Зміст компонентів визначає послідовність дій при досягненні критерію.

Щодо соціально-економічних об'єктів, трудового потенціалу результати аналізу нерідко мають умовний характер. Проміжні та підсумкові результати зумовлені особливостями взаємодії працівників. Тому отримання чітких об'єктивних характеристик досліджуваних явищ потребує виваженого логічного аналізу. Роль використовуваного економіко-математичного інструментарію у процедурах оцінки при цьому визначається можливістю використання творчого підходу. У ланцюжку *критерій* → *компонент трудового потенціалу* → *зміст компонента* → *компетенція* → *критерій* логічна оцінка взаємозв'язку дозволить

отримати орієнтир для прийняття рішень з ідентифікації елементів кадрової діяльності щодо розвитку трудового потенціалу.

Коефіцієнти важливості компетенцій за кожним критерієм служать орієнтирами для прийняття якісних рішень у процесі розвитку трудового потенціалу. Аналіз здійснює взаємозв'язок: *ідентифікація елементів організації діяльності з розвитку трудового потенціалу* → *зміст компонента*. Відносна важливість компетенцій у наочній формі представляється у вигляді шкали відносин, що визначає рівні важливості. Шкала дозволяє зіставляти компетенції та надавати рівням переваг певні значення. Для соціально-економічних об'єктів слід створювати свої індивідуальні шкали відносин, що характеризують їх особливості. Для оцінки компетенцій з урахуванням змісту компонентів трудового потенціалу у дослідженні вироблена шкала відносин (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Шкала відносин для оцінки компетенцій з урахуванням змісту компонентів трудового потенціалу

Значення	Рівень важливості
1	Однакова значимість порівнюваних компетенцій
3	Незначне переважання значимості однієї компетенції
5	Істотна значимість однієї з компетенцій
7	Значна перевага однієї з компетенцій
9	Абсолютна перевага однієї з компетенцій

Джерело: розроблено автором

В таблиці 3.10 наведені значення випадкового індексу узгодженості.

Таблиця 3.10 – Значення випадкового індексу узгодженості

Розмір матриці	Випадковий індекс узгодженості
1	0
2	0
3	0,58
4	0,9
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41

Джерело: побудовано на основі [48]

Матриці попарних порівнянь зі значеннями ваг компетенцій за вказаними

вище критеріями, отримані величини максимального власного вектора матриць ( $\lambda_{max}$ ), індекси узгодженості ( $IU$ ) та відносини узгодженості ( $BU$ ) представлені в таблиці В.9-В.16 Додатку В.

Для розрахунку головного власного вектора матриці попарного порівняння  $\lambda_{max}$  елементи кожного рядка перемножуються та витягується корінь степені, що дорівнює порядку матриці. Надалі отримані значення сумуються. Індекс узгодженості розраховується за формулою:

$$IU = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.6)$$

де  $n$  – число елементів, що порівнюються.

Відношення узгодженості визначається за формулою:

$$BU = \frac{IU}{IU_{\text{вип}}}, \quad (3.7)$$

де  $IU_{\text{вип}}$  – випадковий індекс узгодженості.

У таблиці 3.11 представлені узагальнені пріоритети проміжних критеріїв за сферами прояву. Дані таблиці показують, що найбільш значущими компетенціями за критерієм, що визначає результативність взаємодії працівників підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу, є:

- здатність до професійної роботи в трудовому колективі;
- здатність відповідати за прийняте рішення;
- здатність швидко сприймати нову інформацію.

Усі три компетенції визначають особливості взаємодії працівників.

Результати проведеного аналізу показали, що метод МАІ дає можливість оцінювати різні аспекти діяльності щодо розвитку трудового потенціалу та виділення компетенцій. Його значною перевагою і те, що у процедурах виділення компетенцій існує важлива можливість враховувати соціальні, економічні, психологічні особливості взаємодії працівників. При цьому ідентифікуються

складові елементи організації діяльності щодо розвитку трудового потенціалу та виділення компетенцій.

Таблиця 3.11 – Узагальнені пріоритети проміжних критеріїв

Компетенції	Пріоритети елементів ієрархії третього рівня за пріоритетів ієрархії другого рівня							Узагальнені пріоритети
	0,03	0,161	0,213	0,073	0,253	0,195	0,075	
Здатність приймати неочевидні рішення за умов недостатності інформації	0,031	0,112	0,025	0,028	0,134	0,037	0,423	0,1
Здатність до професійної роботи в трудовому колективі	0,132	0,126	0,211	0,198	0,271	0,444	0,112	0,25
Вміння грамотно організувати службові заходи та контролювати їх виконання	0,122	0,141	0,157	0,264	0,082	0,099	0,076	0,12
Здатність швидко приймати рішення в екстрених ситуаціях	0,164	0,058	0,088	0,076	0,057	0,189	0,084	0,09
Здатність швидко сприймати нову інформацію	0,109	0,112	0,132	0,105	0,279	0,064	0,017	0,14
Здатність нести відповідальність за прийняте рішення	0,269	0,332	0,242	0,242	0,103	0,101	0,469	0,21
Вміння розподіляти обов'язки між працівниками	0,173	0,119	0,144	0,087	0,074	0,066	0,066	0,09
Разом								1,00

Джерело: розраховано автором

Результати представленого дослідження дозволяють оцінювати ефективність діяльності підприємства у ситуаціях, що стосуються підвищення результатів діяльності та одночасного зниження його витрат. Оскільки економічне зростання підприємства відбувається за рахунок чинників, залежних від трудової діяльності, то доцільно провести комплексну оцінку трудового потенціалу з урахуванням економічної складової діяльності підприємства. Звідси випливає необхідність вироблення обґрунтування взаємозв'язку між економічними результатами діяльності підприємства та трудовим потенціалом. Одним із методів, що дозволяють виконати таке обґрунтування, є метод матричного аналізу. За допомогою матричного аналізу зазвичай виконується вивчення та оцінка трудових ресурсів підприємства, а також вивчення їхнього

взаємозв'язку з показниками ефективності діяльності підприємства. Комплексність матричного аналізу полягає у розрахунку інтегрального показника, за яким можна зробити висновок про стан підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу на даний момент часу. Висновки формулюються з урахуванням відхилень показників від бажаного зразка. Порівняння проводиться за групою вибраних показників, у тому числі із використанням оптимізаційної моделі з урахуванням значень техніко-економічних показників компонентів. Метод також дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності підприємства, що базується на доступних джерелах інформації, пов'язаних з розвитком трудового потенціалу.

Одним із перших матричних методів для аналізу ефективності виробництва застосував естонський вчений У.І. Мерест [49]; надалі матричний метод використовували у своїх працях А.Д. Шеремет, Г.В. Савицька тощо.

В основі матричного методу лежить побудова квадратної матриці з елементами, розташованими в порядку зменшення ступеня їх важливості. Ці показники розташовуються по рядку і виступають як результати діяльності об'єкта і одночасно по стовпцю, виступаючи як фактори результату. У матриці на перетині стовпця з рядком утворюються нові локальні показники.

Збалансованість та ефективність виявляються у зростанні ресурсовіддачі та зниженні ресурсомісткості. Показники ресурсовіддачі чи економічної ефективності розташовані під головною діагоналлю матриці, а ресурсоемності чи технічної ефективності – над головною діагоналлю. При побудові матриці використовуються показники, розподілені за рівнем зменшення їхньої значущості в оцінці діяльності підприємства. У дослідженні цей підхід використано вивчення особливостей взаємодії працівників підприємства з урахуванням розвитку трудового потенціалу.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу у дослідженні відібрано показники, які найбільше є результатом трудової діяльності управлінського персоналу та відображають основні ресурси та результати виробничої та комерційної діяльності.

На основі бухгалтерської звітності АТ «Хмельницькобленерго» побудуємо матриці фактичних значень показників ефективності діяльності підприємства (табл. В.17-В19 Додатку В).

В таблицях В.20, В.21 Додатку В та табл. 3.12 представлені матриці індексних значень показників ефективності використання трудового потенціалу в 2019-2021 роках. При оцінці ефективності трудового потенціалу розраховано інтегральну оцінку ефективності діяльності підприємства за формулою:

$$E = \frac{\sum C_{ij}}{N}, \quad (3.8)$$

де  $E$  – інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства;

$i, j$  – номери показників матриці;

$N$  – кількість часткових показників у матриці;

$C_{ij}$  – індекс зміни часткового показника на перетині  $i$ -го рядка та  $j$ -го стовпця.

Таблиця 3.12 – Матриця індексних значень показників ефективності діяльності підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу в 2019-2021 роках

Результат Фактор	Пдо опод.	ТП	МВ	Стп	ОФ	ОА	ФОП	Чпвп
Пдо опод.	х	1,105	0,944	1,081	0,787	0,991	0,824	0,726
ТП	0,905	х	0,854	0,978	0,712	0,897	0,745	0,657
МВ	1,059	1,171	х	1,144	0,833	1,050	0,872	0,769
Стп	0,925	1,023	0,874	х	0,728	0,917	0,762	0,672
ОФ	1,271	1,405	1,200	1,374	х	1,260	1,047	0,923
ОА	1,009	1,115	0,952	1,090	0,794	х	0,831	0,732
ФОП	1,214	1,342	1,146	1,312	0,955	1,203	х	0,881
Чпвп	1,377	1,522	1,300	1,488	1,083	1,365	1,134	х

Джерело: розрахунки автора

З точки зору оцінки ефективності процесів праці, інтегральна оцінка має бути більшою за 1 за показниками під діагоналлю ( $E_{під}$ ) і меншою за 1 за показниками над діагоналлю ( $E_{над}$ ). Отже, за даними проведеного аналізу за

період 2019-2021 рр. АТ «Хмельницькобленерго» :  $E_{під} = 49,57/28 = 1,77$ ;  $E_{над} = 26,34/28 = 0,941$ ;  $E_{заг} = 75,91/56 = 1,355$  (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Показники ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках

Показники	2020 до 2019.	2021 до 2020.	2021 до 2019.
Епід	1,559	1,165	1,770
Енад	1,074	0,883	0,941
Езаг	1,317	1,024	1,355

Джерело: розрахунки автора

Таким чином, показники під діагоналлю матриці збільшились у 2021 році порівняно з 2019 р. на 77%, над діагоналлю матриці – зменшились на 5,9%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства на даному підприємстві на 35,5%.

Отримані результати пояснюються так. Прибуток у звітному періоді збільшився порівняно з попереднім на 77 %, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Обсяг товарної продукції збільшився на 66 %, собівартість товарної продукції збільшилася на 67 %. Вартість основних засобів у звітному періоді збільшилася на 338819 тис. грн, а сума оборотних коштів – на 233,5 млн грн. Фонд оплати праці збільшився на 264083 тис. грн, Чисельність персоналу зменшилась на 240 осіб. В індексній матриці негативна тенденція спостерігається лише за показником матеріаловіддачі, яка за період знизилася на 78 %. Значення інтегрального показника більше 1, що свідчить про те, що негативні тенденції поки не мають значного негативного впливу на ефективність діяльності підприємства.

У дослідженні було вироблено перелік рішень, що впливають на показники фінансово-господарської діяльності та мають взаємозв'язок із трудовим потенціалом. У таблиці В.22 Додатку В наведено компетенції, управлінські рішення та показники діяльності підприємства, на які робиться основний акцент керівним складом підприємства у процедурах управління.

Взаємозв'язок між компетенціями, управлінськими рішеннями та



показниками діяльності підприємства, зазвичай визначається інтуїтивно керівним складом підприємств на основі наявного досвіду та знань.

Оцінюючи якісні характеристики за кількісними критеріями найчастіше застосовують на практиці експертні методи оцінки, які при виконанні певних вимог дозволяють отримати кількісні оцінки рівня. Найбільш поширеним методом експертних оцінок є метод анкетування.

Тому була розроблена анкета (табл. В.23 Додатку В), що включає об'єкти оцінки та критерії прийняття рішень.

За кожним критерієм присвоювався бал за 10-тибальною шкалою з урахуванням рівня економічного параметра, що залежить від конкретного компонента трудового потенціалу. При цьому максимальне значення економічного параметра відповідає десяти балам, що характерно рівню компаній, що лідирують на певному сегменті ринку. Анкета включає критеріальні показники діяльності підприємства. Лінгвістична шкала, запропонована експертам для оцінки значень економічних параметрів, наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Лінгвістична шкала бальної оцінки значень економічних параметрів

Діапазон оцінок	Характеристика показника
1-2 бали	Стан тривожний. Підприємство перебуває у кризовій ситуації.
3-4 бали	Рівень нижче за середній. Зазначено погіршення показників фінансово-господарської діяльності.
5-6 балів	Середній рівень. Показники фінансово-господарської діяльності хороші та стабільні
7-8 балів	Вище за середній рівень. Відзначено покращення показників фінансово-господарської діяльності.
9-10 балів	Підприємство має показники вищі за встановлені нормативи

*Джерело:* розроблено автором

За результатами МАІ та оброблених анкетних даних, було складено зведену таблицю комплексної оцінки рівня трудового потенціалу з урахуванням показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. В. 24 Додатку В). У таблиці В. 25 Додатку В наведено результати експертних оцінок

рівня розвитку трудового потенціалу на основі взаємозв'язку компонентів трудового потенціалу та показників діяльності підприємства.

За представленими в таблиці даними отримано значення комплексного показника рівня трудового потенціалу підприємства з урахуванням результуючих показників економічної діяльності підприємства відповідно у 2019 та 2021 роках становитимуть 7,39 та 8,16. Для оцінки рівня розвитку трудового потенціалу, відповідно до шкали оцінки критеріальних показників ефективності, в роботі пропонується лінгвістична шкала (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Лінгвістична шкала оцінки рівня розвитку трудового потенціалу

Діапазон оцінок	Характеристика показника
1-2 бали	Рівень мінімальної компетентності. Трудовий потенціал потребує розвитку
3-4 бали	Базовий рівень компетентності. Виявлено незначні недоліки у розвитку трудового потенціалу
5-6 балів	Проміжний рівень компетентності. Трудовий потенціал відповідає вимогам щодо його розвитку.
7-8 балів	Розвинений рівень компетентності. Виявлено позитивні тенденції у розвитку трудового потенціалу
9-10 балів	Рівень високої компетентності. Дуже високий рівень розвитку трудового потенціалу

*Джерело:* розроблено автором

Таким чином, у 2021 р. порівняно з 2019 р. на АТ «Хмельницькобленерго» на 10,42 % підвищився рівень розвитку трудового потенціалу, що свідчить про ефективність взаємодії працівників в управлінській діяльності, про позитивні тенденції у розвитку трудового потенціалу, а також підвищення ступеня оволодіння працівниками компетенціями з метою досягнення поставленої мети. Результати проведеного аналізу показали, що значення техніко-економічних показників трудового потенціалу можуть бути використані при управлінні та аналізі економічного стану підприємства.

Вважаємо, що в рамках дослідження доцільно розробити блок-схему алгоритму формування організаційно-економічного механізму взаємодії

працівників підприємства на основі розвитку ТПП (рис. В.2 Додатку В). Блок-схема має містити процедури формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі різноманітного економіко-математичного інструментарію аналізу трудового потенціалу.

Деякі з запропонованих етапів не є обов'язковою складовою всього механізму. Проте на підставі результатів дослідження та представленої блок-схеми можна зробити висновок, що вибір технологій управління трудовим потенціалом має проводитися таким чином, щоб були визначені найбільш результативні способи використання трудового потенціалу та його розвитку.

Алгоритм, представлений на рис. В2 Додатку В, показує логічно вивірену процедуру формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства.

Напрямок в управлінні трудовим потенціалом стосовно компетентнісного підходу є одним з пріоритетних у сучасних умовах та реалізується у програмах навчання персоналу, стандартизації та організації праці, підборі персоналу, побудові системи мотивації працівників та інших кадрових сферах. Значною мірою стійкість суб'єктів ринкової економіки залежить від ефективності управління кадрами та раціонального використання наявних трудових ресурсів.

У умовах нестабільності у реальному секторі економіки основним завданням підприємств стає підвищення стійкості при раціональному використанні та збереженні трудового потенціалу. Тому інструментарій оцінки розвитку трудового потенціалу доцільно використовувати у процедурі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до змін ринкового середовища. Побудова якісного уявлення про трудовий потенціал як багаторівневої змістовної категорії та створення методів його аналізу сприятиме виявленню чітких та найменш витратних шляхів у досягненні виробничих цілей та одержання економічного ефекту.

### **Висновки до розділу 3**

Для вдосконалення механізмів підвищення ефективності управління

підприємствами електроенергетичної галузі на основі розвитку трудового потенціалу були запропоновані певні заходи та отримані наступні результати.

Запропонована інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства, що дозволила об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом: відбір персоналу, кваліфікацію персоналу, ефективність роботи персоналу, мотивацію персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток і навчання персоналу.

На основі значень інтегрального індикатора визначено, що в 2019-2021 рр. АТ «Хмельницькобленерго» рівень ефективності управління персоналом був оптимальним і перебував в межах 0,85-0,91. Управління персоналом товариства з кожним роком стає більш ефективним та не потребує розробки і впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу та корегування кадрової політики.

Зміст компетенцій тісно пов'язані з ТП, вони характеризують його структуру, тобто професійні знання та кваліфікаційні характеристики працівників. На підставі структурних компонентів трудового потенціалу для працівника при його описі можна виділити показники, що характеризують різні аспекти його взаємодії з представниками трудового колективу.

Розвиток трудового потенціалу потребує формування системи інформаційного забезпечення, що характеризує трудові взаємодії. Кадрові рішення приймаються на основі інформації щодо складових потенціалу працівників, які можуть виступати як компетенції. При виділенні компетенцій виникає проблема вибору таких компонентів, які відображали б їх суть у необхідному для прийняття рішень ступені. Подібні компетенції належать до працівників, які виконують трудову діяльність у конкретних умовах праці. Такі компетенції можуть бути сформульовані з урахуванням особливостей виконуваних трудових обов'язків та якості трудового потенціалу. Отже, потрібно ідентифікувати компоненти, які можуть співвідноситися з компетенціями, що характеризуються специфічними умовами праці.

Система управління, що забезпечує виконання стратегічних завдань з урахуванням показників трудового потенціалу, спрямована на розвиток методів ефективного управління ТП, що сприятимуть підвищенню наочності при виділенні компетенцій та формуванню організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства. Зумовлено це тим, що при використанні підходу, при якому виділяється зв'язок компонент  $\rightarrow$  компетенція  $\rightarrow$  вирішення професійних завдань, з'являється можливість виділяти безпосередній зв'язок між трудовим потенціалом та результативністю трудової діяльності.

Стійкість трудового потенціалу залежить від багатьох чинників, серед яких першорядну роль грає підвищення професіоналізму працівників. Виявлення факторів та критеріїв, що впливають на зміни у структурі потенційних трудових можливостей працівників та характер їх взаємодії, дає можливість підвищувати стійкість ТПП до змін у зовнішньому середовищі щодо підприємства.

Оскільки між компонентами трудового потенціалу та компетенціями існує взаємозв'язок, то була запропонована процедура виділення компетенцій, які мають тісний зв'язок з найбільш пріоритетними відносно обраних критеріїв компонентами трудового потенціалу. При оцінці ефективності процесів праці на АТ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2021 рр. встановлено, що її рівень збільшився на даному підприємстві на 35,5%.

В роботі розрахований комплексний показник рівня трудового потенціалу підприємства з урахуванням результуючих показників економічної діяльності підприємств, який в 2019 р. та 2021 р. становив 7,39 та 8,16, що свідчить про розвинений рівень компетентності при наявності позитивних тенденцій у розвитку трудового потенціалу. Крім того, рівень розвитку трудового потенціалу на АТ «Хмельницькобленерго» підвищився на 10,42 %, що свідчить про ефективність взаємодії працівників в управлінській діяльності та підвищення ступеня оволодіння працівниками компетенціями з метою досягнення поставленої мети.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства можна зробити такі висновки.

Трудовий потенціал підприємства - це гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов. Незважаючи на наявність різних рівнів використання категорії, структуроутворювальною одиницею його аналізу є ТП працівника, який визначає можливості формування трудового потенціалу кожному з наступних структурних рівнів (підприємства, галузі, регіону тощо).

Трудовий потенціал виступає складною структурованою системою, яка не є постійною величиною і змінюється з часом, а саме тому завданням будь-якої організації у частині управління її персоналом стає не лише його формування та забезпечення ефективності, але і його розвиток, тобто набуття нової сили та здатності ТП, за рахунок впливу на відповідні джерела та фактори ТП: його кваліфікаційну та особистісну складові.

У поточних умовах підприємствам потрібний новий підхід до управління ТПП в цілому, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу і його своєчасним розвитком.

Управління розвитком ТПП доцільно охарактеризувати як цілеспрямований вплив на кваліфікаційну та особистісну складові ТП для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній та структурній зміні ТПП відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства.

Для управління розвитком ТПП необхідно досліджувати ступінь впливу кожною складовою ТП на ефективність та можливості розвитку працівників підприємства, розробити комплекс взаємозалежних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів та можливостей.

Діагностика трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» -

підприємства електроенергетичної галузі - дозволила зробити наступні висновки.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України. Протягом 2019-2021 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції товариства збільшився в 2,7 рази. Рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання продуктивності поступаються темпам зростання заробітної плати в підприємстві: 157,5% проти 153,8%.

За підсумками фінансово-господарської діяльності чистий фінансовий результат за період дослідження мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн в 2021 р. протягом усього досліджуваного періоду.

Товариство крупний роботодавець в регіоні. Середньоспискова чисельність персоналу збільшилась за період на 8,1 % і в 2021 р. становила 3194 особи. Протягом усього досліджуваного періоду для товариства було характерним недоукомплектування штату, що коливалось в межах 8-9,4%, або в середньому на 289 особи.

За гендерною ознакою персонал підприємства переважно – чоловіки. Питома вага жінок становить майже 20% працівників, причому найбільш жіночими є такі категорії: службовці, невиробничий персонал та спеціалісти. Найбільшу питому вагу серед робочих займають робочі з 3 розрядом, найменшу – з 1 та 6 розрядами. В цілому по підприємству середній розряд робочих склав 2,2.

На підприємстві високий освітній рівень кадрів: 97% працівників АТ «Хмельницькобленерго» мають професійну освіту, з них вищу - понад 60%. Слід зазначити, що працівники підприємства постійно підвищують свій професійний рівень на базі профільної освіти у вищих навчальних закладах та власного Навчально-курсового комбінату.

Найбільш чисельними професіями (посад), що зазначені в штатному

розкладі підприємства, є електромонтери з експлуатації розподільчих мереж, експлуатації електролічильників оперативно-виїзної бригади, контролери енергонагляду, водії, майстри дільниць, диспетчери ОДГ (ОДС) тощо.

Відповідно до вікової структури найбільша половина співробітників товариства є люди середнього віку 32-50 років. Середній (медіанний) вік персоналу АТ «Хмельницькобленерго» - 41 рік. З одного боку це перевага кадрового складу, проте не слід забувати про те, що ця вікова категорія більш схильна до плинності кадрів. Тому керівництву підприємства слід через чітко побудовану систему стимулів мотивувати свої кадри до постійності.

У 2021 році з метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи у товаристві, закріплення професійних кадрів суттєво збільшилась заробітна плата штатних працівників з 9587,6 грн у 2019 році до 16837 грн. за 2021 рік, або на 57,5%.

З метою зменшення плинності кадрів у товаристві впроваджуються заходи щодо мотивації спеціалістів та стимулювання працівників на підвищення продуктивності праці, що, зокрема, визначено в Колективному договорі.

Коефіцієнт постійності кадрів дорівнював в 2021 році 0,92, коефіцієнт плинності зменшився за період на 3,2 пункти.

АТ «Хмельницькобленерго» забезпечено якісними досвідченими трудовими ресурсами. Якісний склад робочих за рівнем кваліфікації свідчить про достатньо високий рівень підготовки персоналу та про переважання в його складі робочих з найбільш високим розрядом. Товариство протягом 2019-2021 рр. ефективно використовувала свій персонал, про що свідчить позитивність показників рентабельності персоналу.

Запропонована для розрахунку інтегрального показника ТПП методика базується на сукупності часткових показників потенціалів підприємства та працівників у вигляді зі ставлення фактичних показників трудової діяльності до їх базисних значень, виважених за допомогою виведених експертним методом вагових коефіцієнтів. Інтегральний показник трудового потенціалу організації вимірюється в балах із приведенням до 100-бальної шкали виміру.



Розрахунок виявив, що ТПП АТ «Хмельницькобленерго» в 2021 р. становив 112,072 балів, що перевищує нормативне значення в 100 балів і свідчить про зростання рівня ТПП порівняно з базисним 2019 роком. Для вдосконалення механізмів підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі на основі розвитку ТП були запропоновані певні заходи та отримані наступні результати.

Запропонована інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства, що дозволила об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом: відбір персоналу, кваліфікацію персоналу, ефективність роботи персоналу, мотивацію персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток і навчання персоналу.

На основі значень інтегрального індикатора визначено, що в 2019-2021 рр. АТ «Хмельницькобленерго» рівень ефективності управління персоналом був оптимальним і перебував в межах 0,85-0,91. Управління персоналом товариства з кожним роком стає більш ефективним та не потребує розробки і впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу та корегування кадрової політики.

Зміст компетенцій тісно пов'язані з трудовим потенціалом, вони характеризують його структуру, тобто професійні знання та кваліфікаційні характеристики працівників. На підставі структурних компонентів ТП для працівника при його описі можна виділити показники, що характеризують різні аспекти його взаємодії з представниками трудового колективу.

Розвиток трудового потенціалу потребує формування системи інформаційного забезпечення, що характеризує трудові взаємодії. Кадрові рішення приймаються на основі інформації щодо складових потенціалу працівників, які можуть виступати як компетенції. При виділенні компетенцій виникає проблема вибору таких компонентів, які відображали б їх суть у необхідному для прийняття рішень ступені. Подібні компетенції належать до працівників, які виконують трудову діяльність у конкретних умовах праці. Такі

компетенції можуть бути сформульовані з урахуванням особливостей виконуваних трудових обов'язків та якості трудового потенціалу. Отже, потрібно ідентифікувати компоненти, які можуть співвідноситися з компетенціями, що характеризуються специфічними умовами праці.

Система управління, що забезпечує виконання стратегічних завдань з урахуванням показників ТП, спрямована на розвиток методів ефективного управління трудовим потенціалом. Такі методи сприятимуть підвищенню наочності при виділенні компетенцій та формуванню організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства. Зумовлено це тим, що при використанні підходу, при якому виділяється зв'язок компонент  $\rightarrow$  компетенція  $\rightarrow$  вирішення професійних завдань, з'являється можливість виділяти безпосередній зв'язок між ТП та результативністю трудової діяльності.

Стійкість ТП залежить від багатьох чинників, серед яких першорядну роль грає підвищення професіоналізму працівників. Виявлення факторів та критеріїв, що впливають на зміни у структурі потенційних трудових можливостей працівників та характер їх взаємодії, дає можливість підвищувати стійкість ТП до змін у зовнішньому середовищі щодо підприємства.

Розроблений підхід до комплексного оцінки ТП, що дозволяє отримати оптимальні результати від прийняття рішень в процедурах управління кадрами з урахуванням взаємодії працівників та показників діяльності підприємства. При оцінці ефективності процесів праці на АТ «Хмельницькобленерго» за період дослідження встановлено, що її рівень збільшився на 35,5%.

За наведеною методикою розрахований комплексний показник рівня ТПП з урахуванням результуючих показників економічної діяльності підприємств, отримані значення якого свідчить про розвинений рівень компетентності при наявності позитивних тенденцій у розвитку ТП. Крім того, у 2021 році порівняно з 2019 роком рівень розвитку ТП на АТ «Хмельницькобленерго» підвищився на 10,42 % р, що свідчить про ефективність взаємодії працівників в управлінській діяльності та підвищення ступеня оволодіння працівниками компетенціями з метою досягнення поставленої мети.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лукинов И.И. Интенсификация социалистической экономики. Т.1. К., 1989. 536 с.
2. Немчинов В.С. О соотношениях расширенного воспроизводства. *Вопросы экономики*. №10. 1958.
3. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
5. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
6. Сосненко Л.С. действующего предприятия. М.: Издательский дом «Экономическая литература», 2003. 208 с.
7. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 2004 с.
8. Краснокутська П. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54–64.
9. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. К.: Вища школа. 2003. 175 с.
10. Судакова Е.С. Трудовой потенциал и его место в системе категорий в области управления персоналом. *Вестник университета*. 2014. №8. С. 203-211.
11. Маханькова Т.П. Сущность и эволюция понятий и взглядов на кадровый потенциал. *В мире научных открытий*. 2010. № 1 (07). Ч. 2. С. 67-72.
12. Овчинникова Т.И., Гончаров О.В., Хорева М.Г. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия. *Кадры предприятия*. 2015. №10. С. 11-13.
13. Козлов А.А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда. *Управление персоналом*. 2008. № 9. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1577>

14. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. С. 200-203.
15. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления. *Управление риском*. 2013. №2. С. 30-41.
16. Линенко А. В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №4. С. 111-116.
17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «трудоий потенціал підприємства». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
18. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навчальний посібник для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. 306 с.
19. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf)
20. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудоий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. №4(8). С. 90-95.
21. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 192 с.
22. Атаева Е.А. Классификация факторов, определяющих уровень трудового потенциала. *Экономика промышленности*. 2005. Т. 28. №2. С. 181-186.
23. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления. *Управление риском*. 2006. №1. С. 55-62.
24. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 462 с.
25. Ровенська В. В. Трудоий потенціал підприємства: поняття, структура.

*Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011.

URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Traev/2011\\_3/110.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traev/2011_3/110.pdf)

26. Чорноморенко Н. В. Ефективність використання трудового потенціалу та його соціально-економічна оцінка: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Львів, 2000. 23 с.

27. Яковенко Р. В. Людський потенціал: економічний зміст, структура та характеристика. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2018. №5(40). С. 126-130.

28. Самойленко С. М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харків, 2005. 25 с.

29. Маслов Е.В. Самооценка в системе координат «измерение показателей – внутренний аудит модели совершенства». *Методы менеджмента качества*. 2008. № 1. С. 15-21

30. Булгаков М., Кузьмина Н., Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования. *Человек и труд*. 2003. №2. С. 45-67.

31. Соболева И., Маслова И., Белозерцева С. Реализация трудового потенциала. *Человек и труд*, 2006, №10. – С. 17-21.

32. Общий и специальный менеджмент: учебник; общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. Х.: Куприянов и ко, 2001. 568 с.

33. Логинов А.А., Шухман П.Г. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом. *Управление развитием персонала*. 2018. № 2. С.112–121.

34. Закон України «Про ринок електричної енергії». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

35. Кодекс системи передачі. Постанова НКРЕКП 14.03.2018 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18#Text>

36. Кодекс систем розподілу. Постанова НКРЕКП 14.03.2018 № 310.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18#Text>
37. Звіти з моніторингу функціонування роздрібного ринку електричної енергії у I-IV кварталах 2019-2020 роках. URL: // <http://www.nerc.gov.ua/>
38. Індикатори та індекси. URL: [https://www.prostobank.ua/spravochniki/indikatory\\_rynka/lowest\\_salary](https://www.prostobank.ua/spravochniki/indikatory_rynka/lowest_salary)
39. Троицкая А.А. Расчёт трудового потенциала организации на примере ОАО «Литейно-механический завод». *Теоретическая и прикладная экономика*. 2021. № 3. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=36250](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=36250)
40. URL: <http://www.gorskiy.ru/Articles/Dmss/AHP.html>.
41. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ, 2015. Вип. 3 № 58. С. 214-220.
42. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 672 с.
43. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./ Пер. с англ. род ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
44. Радько С.Г. Компетенция как составная часть трудового потенциала. *Научный журнал «Дизайн и технологии»*. 2009. № 12 (54). С. 134-144.
45. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: учеб. пособие. Х.: филиал изд-ва «Просвещение», 2007. 318 с.
46. Анохин А.М., Глотов В.А., Павельев В.В., Черкашин А.М. Методы определения коэффициентов важности критериев. *Автоматика и телемеханика*. 1997. № 8. С. 3–35.
47. Сибилева В.Я., Антонов А.П., Радько С.Г. Подход к определению понятия трудового потенциала. *Научный журнал «Дизайн и технологии»*. 2015. № 46 (86). С. 96-100.

48. Саати Т., Кернс К., 1991. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Издательство Радио и связь, 1991. 224 с.

49. Мересте У.И. О матричном методе анализа экономической эффективности общественного производства. *ЭиММ*. 1982. Т.18. Вып.1. С. 85-91.

50. Савченко М.В., Пилипенко А.О. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 39-45.

51. Бальзан І. В., Савченко М. В. Інтегральна оцінка розвитку трудового потенціалу підприємства електроенергетичної галузі. The 14th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (September 14-16, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 367 p. P. 304-310.

52. Бальзан І. В., Савченко М. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал*. 2022. № 2 (78). С. 123-135.

53. Бальзан І. В., Савченко М. В. Інтегральна оцінка розвитку трудового потенціалу підприємства електроенергетичної галузі. The 14th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (September 14-16, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 367 p. P. 304-310.

54. Бальзан І. В., Савченко М. В. Розвиток трудового потенціалу підприємства електроенергетичної галузі на основі компетентнісного підходу. Матеріали XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Грудень 01-02, 2022) Вінниця. 2022. 256 с. С. 250-252.





## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Характеристика підходів до категорії «трудовий потенціал»

№ з/п	Підхід	Представники	Характеристика
1	Ототоження з поняттям «робоча сила»	О. Альохіна, А. Павлуцький, А. Татаркін	Сукупність фізичних та духовних здібностей як функціональна робоча сила, пов'язана з певним місцем її застосування: конкретною галуззю господарства, об'єднанням, підприємством, робочим місцем
2	Ототоження з поняттям «трудові ресурси»	В. Врублевський, Л. Дігтяр, Л. Кунельський, Н. Коровяковська, А. Косаєв, В. Костаков, А. Попов, Г.Сергеєва, Л. Чиждова, В. Шахова	Чисельність працездатного населення, зайнятого у виробництві, що має фізичні та інтелектуальні здібності до праці
3	Уявлення про трудовий потенціал як форму особистого чи людського чинника	В. Добрик, М. Долинський, Л. Гольдін, А. Жук, Д. Карпукін, В. Онищенко, А. Панкратов, М. Шаленко	Форма особистісного чи людського фактора виробництва, що має ціннісні орієнтації, мотиви поведінки, особистісні характеристики тощо, що є активним суб'єктом виробництва
4	Врахування впливу на трудовий потенціал переважно економічних відносин	Р. Колосова, І. Маслова, А. Тяжов .	Інтегральна форма втілення специфічних соціально-економічних якостей населення, трудових ресурсів та робочої сили в людському факторі та об'єктивна передумова суспільного виробництва, що регламентує можливості його розвитку
5	Врахування впливу на трудовий потенціал форм суспільного життя, що постійно ускладнюються	В. Болко, В. Єгоров, М. Магомедов, С. Рачек	Кількість, якість та міра здібностей до суспільної діяльності тієї частини працездатного населення, яка бажає та готова працювати (включаючи зайнятих та безробітних), що визначає можливості приведення в дію інших складових економічного потенціалу через конкретну систему форм та відносин зайнятості

Джерело: побудовано автором на основі [10]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Порівняльна характеристика категорій у галузі управління персоналом

Концепція	Період виникнення	Цільове уявлення про людину	Цільове призначення категорії	Представники підходу
1	2	3	4	5
Робоча сила	XIX століття	Людина як носій здібностей та якості, що можуть використовуватися на виробництві у процесі праці	Оцінка фізичних та духовних здібностей людини, задіяних у виробництві благ та послуг	К. Маркс, А. Котлер, В. Федотов, В. Семененко, Н. Гвоздєва, І. Поляков, І. Мисляєва
Трудові ресурси	1920-ті роки	Людина як пасивний об'єкт зовнішнього управління, плановооблікова одиниця	Оцінка чисельності населення у працездатному віці та його структури (за статтю, віком, освітою тощо)	С. Струмлін, Г. Вечканова, Г. Вечканов, В. Данюк, А. Колот, Г. Завиновська
Людські ресурси	1970-ті роки	Людина як особистість, наділена сукупністю соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей	Обґрунтування ролі та місця людини як «живого» фактора виробництва	Д. Макгрегор, М. Фоллет, Р. Уолсон, М. Армстронг, К. Фомбрун, Н. Тич, М. Деванна, А. Кібанов, А.А. Богданов, Д. Істон, Р. Алмонд, Т. Парсонс, Л. Мацусіта
Трудовий потенціал	1970-ті роки	Людина як форма особистого чи людського фактора виробництва, що характеризується своїми можливостями, що визначають межі її участі у трудовій діяльності	Оцінка наявних ресурсів та потенційних можливостей людини (групи, населення в цілому) досягти певних результатів та забезпечити функціонування економічної системи того чи всього рівня	Г. Кулагіна, А. Панкратов, В. Єгоров, А. Кібанов, Л. Івановська, Б. Генкін, І. Волохін, В. Врублевський, М. Гольдін, К. Гулін, Л. Дігтяр, С. Дятлов, Ю. Кокін, Р. Колосов, А. Косаєв, В. Костаков, А. Котляр, М. Магомедов, І. Маслова, Є. Митрофанова, М. Скваржинський, С. Струмлін, І. Пірожков, М. Токсанбаєва, Д. Чудінов, П. Шлендер

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5
Людський фактор	1980-ті роки	Людина - головна рушійна сила громадського виробництва, засіб підвищення її ефективності	Обґрунтування участі людини у різних процесах	В.Добрик, М.Долішній, Л.Гольдін, А.Жук, Д.Карпунін, В.Онкієнко, А.Панкратов, М.Шаленко
Людський капітал	1990-ті роки	Людина – об'єкт найефективніших вкладень, суб'єкт, який перетворює в сукупність знань, умінь з метою їх подальшої реалізації	Вартісний вимір витрат на відтворення робочої сили як фактор економічного зростання	Д.Міцнер, Т.Шульц, Р.Беккер, Л.Абалкін, В.Баугін, І.Богомолова, С.Глазьев, В.Гойло, А.Добринін, С.Дятлов, Р.Капелюшников, М.Критський, С.Роцин, Т.Розумова, В.Смирнова, Г.Тамошина, А.Федченко, А.Хорева, А.Шишкіна, Л.Шульгіна
Людський потенціал	1990-ті роки	Людина як сукупність фізичних та інтелектуальних можливостей, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення певних завдань та досягнення поставлених цілей	Вимірювання фінансових витрат та результатів країни на шляху розуміння соціального прогресу	А.Барішева, А.Докторович, Т.Заславська, Р.Капелюшников, Л.Мігранова, А.Нещадін

Джерело: побудовано на основі [10]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 – Визначення поняття «трудоий потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття
1	2
А.Я. Кібанов	ТП організації – це можлива кількість і якість праці, які має трудовий колектив організації при цьому рівні науково-технічного прогресу. Будучи конкретною формою матеріалізації людської діяльності, ТП організації постає як персоніфікована робоча сила, взята в сукупності своїх якісних і кількісних характеристик, - як кадровий потенціал організації. У свою чергу, кадровий потенціал організації – це сукупна оцінка особистісних та професійних можливостей кадрового складу організації на основі вивчення трудового потенціалу працівників та організації взагалі [22]
Л.А. Янковська	ТПП - можливість його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових [23, с. 200]
С. Г. Радько	ТПП – це заснована на професійних знаннях, практичних навиках, особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників, здатність персоналу реалізовувати мету підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного й організаційного забезпечення процесу праці [24, с.31]
А. В. Линенко, О.Л Шевченко	ТПП являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [25, с. 112]
Н. В. Кальєніна	ТПП – це наявні та потенційні можливості його працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально-демографічних, екологічних та економічних факторів [26, с. 113]
М. М. Матюха	ТПП - гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду [27, с. 61]
Н. І. Верхоглядова, М.І. Русінко	ТПП – сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності [28]
А. В. Череп, Я.О. Зубрицька	ТПП – це наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення [29, с. 94]

Джерело: побудовано автором на основі [22-29]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.4 – Порівняльна характеристика процесів розвитку персоналу, формування трудового потенціалу, розвитку трудового потенціалу

Характеристика	Розвиток персоналу	Формування трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
1	2	3	4
Поняття	Підвищення кваліфікації працівників підприємства відповідно до його цілей та завдань, потенціалу та схильностей працівників	Створення необхідного трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства. Фактично формування трудового потенціалу – це кількісне та якісне його становлення	Придбання нових якостей та властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та підвищенню ефективності підприємства в умовах динамічної внутрішньоорганізаційної та зовнішньої середовища
Мета	Підготовка працівників до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування; формування резерву керівників	Забезпечення підприємств працівниками, сукупність фізичних та духовних якостей яких створить (або доповнить наявний) ТПП, що необхідна для стійкої діяльності та розвитку	Вдосконалення працездатності персоналу підприємства за рахунок кількісних, якісних та структурних перетворень його трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю персоналу;</li> <li>– Забезпечення зростання показників результативності діяльності персоналу за рахунок підвищення рівня знань та умінь працівників;</li> <li>– Підвищення рівня мотивації персоналу за допомогою участі в розвиваючих програм;</li> <li>– Підготовка персоналу до ротацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;</li> <li>– Відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій;</li> <li>– Максимальна ефективність використання робочого часу;</li> <li>– Створення умов для підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відповідність трудового потенціалу вимогам до нього, виходячи зі стратегії розвитку підприємства;</li> <li>– Постійне вдосконалення та безперервний розвиток трудового потенціалу персоналу;</li> <li>– Адаптація кількості, якості та структури трудового потенціалу до внутрішньоорганізаційних та зовнішніх умов</li> </ul>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.4

1	2	3	4
Методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введення на посаду та адаптація нових працівників;</li> <li>– Професійна орієнтація;</li> <li>– Навчання персоналу;</li> <li>– Соціалізація;</li> <li>– Оцінка персоналу;</li> <li>– Атестація персоналу;</li> <li>– Розміщення персоналу;</li> <li>– Управління кар'єрою;</li> <li>– Створення системи службово-професійного просування;</li> <li>– Організація роботи з кадровим резервом;</li> <li>– Організація патентування, раціоналізації та винахідництва;</li> <li>– Досягнення результатів інтелектуальної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планування та маркетинг персоналу;</li> <li>– Підбір та найм персоналу;</li> <li>– Розміщення кадрів;</li> <li>– Адаптація персоналу;</li> <li>– Навчання персоналу;</li> <li>– Вивільнення персоналу;</li> <li>– Управління трудовими відносинами;</li> <li>– Мотивація та стимулювання праці;</li> <li>– Забезпечення соціальних гарантій та соціального розвитку;</li> <li>– Управління умовами праці;</li> <li>– Формування корпоративної культури;</li> <li>– Правове забезпечення;</li> <li>– Інформаційне забезпечення системи управління персоналом;</li> <li>– Аналіз ефективності процесу формування трудового потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка трудового потенціалу;</li> <li>– Навчання та розвиток персоналу;</li> <li>– Управління діловою кар'єрою;</li> <li>– Службово-професійне просування</li> <li>– Розміщення персоналу;</li> <li>– Вивільнення персоналу;</li> <li>– Оптимізація структури персоналу;</li> <li>– Впровадження інновацій</li> </ul>
Напрямки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Професійна адаптація персоналу</li> <li>– Якісні зміни трудового потенціалу</li> <li>– Управління кар'єрою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Становлення</li> <li>– Розподіл та перерозподіл</li> <li>– Обмін</li> <li>– Використання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кількісні зміни</li> <li>– Якісні зміни</li> <li>– Структурні зміни</li> </ul>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.4

1	2	3	4
Процес	<p>1. Визначення вимог до персоналу;</p> <p>2. Підготовка персоналу та забезпечення ротації та заміщення працівників для своєчасного покриття потреби у персоналі, створення кадрового резерву;</p> <p>3. Забезпечення постійного високого рівня кваліфікації, спрямованого на вивчення нових технологій, нововведень в галузі соціально економічних та правових умов</p>	<p>1. Визначення необхідного рівня та якості потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства;</p> <p>2. Формування колективу, трудовий потенціал якого буде відповідати цілям діяльності підприємства;</p> <p>3. Забезпечення умов для найбільш повної реалізації ТПП шляхом впливу на фактори трудового потенціалу працівників</p>	<p>1. Визначення величини трудового потенціалу персоналу, необхідної для ефективного досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства на даному етапі його розвитку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов;</p> <p>2. Здійснення моніторингу (періодичної оцінки) відповідності необхідного та фактичного рівня ТПП;</p> <p>3. Забезпечення зростання та вдосконалення ТПП, орієнтованого на стратегічні перспективи розвитку підприємства шляхом впливу на фактори розвитку трудового потенціалу персоналу</p>

Джерело: побудовано автором самостійно

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А



Рисунок А.1 – Концепція управління розвитком ТПП

Джерело: побудовано автором самостійно



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

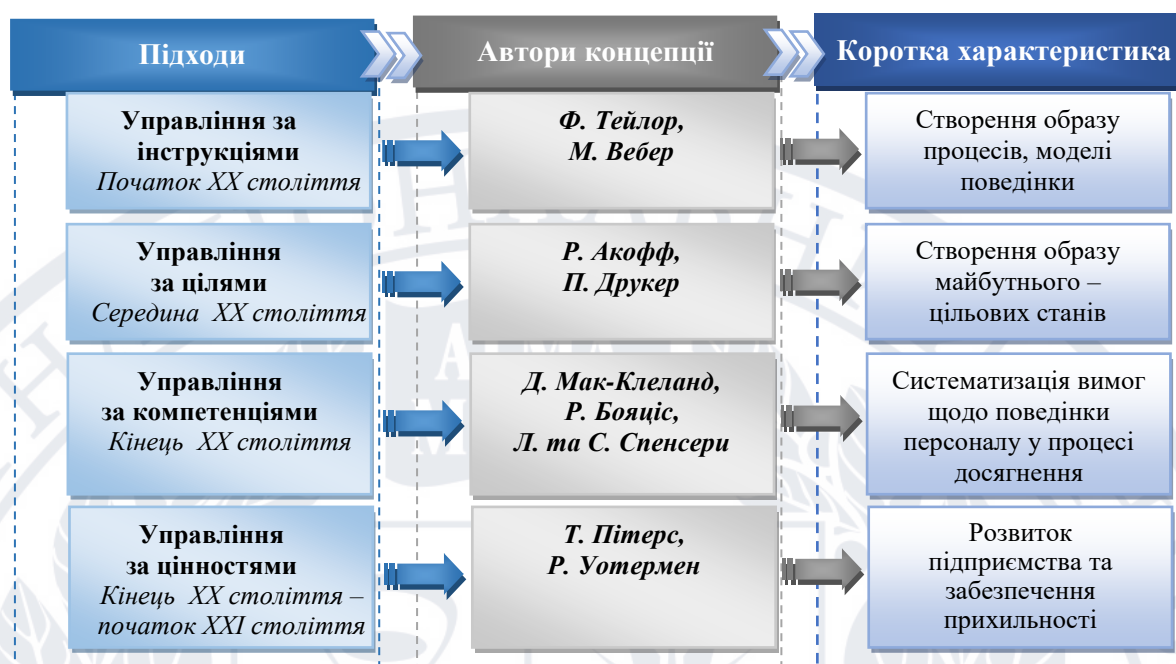


Рисунок А.2 – Характеристика підходів до управління розвитком трудового потенціалу персоналу

Джерело: побудовано автором самостійно

Таблиця Б.1 – Аналіз собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» за елементами витрат за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Зростання (+), зниження (-), тис. грн			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Матеріальні затрати	140365	9,2	668904	34,8	870971	36,6	528539	202067	730606	476,5	130,2	620,5
Витрати на оплату праці	495939	32,4	669090	34,8	760022	31,9	173151	90932	264083	134,9	113,6	153,2
Відрахування на соціальні заходи	101735	6,7	139939	7,3	159189	6,7	38204	19250	57454	137,6	113,8	156,5
амортизація	209779	13,7	256345	13,3	276069	11,6	46566	19724	66290	122,2	107,7	131,6
Інші операційні витрати	581989	38,0	190456	9,9	313540	13,2	-391533	123084	-268449	32,7	164,6	53,9
Разом	1529807	100	1924734	100	2379791	100,0	394927	455057	849984	125,8	123,6	155,6

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.2 – Аналіз витрат АТ «Хмельницькобленерго» за функціональною ознакою за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Зростання (+), зниження (-), тис.грн.			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Собівартість реалізованої продукції	2936385	94	3297133	94	4913248	96	360748	1616115	1976863	112,3	149,0	167,3
Адміністративні витрати	104749	3	131164	4	146852	3	26415	15688	42103	125,2	112,0	140,2
Інші операційні витрати	80378	3	65548	2	74011	1	-14830	8463	-6367	81,5	112,9	92,1
Разом	3121512	100	3493845	100	5134111	100	372333	1640266	2012599	111,9	146,9	164,5

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.3 – Структура персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	2019				2020				2021				Темп зростання (зменшення)		
	Всього	%	в т.ч. жінки		Всього	%	в т.ч. жінки		Всього	%	в т.ч. жінки		2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
			осіб	%			осіб	%			осіб	%			
Середньооблікова чисельність працівників штатних	2954	100	567	19,2	3029	100	584	19,3	3194		612	19,2	102,5	100,0	108,1
в тому числі:															
Робітники	1862	63	255	13,7	1927	63,6	260	13,5	2040	63,9	274	13,4	103,5	101,0	109,6
виробничі робітники	1583	53,6	217	13,7	1638	54,1	221	13,5	1733	54,3	237	13,7	103,5	100,9	109,5
допоміжні робітники	279	9,4	38	13,6	289	9,5	39	13,5	290	9,1	42	13,7	103,6	101,1	103,9
Керівники	546	18,5	73	13,4	552	18,2	76	13,8	581	18,2	79	13,6	101,1	98,4	106,4
Спеціалісти	519	17,6	216	41,6	523	17,3	223	42,6	559	17,5	233	41,7	100,8	98,3	107,7
Службовці	27	0,9	23	85,2	27	0,9	25	92,6	31	1,0	27	87,1	100,0	100,0	114,8
Невиробничий персонал	60	2	52	86,7	53	1,7	45	84,9	56	1,8	46	82,1	88,3	85,0	93,3
Позасписковий склад	210				161				166				76,7		79,0

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.4 – Система показників оцінки ТПП

Показники	Формула	Умовні скорочення
1	2	3
<i>Показники фізіологічного ТП (Ф)</i>		
Гендерна структура (співвідношення чоловіків та жінок)	$d_{\text{ч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ч}}}{\text{Ч}} \times 100$ $d_{\text{ж}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ж}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{ч}}, \text{Ч}_{\text{ж}}$ – чисельність чоловіків, число жінок, осіб; $\text{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників, ос.
Вікова структура трудового колективу (середній вік, роки)	$V_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{\text{Ч}} \times 100$	$V_i$ – вік і-го працівника, роки; $n$ – число працівників, осіб
Рівень захворюваності працівників, людино-год.	$P_3 = \frac{\text{Ч}_3}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_3$ – загальне число днів захворювань за рік, людино-год.
Працездатність трудового колективу, %	$P_{\text{ТК}} = \frac{\text{Ч}_{\text{вн}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{вн}}$ – число працівників, що виконали виробітку (планові завдання) протягом року, осіб
Виконання фонду робочого часу, дн. на рік	$H_{\text{ф}} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{н}}} \times 100$	$P_{\text{ф}}$ та $P_{\text{н}}$ – фактичний та нормативний фонд робочого часу, людино-год.
<i>Показники освітнього ТП (О)</i>		
Середнє число років освіти, роки	$PO_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\text{Ч}} \times 100$	$PO_i$ – число років освіти і-го працівника, роки
Частка працівників з ВО, %	$d_{\text{ВО}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ВО}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{ВО}}$ – число працівників з вищою освітою, осіб
Частка працівників з СПО, %	$d_{\text{СПО}} = \frac{\text{Ч}_{\text{СПО}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{СПО}}$ – число працівників з середньою професійною освітою, осіб
Частка працівників з СЗО, %	$d_{\text{СЗО}} = \frac{\text{Ч}_{\text{СЗО}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{СЗО}}$ – число працівників з середньою загальною освітою, осіб
Частка працівників з базовою освітою за професією (спеціальністю), %	$d_{\text{БО}} = \frac{\text{Ч}_{\text{БО}}}{\text{Ч}} \times 100$	$\text{Ч}_{\text{БО}}$ – число працівників з базовою освітою за професією (спеціальністю), осіб
Середнє число днів перепідготовки та підвищення кваліфікації 1 працівника на рік, дн.	$PK_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n PK_i}{\text{Ч}} \times 100$	$PK_i$ – число днів перепідготовки та підвищення кваліфікації і-го працівника на рік
Рівень якості освіти за оцінкою працівників, бали	$YO_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n YO_i}{\text{Ч}} \times 100$	$YO_i$ – якість освіти і-го працівника за 5-бальною шкалою
<i>Показники професійного ТП (П)</i>		
Загальний трудовий стаж на 1 працівника, роки	$TC_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n TC_i}{\text{Ч}} \times 100$	$TC_i$ – трудовий стаж і-го працівника, роки
Середній стаж роботи за спеціальністю на 1 працівника	$CC_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n CC_i}{\text{Ч}} \times 100$	$CC_i$ – стаж і-го працівника, роки
Рівень трудової кваліфікації (середній розряд робочих та службовців), од.	$CP_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n CP_i}{\text{Ч}} \times 100$	$CP_i$ – розряд і-го робітника та службовця, роки

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.4

1	2	3
Частка працівників, що володіють 2 та більше спеціальностями (професіями), %	$d_{2c} = \frac{Ч_{2c}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>2c</sub> – число працівників з 2 та більше спеціальностями (професіями), осіб
Частка працівників, що володіють 2 та більше спеціальностями (професіями), %	$d_{2c} = \frac{Ч_{2c}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>2c</sub> – число працівників з 2 та більше спеціальностями (професіями), осіб
Рівень комп'ютерної грамотності в режимі користувача, %	$d_{кг} = \frac{Ч_{кг}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>кг</sub> – число працівників, що володіють навичками роботи на ПК
Рівень результативності праці, %	$РП = \frac{Ч_{вз}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>вз</sub> – число працівників, які стабільно виконували завдання протягом року, людино-год.
Втрати робочого часу через простої на 1 працівника, дні	$В_{рч} = \frac{В}{Ч} \times 100$	В – загальні втрати робочого часу протягом року
<i>Показники інноваційного ТП (I)</i>		
Частка випуску інноваційної продукції в розрахунку на 1 працівника, %	$d_{ип} = \frac{O_{ип}}{O} \times 100$	O <sub>ип</sub> – обсяг інноваційної продукції, O – загальний обсяг продукції
Кількість рацпропозицій, винаходів, новацій в розрахунку на 1 працівника на рік, %	$K_{рп} = \frac{K_{рп}}{Ч} \times 100$	K <sub>рп</sub> – загальна кількість рацпропозицій на рік, од.
Частка працівників, зайнятих в НДДКР, %	$d_{чнддкр} = \frac{Ч_{нддкр}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>нддкр</sub> – число працівників, що зайняті в НДДКР, осіб
Частка витрат на НДДКР в загальному обсягу продукції	$d_{внддкр} = \frac{В_{нддкр}}{O} \times 100$	В <sub>нддкр</sub> – витрати на НДДКР, грн
Ступінь зносу основних виробничих фондів	$И_{овф} = \frac{Вам}{ОПФ} \times 100$	Вам – вартість нарахованої амортизації за рік, грн; ОВФ – первісна вартість ОВФ
Зростання річного економічного ефекту від впровадження інновацій	$E_{инн} = \frac{E_{инн}^ф}{E_{инн}^б} \times 100$	E <sub>инн</sub> <sup>ф</sup> , E <sub>инн</sub> <sup>б</sup> – ефект від впровадження інновацій в фактичному та базисному роках, грн
<i>Показники соціального ТП (C)</i>		
Рівень дотримання корпоративної моралі, %	$Р_{дм} = \left[ 1 - \frac{КП}{Ч} \right] \times 100$	КП – кількість порушень корпоративної етики за рік, од.
Рівень стабільності трудового колективу (частка працівників, що пропрацювали на підприємстві понад 3 років), %	$d_{ск} = \frac{Ч_{зр}}{Ч} \times 100$	Ч <sub>зр</sub> – число працівників, що пропрацювали на підприємстві понад 3 років, осіб

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.4

1	2	3
Стабільність соціально-психологічного клімату (питома вага працівників, що не приймали участі в конфліктах), %	$d_{\text{СПК}} = \frac{\text{Ч}_{\text{БК}}}{\text{Ч}} \times 100$	Ч <sub>БК</sub> – число працівників, що не конфліктували протягом року, осіб
Рівень дотримання соціальних гарантій відповідно до ТК, %	$P_{\text{СГ}} = \left[1 - \frac{\text{Ч}_{\text{СГ}}}{\text{Ч}}\right] \times 100$	Ч <sub>СГ</sub> – число працівників, відносно яких порушувалися соціальні гарантії впродовж року, осіб
Частка надання соціальних благ відповідно до трудового договору, %	$P_{\text{СБ}} = \frac{\text{Ч}_{\text{СБ}}}{\text{Ч}} \times 100$	Ч <sub>СБ</sub> – число працівників, що отримали 100% соціальних благ по трудовому договору, осіб
Частка працівників, що пройшли атестацію, %	$d_{\text{ат}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ат}}}{\text{Ч}} \times 100$	Ч <sub>ат</sub> – число працівників, що пройшли атестацію, осіб
Плинність кадрів за рік, %	$P_{\text{К}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}} \times 100$	Ч <sub>зв</sub> – число працівників звільнених за власним бажанням та за прогули, осіб
<i>Показники економічного ТП (Е)</i>		
Зростання обсягів виробництва продукції (робот, послуг) до попереднього року, %	$P_{\text{ОП}} = \frac{\text{О}_{\text{Ф}}}{\text{О}_{\text{Б}}} \times 100$	О <sub>Ф</sub> , О <sub>Б</sub> – обсяги виробництва продукції (робот, послуг) в фактичному та базисному роках, тис.грн
Зростання прибутку підприємства до попереднього року, %	$P_{\text{Пр}} = \frac{\text{Пр}_{\text{Ф}}}{\text{Пр}_{\text{Б}}} \times 100$	Пр <sub>Ф</sub> , Пр <sub>Б</sub> – прибуток в фактичному та базисному роках, тис.грн
Зростання продуктивності праці до попереднього року, %	$P_{\text{п}} = \frac{\text{П}_{\text{Ф}}}{\text{П}_{\text{Б}}} \times 100$	П <sub>Ф</sub> , П <sub>Б</sub> – продуктивність праці в фактичному та базисному роках, тис.грн
Зростання загальних доходів (зарплата, премії) в розрахунку на 1 працівника до попереднього року, %	$P_{\text{ЗД}} = \frac{\text{ЗД}_{\text{Ф}}}{\text{ЗД}_{\text{Б}}} \times 100$	ЗД <sub>Ф</sub> , ЗД <sub>Б</sub> – загальні доходи в розрахунку на 1 працівника в фактичному та базисному роках, тис.грн
Частка фонду оплати праці у виборі від реалізації, %	$d_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{В}} \times 100$	ФОП та В – фонд оплати праці та виборі від реалізації, тис.грн
Економічна ефективність від впровадження нових проєктів у порівнянні з попереднім роком, %	$E = \frac{E_{\text{Ф}}}{E_{\text{Б}}} \times 100$	E <sub>Ф</sub> , E <sub>Б</sub> – економічна ефективність нових проєктів в фактичному та базисному роках, тис.грн

Джерело: складено на основі [62]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.5 – Вихідні данні для розрахунку ТПП  
АТ «Хмельницькобленерго»

Показники	2019	2021	Джерела
1	2	3	4
<b>Фізіологічний потенціал</b>			
1. Середньооблікова чисельність персоналу – разом, осіб	2954	3194	Звіт по труду
в т.ч.:			
– керівники та спеціалісти, осіб	1065	1140	
– основні робочі, осіб	1583	1733	
– допоміжні робочі та службовці, осіб	306	321	
2. Гендерна структура (співвідношення чоловіків та жінок)	3,84	4,12	Звіт по труду
– чоловіки, осіб	2452	2523	
– жінки, осіб	638	612	
3. Вікова структура (середній вік по підприємству), роки:	41,2	40,9	Звіт по труду
в т.ч. за категоріями:		4	
– керівники та спеціалісти, роки	43,2	2,7	
– основні робочі, роки	37,1	37,3	
– допоміжні робочі та службовці, роки	48,7	37,8	
4. Рівень захворюваності працівників , людино-год.	171720	209880	Звіт по труду
5. Працездатність трудового колективу (число працівників, що виконують норми виробітку), осіб	2546	2954	Звіт по труду
6. Виконання нормативного фонду робочого часу, дн. на рік	250	250	Звіт по труду
7. Плинність кадрів (число звільнених за власним бажанням та за прогули), осіб	239	152	Звіт по труду
<b>Освітній потенціал</b>			
8. Середнє число років освіти працівників по заводу, роки	14,3	14,3	Звіт по кадрам
в т.ч. за категоріями:			
– керівники та спеціалісти, роки	15,1	15,1	
– основні робочі, роки	11,2	11,2	
– допоміжні робочі та службовці, роки	10,9	10,9	
9. Частка працівників з ВО, %	59,3	62,5	Особисті картки працівників
10. Частка працівників з СПО, %	28,6	28,1	
11. Частка працівників з СЗО та НПО, %	12,1	9,5	
12. Частка працівників з базовою освітою за професією (спеціальністю), %	97,5	98,4	
13. Середнє число днів перепідготовки та підвищення кваліфікації 1 працівника на рік, дн.	12	12	Звіт з перепідготовки кадрів

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4
14. Рівень якості освіти за оцінкою працівників, бали	4,3	4,3	Результати опитування працівників
<b>Професійний потенціал</b>			
15. Загальний трудовий стаж на 1 працівника, роки в т.ч. за категоріями: – керівники та спеціалісти, роки – основні робочі, роки – допоміжні робочі та службовці, роки	32 20 27 13	33 20 27 14	Особисті картки працівників
16. Середній стаж роботи за спеціальністю на 1 працівника в т.ч. за категоріями: – керівники та спеціалісти, роки – основні робочі, роки – допоміжні робочі та службовці, роки	9 8 10 5	9 8 10 8	Особисті картки працівників
17. Рівень трудової кваліфікації (середній розряд робочих та службовців), од.	2,2	2,2	Звіт по кадрам
18. Число працівників, що володіють 2 та більше спеціальностями (професіями), осіб	14,79	13,68	
19. Число працівників з комп'ютерною грамотністю в режимі користувача, осіб	38,83	35,91	Звіт по труду
20. Рівень результативності праці (частка працівників, стабільно виконуючих завдання протягом року), %	96	98	
21. Втрати робочого часу через цілодобові простоя, дні	0	0	Звіт по кадрам
<b>Інноваційний потенціал</b>			
22. Частка випуску інноваційної продукції в розрахунку на 1 працівника, %	8,3	8,7	Звіт головного інженера
23. Кількість рацпропозицій, винаходів, новацій, шт.	2	3	
24. Число працівників, зайнятих в НДДКР, осіб	7	7	
25. Частка витрат на НДДКР за рік в собівартості, %	4,5	4,5	Форма № 1
26. Ступінь зносу основних виробничих фондів	0,222	0,312	
27. Річний економічний ефект від впровадження інновацій, грн	25789	45782	Фінансовий звіт
<b>Соціальний потенціал</b>			
28. Рівень дотримання корпоративної моралі, %	100	100	Накази по кадрам
29. Рівень стабільності трудового колективу (частка працівників, що пропрацювали на підприємстві понад 3 років), %	97	97	Звіт по кадрам



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4
30. Стабільність соціально-психологічного клімату (питома вага працівників, що не приймали участі в конфліктах), %	98	98	Соцопитування
31. Рівень дотримання соціальних гарантій відповідно до ТК, %	91	92	Соцопитування
32. Частка надання соціальних благ відповідно до трудового договору, %	80	89	Соцопитування
33. Частка працівників, що пройшли атестацію, %	100	100	Звіт по кадрам
<b>Економічний потенціал</b>			
34. Виторг від реалізації, тис. грн	3081953	5125523	Форма № 2
35. Чистий прибуток, тис. грн	115495	200094	Форма № 2
36. Продуктивність праці (виробіток 1 працівника), тис. грн	1043,3	1604,7	Форма № 2
37. Загальні доходи (зарплата, премії), тис. грн	495939	760 022	Звіт по кадрам
- в розрахунку на 1 працівника на рік, тис. грн	168	238	
38. Частка фонду оплати праці у виторгу від реалізації, %	16,1	14,8	Форма № 2
39. Середньомісячна зарплата, грн	12594	19829	Звіт по кадрам

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.6 – Результати розрахунку трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго»

Часткові показники	2019	2021	Δ, %	Функція стимулювання	Скореговане значення	Вагомий коефіцієнт, частки	Рівень показника
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Кадровий потенціал</b>						<b>0,172</b>	<b>12,855</b>
1.1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2954	3194	108,1	$y = 200 - x$	91,9	0,021	1,929
1.2. Гендерна структура (співвідношення чоловіків та жінок)	3,84	4,12	107,3	$y = x$	107,3	0,014	1,502
1.3. Вікова структура трудового колективу, роки	41,2	40,9	99,3	$y = 200 - x$	100,7	0,024	2,417
1.4. Рівень захворюваності працівників, людино-дн.	7,27	8,21	112,9	$y = 200 - x$	87,1	0,016	1,393
1.5. Працездатність трудового колективу (число працівників, що виконують норми виробітку), осіб	2546	2954	116,0	$y = x$	116,0	0,028	3,249
1.6. Виконання нормативного фонду робочого часу, дн. на рік	250	250	100,0	$y = x$	100,0	0,016	1,600
1.7. Плинність кадрів (число звільнених за власним бажанням та за прогули), %	8,1	4,8	58,8	$y = x$	58,8	0,013	0,765
<b>2. Освітній потенціал</b>						<b>0,183</b>	<b>18,887</b>
2.1. Середнє число років освіти працівників по заводу, роки	12,3	12,6	102,4	$y = x$	102,4	0,022	2,254
2.2. Частка працівників з ВО, %	59,3	62,5	105,4	$y = x$	105,4	0,033	3,478
2.3. Частка працівників з СПО, %	28,6	28,1	98,3	$y = x$	98,3	0,024	2,358
2.4. Частка працівників з СЗО та НПО, %	12,1	9,5	78,5	$y = 200 - x$	121,5	0,017	2,065
2.5. Частка працівників з базовою освітою за професією (спеціальністю), %	97,5	98,4	100,9	$y = x$	100,9	0,035	3,532

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6	7	8
2.6. Середнє число днів перепідготовки та підвищення кваліфікації 1 працівника на рік, дн.	12	12	100,0	$y = x$	100,0	0,026	2,600
2.7. Рівень якості освіти за оцінкою працівників, бали	4,3	4,3	100,0	$y = x$	100,0	0,026	2,600
<b>3. Професійний потенціал</b>						<b>0,223</b>	<b>22,037</b>
3.1. Загальний трудовий стаж на 1 працівника, роки	32	33	103,1	$y = x$	103,1	0,029	2,991
3.2. Середній стаж роботи за спеціальністю на 1 працівника, роки	15	15	100,0	$y = x$	100,0	0,036	3,600
3.3. Рівень трудової кваліфікації (середній розряд робочих та службовців), од.	2,2	2,2	100,0	$y = x$	100,0	0,033	3,300
3.4. Число працівників, що володіють 2 та більше спеціальностями (професіями), %	14,79	13,68	92,5	$y = x$	92,5	0,031	2,867
3.5. Число працівників з комп'ютерною грамотністю в режимі користувача, %	38,83	35,91	92,5	$y = x$	92,5	0,029	2,682
3.6. Рівень результативності праці (частка працівників, стабільно виконуючих завдання протягом року), %	96	98	102,1	$y = x$	102,1	0,047	4,798
3.7. Втрати робочого часу через цілодобові простої, дні	0	0		$y = -x$	100,0	0,018	1,800
<b>4. Інноваційний потенціал</b>						<b>0,183</b>	<b>21,083</b>
4.1. Частка випуску інноваційної продукції в розрахунку на 1 працівника, %	8,3	8,7	104,8	$y = x$	104,8	0,033	3,459
4.2. Кількість рацпропозицій, винаходів, новацій на 1 працівника, шт.	0,0007	0,0009	138,7	$y = x$	138,7	0,031	4,301

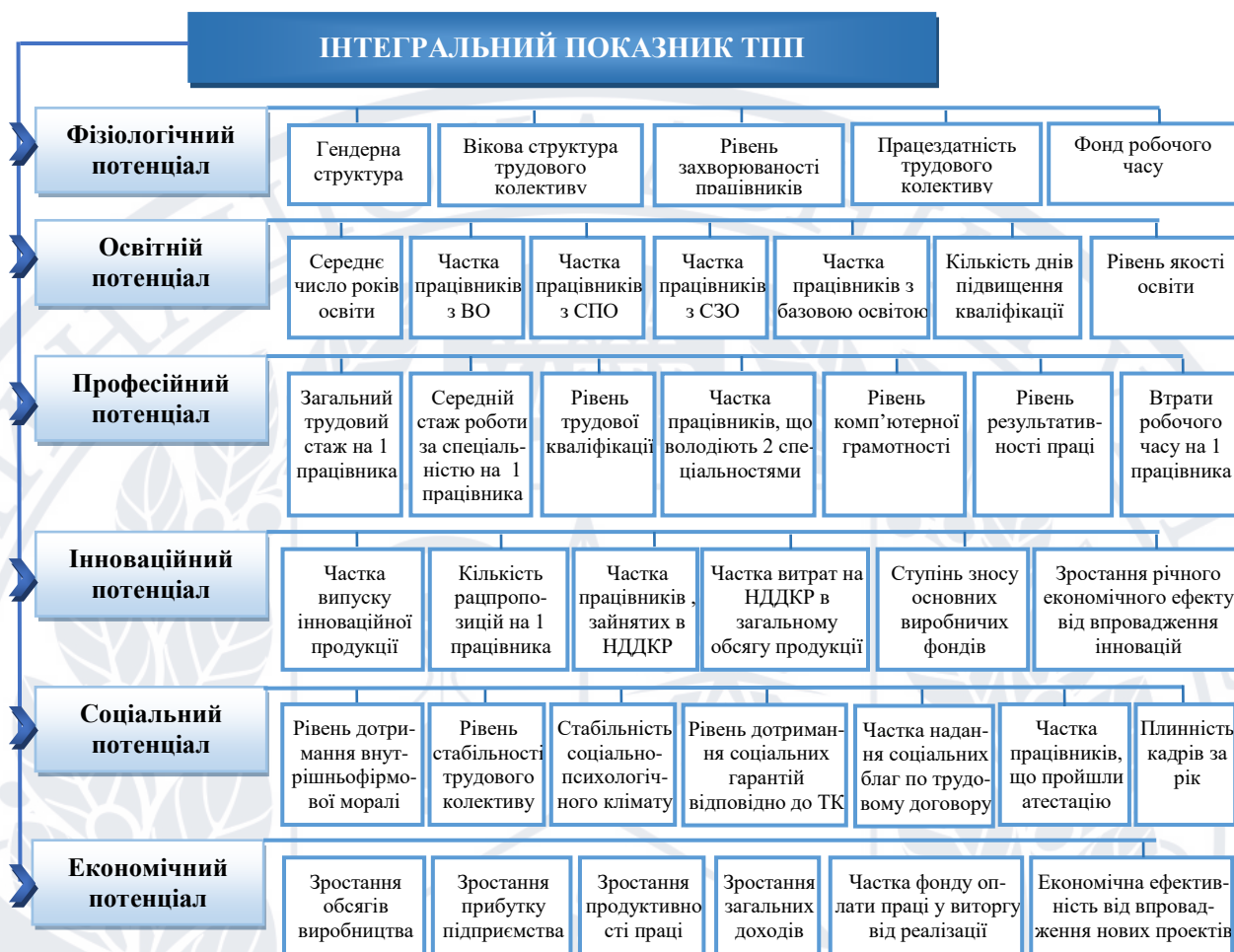
## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження таблиці Б.

1	2	3	4	5	6	7	8
4.3. Частка працівників, зайнятих в НДДКР, %	0,24	0,22	92,5	$y = x$	92,5	0,026	2,405
4.4. Частка витрат на НДДКР за рік, %	4,5	4,5	100,0	$y = x$	100,0	0,031	3,100
4.5. Ступінь зносу основних виробничих фондів	0,222	0,312	140,5	$y = 200 - x$	59,5	0,027	1,605
4.6. Річний економічний ефект від впровадження інновацій, тис.грн	25789	45782	177,5	$y = x$	177,5	0,035	6,213
<b>5. Соціальний потенціал</b>						<b>0,123</b>	<b>12,051</b>
5.1. Рівень дотримання корпоративної моралі, %	100	100	100,0	$y = 200 - x$	100,0	0,017	1,700
5.2. Рівень стабільності трудового колективу (частка працівників, що пропрацювали на підприємстві понад 3 років), %	97	97	100,0	$y = x$	100,0	0,026	2,600
5.3. Стабільність соціально-психологічного клімату (питома вага працівників, що не приймали участі в конфліктах), %	98	98	100,0	$y = x$	100,0	0,022	2,200
5.4. Рівень дотримання соціальних гарантій відповідно до Трудового кодексу, %	91	92	101,1	$y = x$	98,9	0,022	2,176
5.5. Частка надання соціальних благ відповідно до трудового договору, %	80	89	111,3	$y = x$	88,8	0,02	1,775
5.6. Частка працівників, що пройшли атестацію, %	100	100	100,0	$y = x$	100,0	0,016	1,600
<b>6. Економічний й потенціал</b>						<b>0,172</b>	<b>26,951</b>
6.1. Виторг від реалізації, тис. грн	3081953	5125523	166,3	$y = x$	166,3	0,029	4,823
6.2. Чистий прибуток, тис. грн	115495	200094	173,2	$y = x$	173,2	0,034	5,890
6.3. Продуктивність праці (виробіток 1 працівника), тис. грн	1043	1604,7	153,8	$y = x$	153,8	0,031	4,768



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б



**Примітка:** ВО – вища освіта; СПО – середня професійна освіта; СЗО – середня загальна освіта; НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, ТК – трудовий кодекс

Рисунок Б.1 – Структура інтегрального показника ТПП

Джерело: складено на основі [61]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Індикатори та показники функцій управління персоналом

Індика-тор	Позначення	Показники	Форма вираження
<i>Iвідб</i>	<i>k1</i>	рівень забезпеченості підприємства кадрами	<i>коефіцієнт</i>
	<i>k2</i>	частка персоналу, що мала досвід роботи у данійсфері до прийняття на посаду	<i>частка</i>
	<i>k3</i>	частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	<i>частка</i>
<i>Iквал</i>	<i>k4</i>	зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	<i>темп зростання</i>
	<i>k5</i>	зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	<i>темп зростання</i>
	<i>k6</i>	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	<i>частка</i>
<i>Iеф</i>	<i>k7</i>	зростання рівня продуктивності праці	<i>темп зростання</i>
	<i>k8</i>	розширення клієнтської бази працівниками підприємства	<i>темп зростання</i>
	<i>k9</i>	рівень завантаженості підприємства	<i>частка</i>
	<i>k10</i>	коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	<i>коефіцієнт</i>
<i>Iмот</i>	<i>k11</i>	частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	<i>частка</i>
	<i>k12</i>	зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	<i>темп зростання</i>
	<i>k13</i>	зростання середньомісячної заробітної плати	<i>темп зростання</i>
	<i>k14</i>	зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	<i>темп зростання</i>
<i>Iумпр</i>	<i>k15</i>	рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	<i>частка</i>
	<i>k16</i>	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	<i>темп зростання</i>
	<i>k17</i>	зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	<i>темп зростання</i>
<i>Iінф</i>	<i>k18</i>	рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	<i>частка</i>
	<i>k19</i>	зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	<i>темп зростання</i>
	<i>k20</i>	зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	<i>темп зростання</i>
<i>Iнавч</i>	<i>k21</i>	рівень охоплення персоналу освітніми програмами	<i>частка</i>
	<i>k22</i>	зростання кількості освітніх програм для персоналу	<i>темп зростання</i>
	<i>k23</i>	зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	<i>темп зростання</i>
	<i>k24</i>	зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	<i>темп зростання</i>

Джерело: розраховано автором самостійно

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Шкала бальних оцінок експертів при процедурі попарного порівняння функцій управління персоналом

Бальна оцінка експертів	Критерії оцінки	Пояснення
1	Рівна відповідність двох функцій управління персоналом	Обидві функції вносять однаковий вклад для досягнення цілей
3	Помірна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають незначну перевагу однієї функції над іншою
5	Істотна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають сильну перевагу однієї функції над іншою
7	Значна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Перевага однієї функції над іншою є дуже сильною. її перевага є майже явною
9	Дуже сильна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Свідчення на користь однієї функції є у вищій мірі переважною
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями експертів (застосовується в компромісному випадку)	Ситуації коли компромісне рішення є необхідним
Зворотні величини: 1/2 або 0,500 1/3 або 0,333 1/4 або 0,250 1/5 або 0,200 1/6 або 0,167 1/7 або 0,143 1/8 або 0,125 1/9 або 0,111	Якщо при порівнянні однієї функції ефективного управління персоналом з іншою отримане одне із вищевказаних чисел (наприклад 9), то при порівнянні другої функції із першою виходить зворотна величина (1/9 або 0,111)	Обґрунтоване припущення

Джерело: розраховано автором самостійно



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.3 – Данні для розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Позначення	Показники	2019	2020	2021
<i>k1</i>	рівень забезпеченості підприємства кадрами	0,8940	0,9220	0,9370
<i>k2</i>	частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	0,9917	0,9880	0,9943
<i>k3</i>	частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	0,0017	0,0023	0,0025
<i>k4</i>	зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	1,1000	1,4000	1,1429
<i>k5</i>	зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	1,0500	1,0000	1,2000
<i>k6</i>	професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	0,8000	0,8200	0,8400
<i>k7</i>	зростання рівня продуктивності праці	1,2340	1,1938	1,0104
<i>k8</i>	розширення клієнтської бази працівниками підприємства	1,0200	1,0130	1,0130
<i>k9</i>	рівень завантаженості підприємства	1,0000	1,0000	1,0000
<i>k10</i>	коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	0,9400	0,9900	0,9500
<i>k11</i>	частка премій, доплат і надбавок у загальному фондоплаті праці	0,2705	0,2341	0,2187
<i>k12</i>	зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	1,1000	1,0300	1,0500
<i>k13</i>	зростання середньомісячної заробітної плати	1,4547	1,3136	1,3369
<i>k14</i>	зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	1,2000	1,2657	0,8360
<i>k15</i>	рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	0,7000	0,7000	0,7000
<i>k16</i>	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	1,0100	1,0900	1,2000
<i>k17</i>	зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	1,3700	1,4200	1,2000
<i>k18</i>	рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	0,5000	0,6200	0,7500
<i>k19</i>	зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	1,1000	1,1000	1,0000
<i>k20</i>	зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	1,0000	1,0000	1,0000
<i>k21</i>	рівень охоплення персоналу освітніми програмами	0,8000	0,8000	0,8000
<i>k22</i>	зростання кількості освітніх програм для персоналу	1,2000	1,5000	1,3000
<i>k23</i>	зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	1,2400	1,1000	1,4000
<i>k24</i>	зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	1,1000	1,0000	1,2000

Джерело: розраховано автором самостійно

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.4 – Шляхи підвищення ефективності управління персоналом в окремих групах підприємств

Рівні ефективності управління	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
Мінімальний	<p>Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений. ситуація вимагає розробки максимального комплексу заходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання;</li> <li>- підвищення рівня організації праці;</li> <li>- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розробка критеріїв);</li> <li>- дослідження причин плинності персоналу;</li> <li>- стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу;</li> <li>- підвищення ефективності управління робочим часом, активні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці;</li> <li>- удосконалення організаційної структури управління персоналом.</li> </ul> <p>Доцільним є проведення заходів щодо виявлення оптимального шляху управління персоналом для досягнення оптимального рівня ефективності діяльності персоналу підприємства в наступних роках</p>
Низький	<p>Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу. ситуація вимагає коригуючих дій у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробки нормативної та методичної кадрової документації;</li> <li>- упровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці;</li> <li>- упровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва);</li> <li>- упровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудови мотиваційного профілю кожного працівника.</li> </ul>
Середній	<p>Стан підприємства відносно стабільний. <i>Інт</i> має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника.</p>
Високий	<p>Стан підприємства постійно стабільний. Необхідні заходи (головним чином організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування підприємства.</p>
Оптимальний	<p>Підприємство стабільно функціонує, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу.</p>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.5 – Перелік компетенцій для виконання службових обов'язків керівниками

Компонент	Опис компетенції
1	2
<b>Управлінські навички</b>	
Організаторські здібності	Грамотно організовує заходи, здійснює їх контроль виконання. Розподіляє завдання між виконавцями з урахуванням ступеня їх підготовки та наявності організаторських здібностей.
Творча продуктивність	Виконує дослідницьку діяльність прикладного та теоретичного характеру. Порівнює результативність професійної діяльності у різних галузях.
Уміння домовлятися	Переконує з метою отримання схвалення/згоди під час виконання посадових обов'язків. Усуває у процедурах управління персоналом наслідки неузгодженого використання програм щодо кадрового розвитку.
<b>Професіоналізм</b>	
Спеціальні знання	Розбирається у різноманітних сферах трудової діяльності, пов'язаних із специфічними особливостями виконання трудових обов'язків
Компетентність професійна	Підтримує професійну кваліфікацію, бере участь у програмах додаткової професійної освіти, підвищуючи свою компетентність.
Аналітичний склад розуму	Ясно формулює проблеми, визначає можливості їх рішення, що формулює висновки. Систематизує вхідну інформацію, пропонує найкращі шляхи та способи вирішення виробничих завдань.
Усна комунікація	Ясно та грамотно викладає інформаційні повідомлення, виступає перед аудиторією, утримуючи увагу слухачів, якісно представляє підсумкові висновки.
Письмова комунікація	Пише грамотно, переконливо викладає у письмовій формі відповідну аргументацію, використовуючи необхідний для адресата документа стиль викладу.
<b>Регулювання взаємодії між працівниками</b>	
Управлінські навички	Здійснює соціальну взаємодію між працівниками. Розробляє стратегію розвитку персоналу з урахуванням особливостей організаційної культури, що робить дії для її реалізації.
Якості лідера	Використовує положення теорій мотивації та лідерства для вирішення управлінських завдань та прийняття організаційно-управлінських рішень. Підвищує ефективність управління кадрами, здійснюючи корпоративну та соціальну взаємодію між працівниками.
Стратегічне бачення	Має широту поглядів на проблеми та способи їх вирішення, розуміє довгострокові наслідки прийнятих рішень та їх впливів на суміжні сфери діяльності. Регулює економічну діяльність підприємства стосовно зниження витрат та підвищення прибутковості діяльності.
<b>Розв'язання кадрових завдань</b>	
Організаторські здібності	Пропонує оригінальні способи вирішення організаційних проблем щодо формування кадрового резерву

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

## Продовження таблиці В.5

1	2
Мислення нестереотипне	Знаходить оригінальні рішення поставлених виробничих завдань, удосконалює традиційні методи, вносить до них корективи при вирішенні кадрових завдань, виявляє нові підходи при створенні алгоритмів управління, пропонує нестандартні методи під час вирішення існуючих проблем.
Стратегічне бачення	Здійснює вибір конкретних економічних рішень на довгостроковій перспективі, реалізує стратегічні рішення відповідно до існуючих планів розвитку підприємства. Пропонує способи формування кадрового резерву з урахуванням стратегічної перспективи.
Вміння працювати в колективі	
Комунікабельність	Взаємодіє з широким колом людей, уникаючи конфліктних ситуацій, розуміє та враховує особливості партнерів у переговорах, вміє знайомитися з людьми, утримуючи контакт протягом тривалого періоду.
Передбачливість	Створює нові підходи щодо адаптації до змінних умов трудової діяльності. Передбачає наслідки прийнятих рішень у кадровій сфері, обґрунтовує необхідність безперервного вдосконалення кадрових технологій
Стресостійкість	Працює у стресових умовах, витримуючи тривалі психологічні навантаження, що не здається при невдачах, здійснюючи пошук можливостей з подолання виникаючих проблем виникають. Зберігає спокій у нестандартних ситуаціях, контролює свою поведінку, адекватно реагуючи на недружню поведінку.
Мотивація трудова	Визначає для себе та оточуючих можливості реалізації поставлених завдань, вміє виступати перед аудиторією та мотивувати людей. Заохочує працівників максимально можливою мірою реалізовувати свої знання та вміння. Підлеглим демонструє прагнення якісного виконання трудових обов'язків.

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.6 – Перелік компетенцій з еталонним змістом

Аналітичний склад розуму
Формулює значущі для реалізації проблеми, визначає способи та можливості їх рішення, формулює висновки
Формулює проблеми, насилає визначає способи та можливості їх вирішення
Формулює проблеми рідко, рішення надати не може
Проблем не формулює
Добросовісність
Добросовісно ставиться до всіх завдань
Періодично проявляються недоліки у роботі
Добросовісно виконує лише прямі вказівки керівництва
Добросовісно не виконує завдань
Креативність
Часто пропонує нові нестандартні рішення у складних ситуаціях, робить прогнози
Пропонує нові підходи у критичних ситуаціях
Іноді пропонує нові ефективні рішення
Не пропонує нічого нового
Лідерські якості
Виявляє лідерські якості у всіх сферах своєї діяльності
Виявляє лідерські якості в окремих галузях
Іноді виявляє лідерські якості
Особиста мотивація
Мотивація до праці дуже сильна, завжди працює із високою віддачею
Мотивований достатньою мірою, щоб виконувати службові обов'язки
Мотивація з'являється за наявності стимулюючих факторів
Особиста мотивація відсутня
Міжособистісне розуміння
Міжособистісні стосунки вміє будувати в такий спосіб, щоб із оточуючими завжди були добрі стосунки
Міжособистісні стосунки вибудовує тоді, коли вважає це за необхідне
З оточуючими важко вибудовує міжособистісні відносини
Вибудувати міжособистісні стосунки з колегами не вдається
Організаторські здібності
Виявляє організаційні здібності у всіх ситуаціях
Організаційні здібності виявляються при гострій необхідності
Організаційні здібності виявляються слабо
Організаційні здібності відсутні
Професіоналізм
Має великий обсяг спеціальних знань і умінь у вибраній сфері діяльності
Має спеціальні знання та вміння у вибраній сфері, але потрібно періодичне підвищення кваліфікації
Спеціальні знання та вміння присутні незначно, потрібна перепідготовка
Спеціальних знань і умінь не має
Письмова комунікація
Складає службові документи грамотно, не допускає помилок, листується стосовно різних сфер діяльності

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

## Продовження таблиці В.6

1
Складає службові документи грамотно, іноді допускає неточності
Складає документи за зразком, припускається помилок
Складати документи не може
Рішучість
Виявляє рішучість у всіх аспектах трудової діяльності, коли це необхідно
Рішучий залежно від настрою
Рішучість проявляється рідко
Рішучість не виявляється
Стратегічне бачення
Має загальну стратегію, робить якісні прогнози, приймає рішення з урахуванням перспектив розвитку в найближчому майбутньому
Має загальну стратегію, робить не цілком достовірні прогнози
Має спільну стратегію, але перспективи розвитку визначити не в змозі
Не в змозі визначити перспективи розвитку
Переконливість у спілкуванні
Переконливий при спілкуванні завжди, вміє справляти враження
Переконливість при спілкуванні проявляється за необхідності
Переконливий недостатньо для виконання службових обов'язків
Усна комунікація
Знаходить взаєморозуміння з усіма працівниками, комунікабельний у будь-яких ситуаціях, вміє уникати конфліктних ситуацій
Знаходить порозуміння з більшістю працівників, вміє уникати конфліктних ситуацій
Рідко знаходить порозуміння із працівниками
Здатність до усної комунікації не має
Стійкість
Стійкий до стресових ситуацій, вміє працювати при несприятливому розвитку подій
Періодично виявляє стійкість до стресових ситуацій
Стійкість до стресових ситуацій слабка, може втратити контроль над подіями
У стресових та складних ситуаціях контролювати розвиток подій не може

Джерело: розроблено автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.7 – Короткий зміст та рівні розвитку компетенцій визначені експертами

Компетенція	Компонент	Рівні розвитку компетенцій			
		1	2	3	4
		Чисельність			
1. Уміння аналітично мислити	Аналітичне мислення	4	2	3	3
2. Уміння усувати протиріччя в переговорах	Гнучкість у спілкуванні	4	3	3	2
3. Уміння виконувати комунікативне спілкування	Комунікація	5	3	2	2
4. Здатність розуміти точку зору співрозмовника	Міжособистісне розуміння	5	2	3	2
5. Володіння спеціальними знаннями	Професійна компетентність	2	2	6	2
6. Здатність організувати ефективну роботу	Організація	2	2	4	4
7. Уміння вибирати пріоритетні напрямки в розвитку бізнесу	Розуміння бізнесу	5	3	2	2
8. Уміння вибирати бізнес -рішення	Рішучість	1	3	3	5
9. Володіння спеціалізованими знаннями у вузькій галузі	Спеціальні знання	1	3	4	4
10. Вміння передбачати стратегічні перспективи у розвитку підприємства	Стратегічне бачення	5	2	3	2
11. Вміння створювати нові, неординарні підходи до рішення поставлених завдань	Творчий підхід	3	2	3	4
12. Вміння переконувати співрозмовників у своїй точці зору	Переконливість	6	3	2	1
13. Здатність знаходити найцікавіші для працівників галузі їх діяльності	Вміння мотивувати	5	3	2	2
14. Здатність не реагувати на зовнішні ворожі впливи	Стійкість	3	4	3	2
15. Володіння харизмою, вміння вести людей за собою	Лідерство	7	3	1	1

*Джерело: розроблено автором*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.8 – Розширений зміст та коефіцієнти важливості компетенцій

Компетенція	Компонент	$\beta_j$
1. Здатність приймати неочевидні рішення в умовах, що характеризуються недостатністю інформації	Аналітичне мислення	0,08
2. Здатність до професійної діяльності в трудовому колективі	Професійна компетентність	0,07
3. Здатність швидко приймати рішення в екстрених ситуаціях	Лідерство	0,075
4. Уміння підтримувати міжособистісний контакт у ситуаціях публічного спілкування міжособистісного контакту з людьми різного соціального статусу	Міжособистісне розуміння	0,09
5. Уміння вирішувати окремі проблеми, що стосуються впровадження компетентнісного підходу у професійній сфері діяльності	Розуміння бізнесу	0,075
6. Уміння проводити наради у вигляді організованого, цілеспрямованого обміну інформацією керівника з персоналом	Організованість	0,07
7. Вміння виділяти взаємозв'язки управління організацією в цілому та її персоналом	Комунікація	0,07
8. Уміння приймати рішення, що ефективно зачіпають стратегічні інтереси організації та які впливають на розвиток систем управління персоналом	Стратегічне бачення	0,07
9. Уміння формулювати спеціальні завдання для учнів	Спеціальні знання	0,03
10. розробляти філософію та концепцію управління персоналом відповідно до стратегічних планів підприємства	Уміння мотивувати	0,06
11. Вміння вирішувати окремі творчі завдання зі збирання інформації та обробки даних з використанням програмних засобів	Творчий підхід	0,07
12. Здатність формулювати переконливі докази у спірних ситуаціях	Рішучість	0,07
13. Вміння виносити мотивовані, професійні судження за фактами конфлікту інтересів	Переконливість	0,07
14. Вміння виділяти фактори, що впливають на стійкість трудового потенціалу	Стійкість	0,03
15. Уміння використовувати положення теорії мотивації, комунікацій та лідерства для вирішення управлінських завдань	Гнучкість спілкуванні у	0,07

Джерело: розроблено автором



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.9 – Матриця попарних порівнянь компонентів (1)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	1/5	1/6	1/7	1/5	1/3	0,03
2	3	1	1/5	1/5	5	4	4	0,161
3	5	5	1	5	1/3	1/3	5	0,213
4	6	5	1/5	1	1/6	1/6	1/5	0,073
5	7	1/5	3	6	1	3	3	0,253
6	5	¼	3	6	1/3	1	5	0,195
7	3	1/4	1/5	5	1/3	1/5	1	0,075
Разом								1

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.10 – Матриця попарних порівнянь компонентів (2)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	1/5	¼	¼	1/5	1/7	0,031
2	3	1	1/5	1/7	3	3	3	0,132
3	5	5	1	1/5	1/5	1/3	4	0,122
4	4	7	5	1	½	½	1/3	0,164
5	4	1/3	5	2	1	1/5	¼	0,109
6	5	1/3	3	2	5	1	7	0,269
7	7	1/3	4	3	4	1/7	1	0,173
Разом								1
$\lambda_{max}=0,899+1,89+2,244+1,4+1,52+1,444+2,719=$								12,116
$IY=(12,116-7)/(7-1)=$								0,852
$BY=0,852/1,32=$								0,64

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.11 – Матриця попарних порівнянь компонентів (3)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів
1	1	3	3	5	1/3	1/5	1/7	0,112
2	1/3	1	1/5	1/3	3	3	5	0,126
3	1/3	5	1	5	1/7	1/5	9	0,141
4	1/5	3	1/5	1	1/3	1/3	1/3	0,058
5	3	1/3	7	3	1	1/7	1/7	0,112
6	5	1/3	5	3	7	1	5	0,332
7	7	1/5	1/9	3	7	1/5	1	0,119
Разом								1
$\lambda_{max}=1,888+1,62+1,71+1,179+2,1+1,683+2,452=$								12,632
$IY=(12,632-7)/(7-1)=$								0,938
$BY=0,938/1,32=$								0,71

Джерело: розраховано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.12 – Матриця попарних порівнянь компонентів (4)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів	
1	1	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	1/7	0,025	
2	5	1	1/5	1/7	7	9	7	0,211	
3	7	5	1	7	1/5	1/3	½	0,157	
4	5	7	1/7	1	1/3	1/7	1/5	0,088	
5	7	1/7	5	3	1	½	1/3	0,132	
6	5	1/9	3	7	2	1	7	0,242	
7	7	1/7	2	5	3	1/7	1	0,144	
Разом								1	
								$\lambda_{max}=0,925+2,867+1,8+2,053+1,804+2,737+2,328=$	14,514
								$IY=(14,514-7)/(7-1)=$	1,252
								$BY=1,252/1,32=$	0,948

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.13 – Матриця попарних порівнянь компонентів (5)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів	
1	1	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	1/3	0,28	
2	5	1	1/5	1/5	5	7	7	0,198	
3	7	5	1	6	½	½	7	0,264	
4	5	5	1/6	1	1/5	1/7	½	0,076	
5	7	1/5	2	5	1	1/5	1/5	0,105	
6	5	1/7	2	7	5	1	4	0,242	
7	3	1/7	1/7	2	5	1/4	1	0,087	
Разом								1	
								$\lambda_{max}=0,924+2,312+1,488+1,626+1,768+2,248+1,742=$	12,108
								$IY=(12,108-7)/(7-1)=$	0,851
								$BY=0,851/1,32=$	0,644

Джерело: розраховано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.14 – Матриця попарних порівнянь компонентів (6)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів	
1	1	5	5	7	1/5	¼	1/3	0,134	
2	1/5	1	4	4	5	5	5	0,271	
3	1/5	¼	1	1/7	1/5	9	7	0,082	
4	1/7	¼	7	1	¼	1/3	1/3	0,057	
5	5	1/5	5	4	1	4	6	0,279	
6	4	1/5	1/9	3	¼	1	7	0,103	
7	3	1/5	1/7	3	1/6	1/7	1	0,074	
Разом								1	
								$\lambda_{max}=1,814+1,924+1,824+1,261+1,969+2,031+1,972=$	12,795
								$IY=(12,795-7)/(7-1)=$	0,965
								$BV=0,965/1,32=$	0,731

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.15 – Матриця попарних порівнянь компонентів (7)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів	
1	1	1/3	1/5	1/3	1/5	½	1/3	0,037	
2	3	1	5	5	7	7	7	0,444	
3	5	1/5	1	¼	1/5	3	5	0,099	
4	3	1/5	4	1	3	3	3	0,189	
5	5	1/7	5	1/3	1	1/5	1/7	0,064	
6	2	1/7	1/3	1/3	5	1	5	0,101	
7	3	1/7	1/5	1/3	7	1/5	1	0,066	
Разом								1	
								$\lambda_{max}=0,814+1,016+1,557+1,493+1,497+1,504+1,417=$	9,298
								$IY=(9,298-7)/(7-1)=$	0,383
								$BV=0,383/1,32=$	0,29

Джерело: розраховано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.16 – Матриця попарних порівнянь компонентів (8)

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Вектор пріоритетів
1	1	3	5	5	7	5	6	0,423
2	1/3	1	1/7	1/7	5	5	5	0,112
3	1/5	7	1	1/6	1/6	¼	6	0,076
4	1/5	7	6	1	1/5	1/5	1/3	0,084
5	1/7	1/5	6	5	1	1/5	1/5	0,071
6	1/5	1/5	4	5	5	1	4	0,469
7	1/6	1/5	1/6	3	5	1/4	1	0,066
Разом								1
$\lambda_{max}=0,943+2,083+1,694+1,621+1,658+5,581+1,486=$								15,066
$IY=(15,066-7)/(7-1)=$								1,344
$BY=1,344/1,32=$								1,01

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.17 – Матриця фактичних значень показників ефективності діяльності підприємства у 2019 році

Фактор \ Результат	Пдо опод.	ТП	МЗ	Стп	ОФ	ОА	ФОТ	ЧПВП	
Фактор	139331	3081953	140365	2936385	2151511	659493	495939	2954	
Пдо опод.	139331	x	22,120	1,007	21,075	15,442	4,733	3,559	0,021
ТП	3081953	0,045	x	0,046	0,953	0,698	0,214	0,161	0,001
МЗ	140365	0,993	21,957	x	20,920	15,328	4,698	3,533	0,021
Стп	2936385	0,047	1,050	0,048	x	0,733	0,225	0,169	0,001
ОФ	2151511	0,065	1,432	0,065	1,365	x	0,307	0,231	0,001
ОА	659493	0,211	4,673	0,213	4,452	3,262	x	0,752	0,004
ФОТ	495939	0,281	6,214	0,283	5,921	4,338	1,330	x	0,006
ЧПВП	2954	47,167	1043,315	47,517	994,037	728,338	223,254	167,887	x

Джерело: розрахунки автора

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.18 – Матриця фактичних значень показників ефективності діяльності підприємства у 2020 році

Результат		Пдо опод.	ТП	МЗ	Стп	ОФ	ОА	ФОТ	Чпвп
Фактор		178654	3362682	668904	3297133	2295632	653262	669 090	3190
Пдо опод.	178654	х	18,822	3,744	18,455	12,850	3,657	3,745	0,018
ТП	3362682	0,053	х	0,199	0,981	0,683	0,194	0,199	0,001
МЗ	668904	0,267	5,027	х	4,929	3,432	0,977	1,000	0,005
Стп	3297133	0,054	1,020	0,203	х	0,696	0,198	0,203	0,001
ОФ	2295632	0,078	1,465	0,291	1,436	х	0,285	0,291	0,001
ОА	653262	0,273	5,148	1,024	5,047	3,514	х	1,024	0,005
ФОТ	669 090	0,267	5,026	1,000	4,928	3,431	0,976	х	0,005
Чпвп	3190	56,004	1054,132	209,688	1033,584	719,634	204,784	209,746	х

Джерело: розрахунки автора

Таблиця В.19 – Матриця фактичних значень показників ефективності діяльності підприємства у 2021 році

Результат		Пдо опод.	ТП	МВ	Стп	ОФ	ОА	ФОП	Чпвп
Фактор		246376	5125523	870971	4913248	2490330	893047	760 022	3194
Пдо опод.	246376	х	20,804	3,535	19,942	10,108	3,625	3,085	0,013
ТП	5125523	0,048	х	0,170	0,959	0,486	0,174	0,148	0,001
МВ	870971	0,283	5,885	х	5,641	2,859	1,025	0,873	0,004
Стп	4913248	0,050	1,043	0,177	х	0,507	0,182	0,155	0,001
ОФ	2490330	0,099	2,058	0,350	1,973	х	0,359	0,305	0,001
ОА	893047	0,276	5,739	0,975	5,502	2,789	х	0,851	0,004
ФОП	760022	0,324	6,744	1,146	6,465	3,277	1,175	х	0,004
Чпвп	3194	77,137	1604,735	272,690	1538,274	779,690	279,601	237,953	х

Джерело: розрахунки автора

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.20 – Матриця індексних значень показників ефективності діяльності підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу в 2019-2020 роках

Результат Фактор	Пдо опод.	ТП	МВ	Стп	ОФ	ОА	ФОП	Чпвп
Пдо опод.	х	0,851	3,717	0,876	0,832	0,773	1,052	0,842
ТП	1,175	х	4,368	1,029	0,978	0,908	1,237	0,990
МВ	0,269	0,229	х	0,236	0,224	0,208	0,283	0,227
Стп	1,142	0,972	4,244	х	0,950	0,882	1,202	0,962
ОФ	1,202	1,023	4,466	1,052	х	0,928	1,264	1,012
ОА	1,294	1,101	4,811	1,134	1,077	х	1,362	1,090
ФОП	0,950	0,809	3,532	0,832	0,791	0,734	х	0,800
Чпвп	1,187	1,010	4,413	1,040	0,988	0,917	1,249	х

Джерело: розрахунки автора

Таблиця В.21 – Матриця індексних значень показників ефективності діяльності підприємства з урахуванням якості трудового потенціалу в 2020-2021 роках

Результат Фактор	Пдо опод.	ТП	МВ	Стп	ОФ	ОА	ФОП	Чпвп
Пдо опод.	х	х	1,105	0,944	1,081	0,787	0,991	0,824
ТП	1,175	0,656	х	0,854	0,978	0,712	0,897	0,745
МВ	0,269	0,768	1,171	х	1,144	0,833	1,050	0,872
Стп	1,142	0,671	1,023	0,874	х	0,728	0,917	0,762
ОФ	1,202	0,922	1,405	1,200	1,374	х	1,260	1,047
ОА	1,294	0,731	1,115	0,952	1,090	0,794	х	0,831
ФОП	0,950	0,880	1,342	1,146	1,312	0,955	1,203	х
Чпвп	1,187	0,999	1,522	1,300	1,488	1,083	1,365	1,134

Джерело: розрахунки автора

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.22 – Характеристики компонентів трудового потенціалу

Компонент	Компетенція	Управлінське рішення	Показники діяльності підприємства
1	2	3	4
Аналітичне мислення	Здатність приймати неочевидні рішення в умовах, що характеризують недостатністю інформації	Визначення методів обробки інформації, необхідних при наявності неупорядкованих масивів даних щодо прийняття рішень щодо вибору напрямків використання нерозподіленого прибутку	Прибуток підприємства до оподаткування
		Використання методів визначення якості товарної продукції	Товарна продукція
		Розробка алгоритмів обробки інформації щодо прийняття рішень щодо визначення резервів зниження собівартості	Собівартість товарної продукції
		Вибір напрямків використання оборотних коштів	Оборотні активи
Рішучість	Здатність швидко приймати рішення в екстрених ситуаціях	Своєчасне та дострокове виконання договірних зобов'язань, що збільшують розмір прибутку	Прибуток підприємства до оподаткування
		Швидке коригування схем доставки товарної продукції до споживачі	Товарна продукція
		Внесення в кризових умовах змін у напрямі вантажоперевезень з доставки сировини та матеріалів	Сировина та матеріали
		Прийняття рішень, що сприяють прискоренню оборотності обігових коштів	Оборотні активи
Організованість	Вміння грамотно організувати службові заходи та контролювати їх виконання	Організація діяльності з моніторингу ринку та виявлення попиту на товарну продукцію	Товарна продукція
		Своєчасне прогнозування ситуації на ринку сировини та матеріалів	Сировина та матеріали
		Визначення найкращих умов та методів для організації службових заходів, що впливають на собівартість товарної продукції	Собівартість товарної продукції
		Організація заходів щодо розподілу преміальних виплат	Фонд оплати праці
Лідерство	Здатність до професійної роботи у трудовому колективі	Прийняття нестандартних рішень щодо організації трудової діяльності у відділах та підрозділах, що займаються доставкою сировини та матеріалів	Сировина та матеріали
		Швидке усунення «вузьких місць» в організації виробничої діяльності щодо зниження собівартості продукції	Собівартість товарної продукції
		Прийняття рішень щодо джерел формування обігових коштів	Оборотні кошти
		Формування підходів щодо розподілу фонду оплати праці	Фонд оплати праці

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

## Продовження таблиці В.23

1	2	3	4
Професійна компетентність	Здатність швидко сприймати нову інформацію	Формування у жорсткому конкурентному середовищі умов швидкого укладання договорів з доставки сировини й матеріалів	Товарна продукція
		Створення у кризових умовах запасів готової продукції та своєчасний її збут	Сировина та матеріали
		Освоєння нової інформації, що міститься в регламентуючих документах та нормативно-законодавчих актах, що стосуються використання основних фондів	Основні фонди
		Створення умов розвитку навичок прийняття рішень щодо ефективному використанню оборотних коштів	Оборотні засоби
Спеціальні знання	Здатність нести відповідальність за прийняте рішення	Розробка спеціалізованих програм, що дозволяють покращувати діяльність підрозділів, що займаються збутом товарної продукції	Товарна продукція
		Виділення та впровадження нових способів зниження собівартості продукції	Собівартість товарної продукції
		Створення програм підвищення кваліфікації, що дозволяють розвивати навички прийняття рішень щодо ефективного використання оборотних засобів	Оборотні кошти
		Формування системи розподілу преміальних виплат з урахуванням специфічних особливостей праці	Фонд оплати праці
Уміння розподіляти обов'язки	Уміння розподіляти обов'язки між працівниками	Вироблення підходів у галузі управління кадрами, які враховують мінливі умови у сфері збуту товарної продукції	Товарна продукція
		Пошук на зовнішньому ринку фахівців із калькулювання собівартості та їх адаптація до нових умов трудової діяльності	Собівартість товарної продукції
		Розподіл посадових обов'язків фахівців, відповідальних формування фонду оплати праці	Фонд оплати праці
		Розподіл обов'язків основного промислово-виробничого персоналу за необхідності оптимізації чисельності ПВП	Чисельність ПВП

Джерело: розроблено автором



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.23 - Анкета «Оцінка рівня розвитку трудового потенціалу»

Компоненти ТП	Ранг	Критеріальні показники діяльності підприємства	Ранг	Балл
Аналітичне мислення		Прибуток підприємства до оподаткування		
		Товарна продукція		
		Собівартість товарної продукції		
		Оборотні активи		
Рішучість		Прибуток підприємства до оподаткування		
		Товарна продукція		
		Сировина та матеріали		
		Оборотні активи		
Організованість		Товарна продукція		
		Сировина та матеріали		
		Собівартість товарної продукції		
		Фонд оплати праці		
Лідерство		Сировина та матеріали		
		Собівартість товарної продукції		
		Оборотні кошти		
		Фонд оплати праці		
Професійна компетентність		Товарна продукція		
		Сировина та матеріали		
		Основні фонди		
		Оборотні засоби		
Спеціальні знання		Товарна продукція		
		Собівартість товарної продукції		
		Оборотні кошти		
		Фонд оплати праці		
Уміння розподіляти обов'язки		Товарна продукція		
		Собівартість товарної продукції		
		Фонд оплати праці		
		Чисельність ПВП		

Джерело: розроблено автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.24 – Зведена таблиця експертних оцінок рівня розвитку ТП

Компоненти ТП	Ранг	Критеріальні показники діяльності підприємства	Ранги									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аналітичне мислення		Прибуток підприємства до оподаткування	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
		Товарна продукція	2	3	1	3	2	1	2	3	1	2
		Собівартість товарної продукції	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4
		Оборотні активи	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3
Рішучість		Прибуток підприємства до оподаткування	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3
		Товарна продукція	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
		Сировина та матеріали	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2
		Оборотні активи	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
Організованість		Товарна продукція	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3
		Сировина та матеріали	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
		Собівартість товарної продукції	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4
		Фонд оплати праці	2	3	4	1	1	2	1	2	1	2
Лідерство		Сировина та матеріали	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4
		Собівартість товарної продукції	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
		Оборотні кошти	4	4	3	4	3	4	4	2	4	2
		Фонд оплати праці	2	1	2	1	2	2	3	4	1	3
4Професійна компетентність		Товарна продукція	4	4	4	3	1	2	4	3	4	4
		Сировина та матеріали	2	3	1	1	3	3	2	4	3	4
		Основні фонди	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
		Оборотні засоби	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3
Спеціальні знання		Товарна продукція	4	4	4	3	1	2	4	3	2	2
		Собівартість товарної продукції	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3
		Оборотні кошти	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
		Фонд оплати праці	2	1	3	2	2	1	3	4	1	2
Уміння розподіляти обов'язки	0,09	Товарна продукція	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
		Собівартість товарної продукції	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3
		Фонд оплати праці	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1
		Чисельність ПВП	2	1	1	2	3	4	2	1	2	2

Джерело: розраховано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.25 – Результати комплексної оцінки рівня трудового потенціалу з урахуванням критеріальних показників діяльності підприємства

Компоненти трудового потенціалу	Вагомість	Критеріальні показники діяльності підприємства	Середній бал	Вагомість	Середній бал критеріального показника		Середньозважена бальна оцінка	
					2019	2021	2019	2021
1	2	3	4	6	7	8	9	10
Аналітичне мислення	0,1	1. Прибуток підприємства до оподаткування	1,3	0,4	8,4	9,2	3,44	3,77
		2. Товарна продукція	2	0,3	6,8	8,1	1,84	2,19
		3. Собівартість товарної продукції	3,4	0,2	7,2	8,4	1,15	1,34
		4. Оборотні кошти	3,3	0,2	6,6	5,8	1,06	0,93
Разом			-	1	-	-	7,49	8,23
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							0,75	0,82
Рішучість	0,09	1. Прибуток підприємства до оподаткування	1,8	0,3	8,4	9,2	2,44	2,67
		2. Товарна продукція	1,3	0,4	6,8	8,1	2,72	3,24
		3. Оборотні кошти	3,3	0,2	5,8	6,6	0,93	1,06
		4. Сировина та матеріали	3,6	0,2	8,6	7,3	1,29	1,10
Разом			-	1	-	-	7,37	8,06
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							0,66	0,73
Організованість	0,12	1. Товарна продукція	3,5	0,2	6,8	8,1	1,09	1,30
		2. Сировина та матеріали	1,4	0,4	8,6	7,3	3,35	2,85
		3. Собівартість товарної продукції	3,2	0,2	7,2	8,4	1,22	1,43
		4. Фонд оплати праці	1,9	0,3	8,1	9,4	2,27	2,63
Разом			-	1	-	-	7,93	8,20
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							0,95	0,98
Лідерство	0,25	1. Сировина та матеріали	3,2	0,2	8,6	7,3	1,46	1,24
		2. Собівартість товарної продукції	1,3	0,4	7,2	8,4	2,95	3,44
		3. Оборотні кошти	3,4	0,2	5,8	6,6	0,93	1,06
		4. Фонд оплати праці	2,1	0,3	8,1	9,4	2,11	2,44
Разом			-	1	-	-	7,45	8,19
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							1,86	2,05
Професійна компетентність		1. Товарна продукція	3,3	0,2	6,8	8,1	1,09	1,30
		2. Сировина та матеріали	2,4	0,2	8,6	7,3	1,98	1,68
		3. Основні фонди	1,3	0,4	7,1	8,8	2,91	3,61
		4. Оборотні кошти	2,7	0,2	5,8	6,6	1,16	1,32
Разом			-	1	-	-	7,14	7,90

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Продовження табл. В.26

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							1,00	1,11
Спеціальні знання	0,21	1. Товарна продукція	3,7	0,2	6,8	8,1	1,02	1,22
		2. Собівартість товарної продукції	2,9	0,2	7,2	8,4	1,30	1,51
		3. Оборотні кошти	1,3	0,4	5,8	6,6	2,38	2,71
		4. Фонд оплати праці	2,1	0,3	8,1	9,4	2,11	2,44
Разом			-	1	-	-	6,80	7,88
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							1,43	1,65
Вміння розподіляти обов'язки	0,09	1. Товарна продукція	3,7	0,2	6,8	8,1	1,02	1,22
		2. Собівартість товарної продукції	2,8	0,2	7,2	8,4	1,44	1,68
		3. Фонд оплати праці	1,5	0,4	8,1	9,4	3,00	3,48
		4. Чисельність ПВП	2	0,3	9,9	9,8	2,77	2,74
Разом			-	1	-	-	8,23	9,12
Середньозважена оцінка компонента трудового потенціалу з урахуванням його вагомості							0,74	0,82
Комплексна середньозважена оцінка рівня трудового потенціалу							7,39	8,16

Джерело: розроблено автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

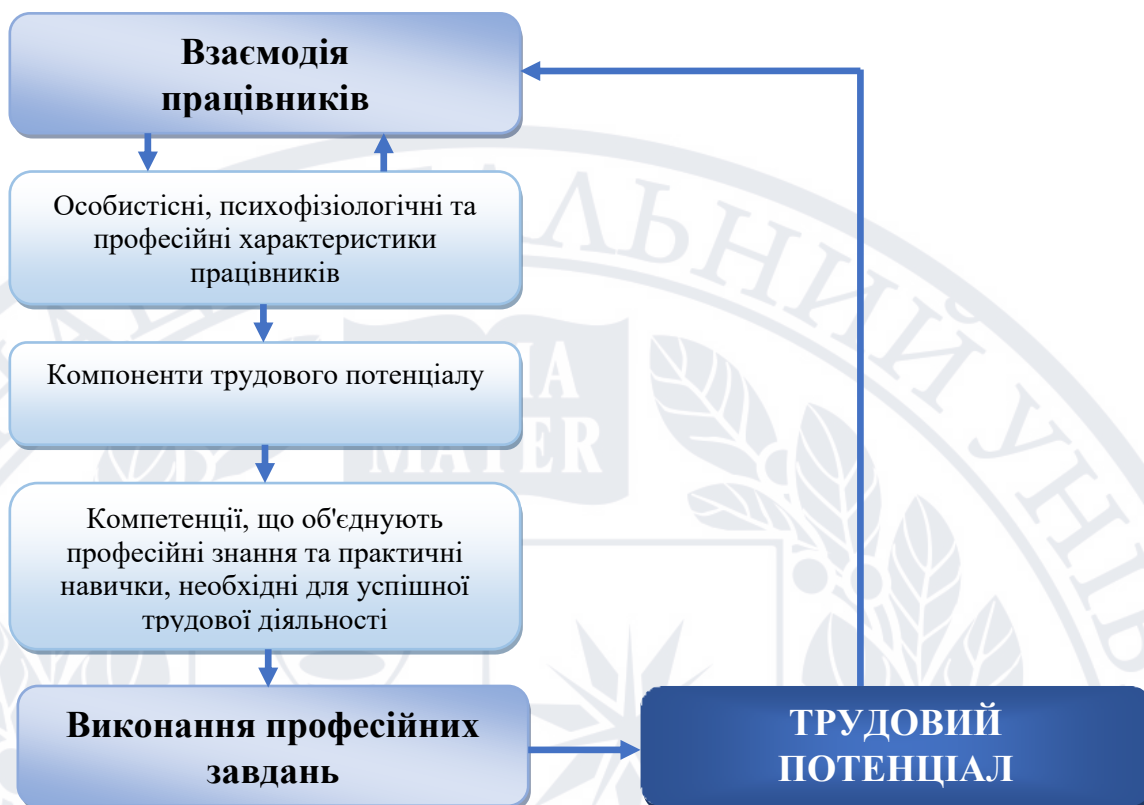


Рисунок В.1 – Взаємозв'язок між взаємодією працівників, компонентами та компетенціями

Джерело: розроблено автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

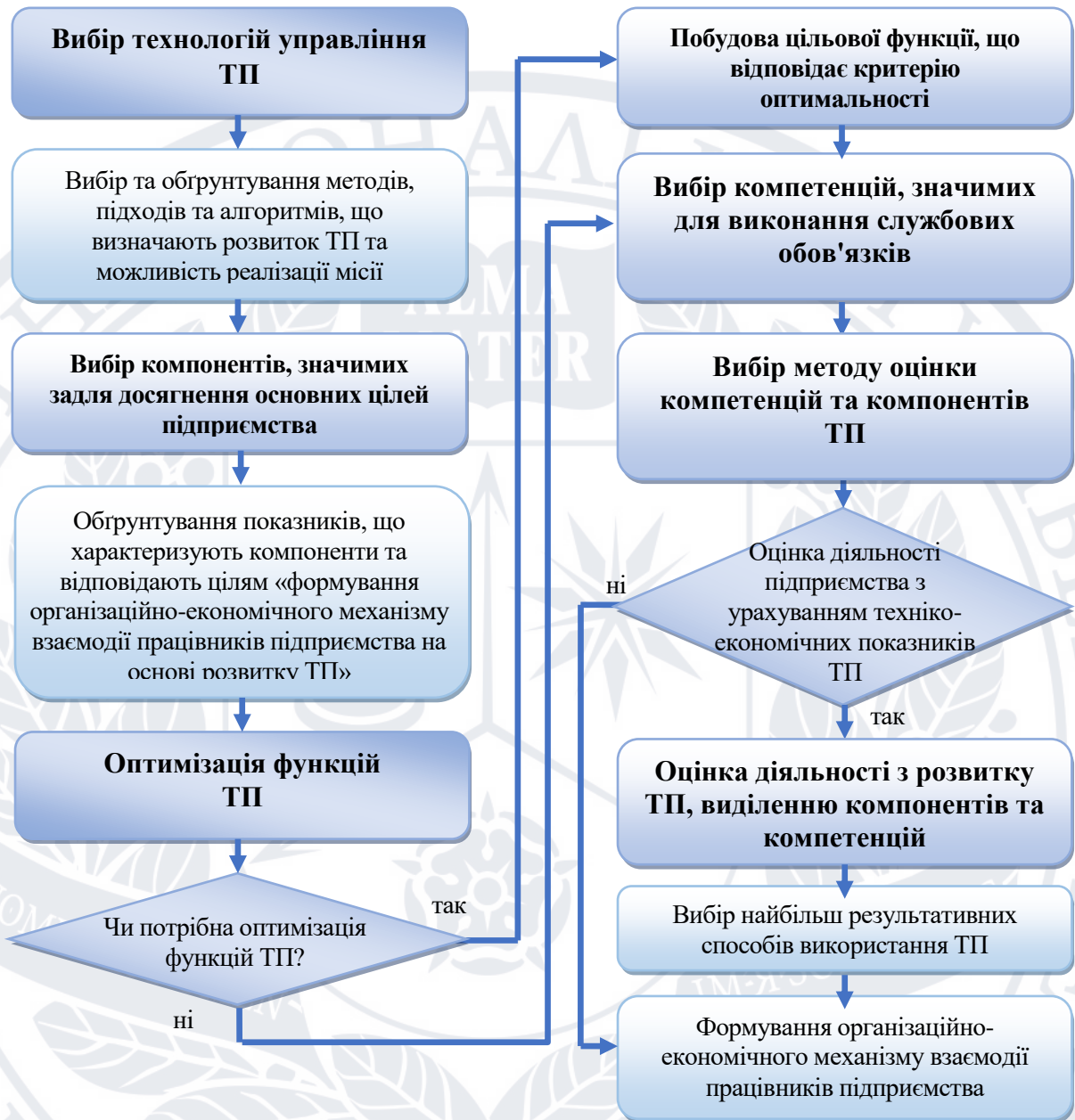


Рисунок В.2 – Блок-схема алгоритму формування організаційно-економічного механізму взаємодії працівників підприємства на основі розвитку

ТП

Джерело: розроблено автором