

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства  
на засадах впровадження HR-інжинірингу  
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_

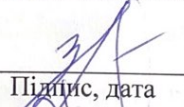
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

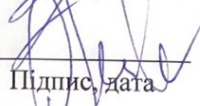
КВБІНЕ. 023306.01.07.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-23-1

  
Підпис, дата

Олександр ЗАРВАНСЬКИЙ

Керівник  
д.е.н., професор

  
Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 \_\_\_\_\_ 2024 р.

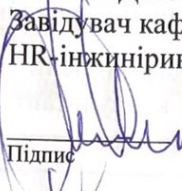
Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис \_\_\_\_\_ Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Зарванський Олександр Олегович

1. Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
У першому розділі наведено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу. У другому розділі наведено аналіз конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу. Третій розділ присвячено напрямом підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)  
Рисунок - Передумови виникнення поняття конкурентоспроможності

персоналу; Таблиця - Структура конкурентоспроможності персоналу підприємств  
 Рисунок - Складники конкурентоспроможності найманого працівника  
 (індивідуальний рівень); Рисунок - Підходи до дослідження  
 конкурентоспроможності персоналу; Таблиця - Характерні риси  
 конкурентоспроможності персоналу; Рисунок - Новітні теорії в управлінні  
 конкурентоспроможністю персоналу; Рисунок - Частка основних принципів  
 розробки новітніх теорій управління персоналом в умовах діджиталізації; Рисунок  
 - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному  
 підприємстві.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

Підпис

Олександр ЗАРВАНСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Зарванський О. О.

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 69 с., 17 рис., 27 табл., 4 додатки, 47 джерел.

Ключові слова: HR-бенчмаркінг, конкурентоспроможність, персонал, діджиталізація, управління персоналом.

Мета кваліфікаційної роботи є вдосконалення і розвиток теоретичних положень, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу.

Об'єктом дослідження обрано процес управління персоналом підприємства в умовах конкурентного середовища.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу. У другому розділі наведено аналіз конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу.

Третій розділ присвячено напрямам підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу, а саме: розробка науково-методичного підходу до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників; впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж»; оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» з використанням інструментарію HR-бенчмаркінгу.

18.12.24  
Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу .....	8
1.1 Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства .....	8
1.2 Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу.....	14
1.3 Основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві в системі підвищення конкурентоспроможності персоналу .....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
2 Аналіз конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу .....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	27
2.2 Сучасний стан забезпеченості персоналом ТОВ «Альпмонтаж».....	32
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу .....	38
Висновки до розділу 2 .....	44
3 Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу .....	46
3.1 Розробка науково-методичного підходу до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників .....	46
3.2 Впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» .....	53
3.3 Оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» з використанням інструментарію HR-бенчмаркінгу .....	61
Висновки до розділу 3 .....	65
Висновки .....	78
Перелік джерел посилання .....	70
Додатки .....	76

## ВСТУП

У контексті переходу України до ринкової економіки, євроінтеграції та інтеграції у світову економіку країна стикається з новими викликами, серед яких особливу увагу необхідно приділяти підвищенню конкурентоспроможності робочої сили.

Конкурентоспроможність підприємств все більше визначається робочою силою, орієнтованою на здобуття конкурентних переваг в освіті та результатах праці, розвиток інтелектуальних та професійних компетенцій, розробку та впровадження інновацій на рівні світових стандартів та створення конкурентоспроможної продукції. Однак недостатня адаптованість персоналу та менеджерів українських компаній до конкурентного середовища, застарілі підходи до управління персоналом, його оцінки та стимулювання, відсутність методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності робочої сили заважають вирішенню багатьох проблем.

Сьогодні посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на світовому ринках вимагає від сучасних підприємств постійного впровадження інновацій та використання інформаційних технологій. Отже, питання формування кадрового потенціалу та факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, є важливими як з наукової, так і з практичної точки зору, і потребують детального вивчення.

У сучасних умовах ринкової економіки однією з ключових тенденцій є підвищення значення людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це зумовлено розвитком гуманістичної парадигми економіки, теорії людського капіталу та зростаючою привабливістю інвестицій у трудовий потенціал. Збільшення ролі працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств актуалізує питання конкурентоспроможності персоналу, яке потребує детального дослідження.

Значна увага, що приділяється дослідженню трудового потенціалу як

важливого ресурсу для ефективної діяльності підприємств, сприяє усвідомленню важливості теми конкурентоспроможності людських ресурсів.

Різні аспекти конкурентоспроможності персоналу на ринку праці були досліджені в працях таких науковців, як Цветкова І.І., Семикіна М.В., Глевацька Н.М., Овчаренко Г.М., Харун О.А., Коломієць В.М. та інших.

Метою магістерської роботи є вдосконалення теоретичних положень, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства через впровадження HR-інжинірингу. Для досягнення цієї мети поставлені та вирішені такі завдання:

- уточнити та визначити понятійний апарат конкурентоспроможності персоналу як складової ефективної діяльності підприємства;
- дослідити сучасні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу;
- систематизувати основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу в контексті підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- проаналізувати тенденції та зміни в діяльності підприємства в конкурентному середовищі, визначити актуальні інструменти управління персоналом для підвищення його конкурентоспроможності;
- розробити методичний підхід до створення системи управління персоналом для підвищення його конкурентоспроможності на основі HR-інжинірингу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах конкуренції. Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи, інструменти та методичне забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства через впровадження HR-інжинірингу.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають сучасні економічні теорії, економіка підприємства, методичні та інструктивні матеріали, а також роботи провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки підприємства та управління персоналом. Для

досягнення мети дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез для визначення сутності організаційних форм та конкурентоспроможності персоналу; узагальнення, статистичний і економічний аналіз для обґрунтування підходу до вивчення потенціалу персоналу підприємства; порівняльний аналіз, діалектичний та абстрактно-логічний методи для теоретичного узагальнення результатів і формулювання висновків; графічний метод для візуалізації взаємозв'язків та виявлених тенденцій. Для аналізу системи управління людськими ресурсами та підвищення їх конкурентоспроможності застосовувалися методи комп'ютерної обробки та аналізу інформації з використанням спеціалізованого програмного забезпечення.

Інформаційною базою дослідження стали дані про результати функціонування підприємств та інтернет-ресурси.

Для досягнення Україною належного рівня конкурентоспроможності порівняно з іншими країнами важливо знати, як використовувати потенціал трудових ресурсів підприємств та досягти оптимальної ефективності; на основі впровадження кадрового інжинірингу, враховуючи взаємопов'язаність конкурентоспроможності людських ресурсів, підприємства можуть сформулювати нові конкурентні переваги, підвищити ефективність використання трудових ресурсів та зміцнити свої конкурентні позиції.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 69 сторінок, включає 27 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ HR -ІНЖИНІРИНГУ

## 1.1 Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства

Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від ефективного використання робочої сили, а персонал є одним із ключових стратегічних факторів, що забезпечують досягнення цілей компанії. Конкурентна перевага компанії на ринку, а також конкурентоспроможність галузі чи економіки в цілому залежать від рівня кваліфікації, спеціалізації та інших якісних характеристик її людських ресурсів.

Тому важливо розглядати категорії «конкуренція», «конкурентоспроможність праці» та «конкурентоспроможність людських ресурсів» як взаємопов'язані. Термін «конкуренція» є базовим поняттям на ринку. З латинської мови «конкуренція» (concurere) можна трактувати як суперництво, змагання або конфлікт. В економічній літературі цей термін зазвичай визначається через те, чим саме він описує [1, с. 15].

Раціональне використання людських ресурсів є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки ці ресурси є одним із основних стратегічних факторів, які сприяють досягненню цілей організації. Конкурентні переваги підприємства на ринку визначаються рівнем кваліфікації, спеціалізації та іншими характеристиками людських ресурсів. Сучасний підхід до конкурентоспроможності людських ресурсів полягає в тому, що саме ці ресурси є ключовим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність компанії та її продукції, здатність конкурувати на ринку праці та ефективно використовувати свій потенціал. Аналіз літератури з управління людськими ресурсами показує, що використання терміну «конкурентоспроможність» по відношенню до людей як суб'єктів господарювання є досить поширеним [2, с. 73].

Конкурентоспроможність людських ресурсів залежить від поєднання різних характеристик (вроджених, ділових, освітніх, професійних і моральних якостей), які відображають сукупність властивостей робочої сили, що забезпечують її ефективну працю протягом певного періоду часу. Це є основою для виникнення поняття конкурентоспроможності людських ресурсів (рисунок 1.1) [3, с. 62].

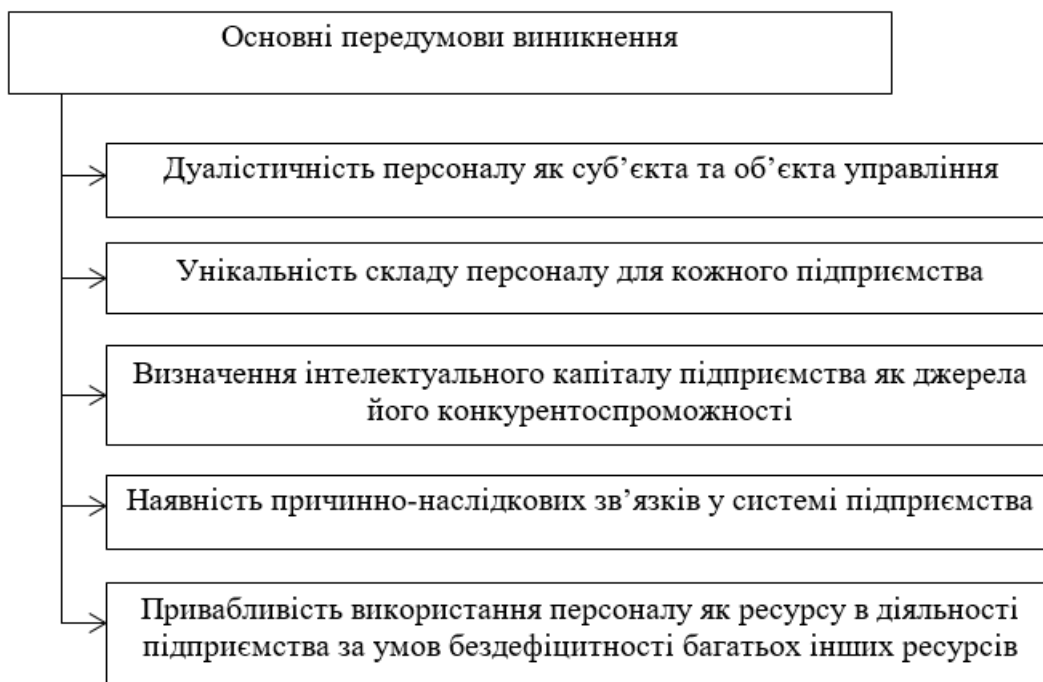


Рисунок 1.1 - Передумови формування поняття конкурентоспроможності персоналу

Двоїстість персоналу як суб'єкта та об'єкта управління полягає в тому, що він одночасно виступає як унікальний ресурс у функціонуванні підприємства, що робить його об'єктом раціонального та цілеспрямованого управлінського впливу, а також як суб'єкт управління, оскільки саме персонал забезпечує ефективне використання інших ресурсів. На відміну від інших ресурсів, які не мають унікальних характеристик і можуть бути відтворені, персонал є унікальним, оскільки його кількісний та якісний склад відрізняється на різних підприємствах. Концепція конкурентоспроможності персоналу також певною мірою сформувалася під впливом визнання інтелектуального капіталу як джерела конкурентоспроможності підприємства. Інтелектуальний капітал є основою майбутнього підприємств і ключовим чинником сталого розвитку. Крім того, він

визнаний основою глобальної економіки 21 століття. Це значною мірою пов'язано з тим, що знання можуть циркулювати без обмежень, не можуть бути витрачені і можуть бути легко розподілені між багатьма людьми [3, с. 62].

Аналіз причинно-наслідкового зв'язку підтверджує, що основою будь-якої конкурентної переваги є персонал. Адже людський капітал, який формується на основі людських ресурсів підприємства, на відміну від інших ресурсів, розвивається самостійно і характеризується своєю цінністю при залученні та використанні інших ресурсів підприємства. Це не применшує значення інших ресурсів підприємства, а також не абсолютизує людські ресурси як фактор функціонування підприємства, оскільки засоби виробництва, потужності підприємства та доступ до ринків сировини залишаються важливими.

Формуванню та функціонуванню концепції конкурентоспроможності людських ресурсів також сприяла привабливість використання людських ресурсів як унікального ресурсу кожного підприємства за відсутності інших ресурсів на ринку. Це є результатом визнання того, що унікальність людських ресурсів та інтелектуального капіталу є джерелом конкурентоспроможності компанії.

Справа в тому, що інші ресурси, як правило, не є дефіцитними на ринку, а отже, їх конкурентоспроможність не можна вважати такою, оскільки, по-перше, вони не є оригінальними для різних фірм і, по-друге, їх можна відносно легко імітувати. У ситуації, коли більшість ресурсів є імітованими, подвійна природа людських ресурсів як суб'єкта та об'єкта управління (і як ресурсу, і як постійного результату управління) означає, що людські ресурси матимуть певні характеристики, які формують принципову відмінність від таких же ресурсів інших учасників ринку, і суттєво впливає на конкурентоспроможність компанії, що сприяє привабливості фокусування управлінської уваги на людських ресурсах як на ресурсі. З цієї причини можна говорити про появу концепції конкурентоспроможності персоналу. Однак трансформаційні процеси в українській економіці не вирішили всіх проблем, пов'язаних із формуванням конкурентного середовища на ринку праці. Причини цього полягають у корупції, недосконалому законодавстві та дефіциті кредитних ресурсів.

Конкурентоспроможність людських ресурсів є загальною характеристикою робочої сили зі складною структурою. Серед основних складових конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства доцільно виділити демографічні, особистісно-психологічні, соціокультурні, організаційні, ринкові, професійні, функціональні, освітньо-кваліфікаційні фактори (таблиця 1.1) [4, с. 113].

Таблиця 1.1 - Структура конкурентоспроможності персоналу підприємства

Складова	Структурні елементи
Демографічна	Вік; стать; сімейний стан; стан здоров'я; національність; рівень фізіологічної та емоційної зрілості
Особистісно-психологічна	Інтелект та ерудиція; дисциплінованість; відповідальність; комунікабельність; активність, завзятість, ініціативність; інноваційність мислення; творчі навички; вмотивованість; схильність до навчання та саморозвитку
Соціокультурна	Загальний рівень культури поведінки та спілкування; соціальний статус; зовнішній вигляд; моральність; ціннісні орієнтири; релігійні уподобання; вміння працювати в колективі
Організаційна	Сезонний характер певних видів роботи; повнота зайнятості впродовж робочого дня; рівень витрат на розвиток персоналу; система мотивації праці та її ефективність
Ринкова	Попит підприємства на працівників певної професії чи кваліфікації; пропозиція необхідної робочої сили; вимоги працівників щодо умов праці та зарплати; доступність альтернативних форм зайнятості; рівень зарплати у інших галузях
Професійна	Наявність професійних компетенцій, визначених для певної посади; якість та інноваційність професійних знань, умінь, навиків; професійний досвід (посадовий та галузевий стаж роботи); професійна перспективність працівника
Функціональна	Продуктивність праці; якість та своєчасність виконання роботи; універсальність та гнучкість; мобільність; адаптивність до змін; організаторський та управлінський хист; здатність до сприйняття професійних навантажень; здатність до самостійних рішень
Освітньо-кваліфікаційна	Рівень освіти; кваліфікація; статус та імідж навчального закладу; знання іноземної мови; додаткова освіта або суміжна професія

З урахуванням структурних факторів можна виокремити три рівні конкурентоспроможності працівників: високий, середній та низький. Високий рівень конкурентоспроможності досягається, коли всі складові трудового потенціалу працівників (особистісні, психологічні, професійні) добре розвинені і відповідають вимогам виробництва, що мінімізує ризик безробіття. Середній рівень конкурентоспроможності властивий працівникам, чий трудовий потенціал

частково відповідає вимогам, і вони мають сумніви щодо стабільності своєї роботи. Низький рівень конкурентоспроможності характерний для працівників, які мають суттєві недоліки в розвитку однієї або кількох складових, порівняно з необхідним рівнем.

Отже, конкурентоспроможність працівника важлива і на індивідуальному рівні. Чим вища конкурентоспроможність, тим більший вибір мають працівники на ринку праці. В результаті, роботодавці шукають можливість найняти працівників на найвигідніших умовах, щоб збільшити свої доходи, виходячи на ринок праці та купуючи робочу силу необхідної якості. З іншого боку, наймані працівники прагнуть знайти роботу та отримати винагороду, яка відповідає обсягу, якості та складності їхньої праці, компенсувати витрачені зусилля, таланти, знання, навички, працездатність та здібності, а також отримати належний соціальний захист. Основою конкурентоспроможності працівників є здатність організації конкурувати за працівників, яка складається з індивідуальних характеристик (стан здоров'я та фізичний розвиток), рівня та якості освіти і компетентності. Під час дослідження конкурентоспроможності робочої сили (та інших складових конкурентоспроможності в сфері праці) варто використовувати (рисунок 1.2) [5, с. 97].

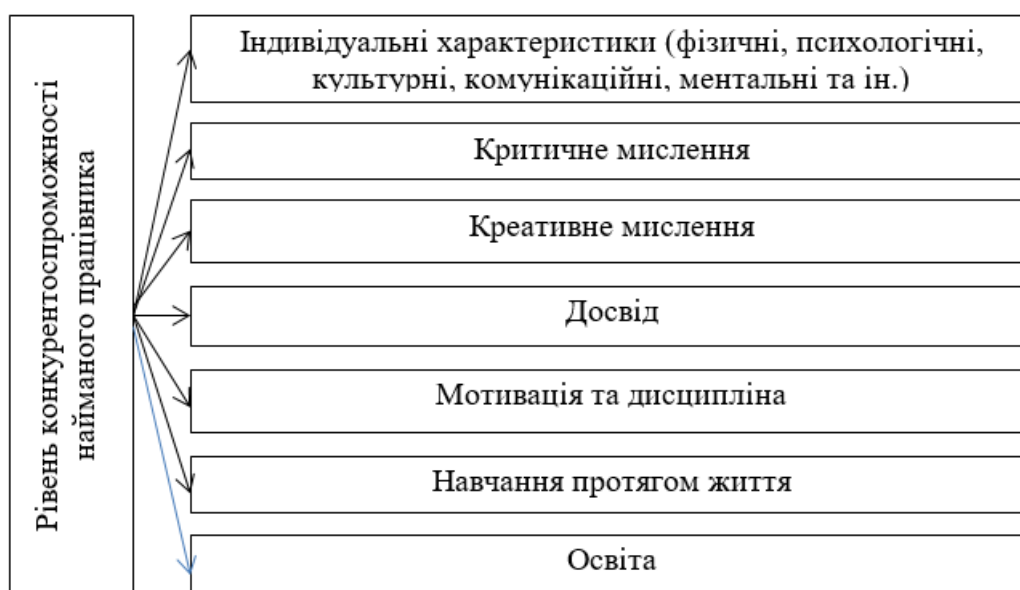


Рисунок 1.2 - Складники конкурентоспроможності найманого працівника на індивідуальному рівні

Оцінюючи конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства як об'єктивну характеристику, важливо також звертати увагу на параметри, які визначають зміст їх оцінки та формування (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Характерні риси конкурентоспроможності персоналу

Риса	Характеристика
Відносність	Характеристики працівників при визначенні конкурентоспроможності компанії слід порівнювати з аналогічними характеристиками конкурентів, а не з постійними критеріями або тими ж характеристиками в минулому.
Динамічність	Конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства може змінюватися з часом без будь-яких зусиль з боку підприємства, і такі зміни можуть відбуватися безперервно внаслідок змін у зовнішньому середовищі підприємства. Навіть якщо об'єктивні характеристики людських ресурсів підприємства залишаються незмінними, конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства змінюватиметься і може зростати або знижуватися за різних умов зовнішнього середовища, хоча найімовірніше, що знижуватиметься.
Цільовий характер	Конкурентоспроможність людських ресурсів компанії пов'язана з цілями компанії і залежить від стану зовнішнього середовища. Один і той самий персонал може бути конкурентоспроможним при досягненні однієї і тієї ж мети або в стабільному середовищі, але не в мінливому середовищі.
Дуалістичність розуміння	Конкурентоспроможність людських ресурсів - це сукупність об'єктивних характеристик людських ресурсів та характеристик їх здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.
Причиннонаслідкова замкнутість	Це результат дуальності, яка проявляється в тому, що конкурентоспроможність персоналу підтримує себе як властивість. Ряд об'єктивних властивостей персоналу уможливорює реалізацію конкурентоспроможності персоналу як можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Неповна залежність від підприємства	Деякі характеристики персоналу (наприклад, якості та мотивація) не залежать безпосередньо від рішень керівництва компанії, або, принаймні, залежать опосередковано і з часом. Тому ці характеристики можна покращити лише опосередковано. З іншого боку, оскільки конкурентоспроможність людських ресурсів по суті є відносною, зміни у зовнішньому середовищі можуть сприяти змінам у конкурентоспроможності людських ресурсів, незалежно від зусиль керівництва компанії.

Харун О. вважає, що характеристики конкурентоспроможності персоналу підприємства є не лише теоретично значущими, але й повинні враховуватися під час управлінського впливу для формування конкурентних переваг трудового потенціалу підприємства. [3, с. 62].

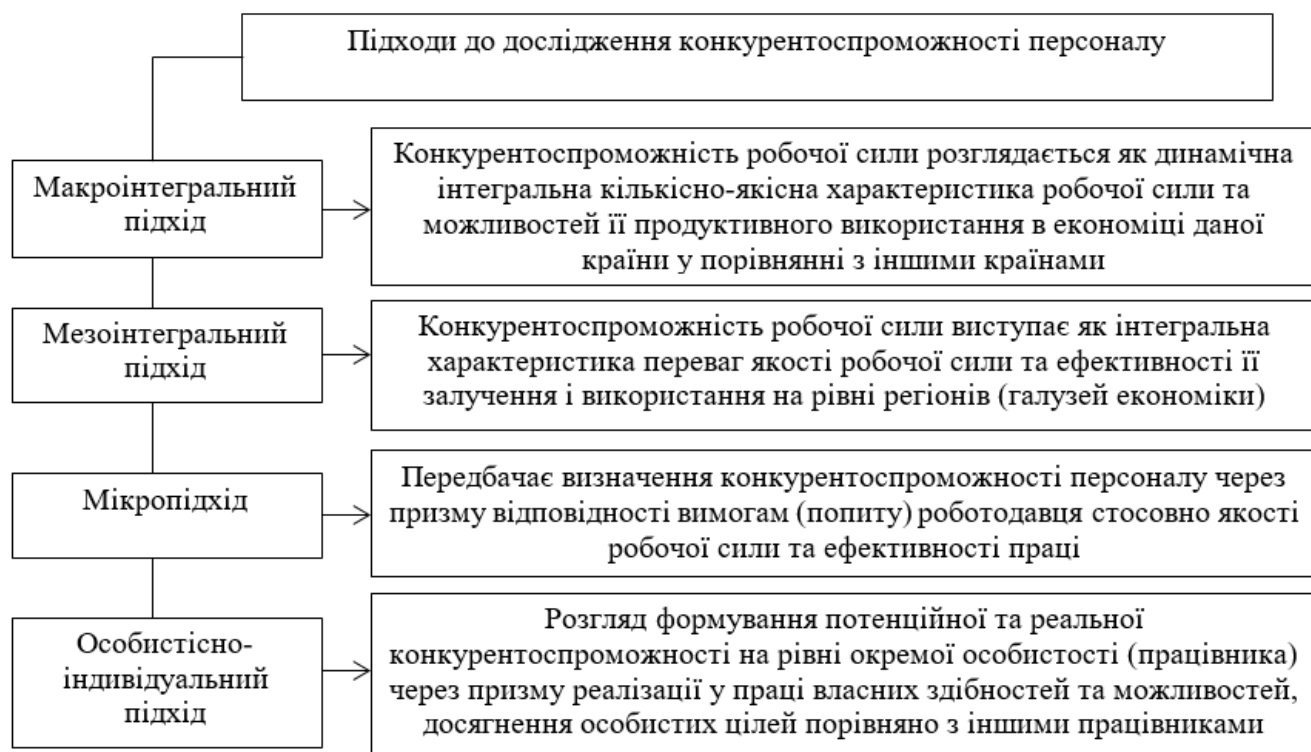


Рисунок 1.3 - Підходи до дослідження конкурентоспроможності персоналу

Таким чином, наведені вище факти підтверджують існування тісного взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та його персоналу.

## 1.2 Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю персоналу

В умовах сучасних соціально-економічних змін, зокрема під впливом діджиталізації, пандемії COVID-19 та воєнного стану, питання новітніх підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу набуває особливої важливості. Ринок праці в Україні постійно зазнає трансформацій, і впровадження інноваційних теорій управління є ключовим завданням для кожного керівника. У нинішніх реаліях необхідно застосовувати сучасні й ефективні методи управління, щоб підвищити конкурентоспроможність персоналу та успішно адаптуватися до наслідків глобальних змін.

У теперішній час керівники зіткнулися з необхідністю заохочувати

працівників розвивати свої компетенції та бути здатними виконувати будь-які завдання. Працівники адаптувалися до цих змін, розуміючи серйозність ситуації та потреби компанії. Працівники по-новому демонстрували свою компетентність. Криза продемонструвала, що працівники здатні максимально реалізовувати свій потенціал, докладати зусиль і підтримувати потреби компанії навіть у складних економічних умовах. Однак, розкриття цього потенціалу можливе лише за умови, якщо працівники отримуватимуть необхідну підтримку та заохочення від керівництва.

У сучасних реаліях багато країн, зокрема й Україна, були змушені запровадити карантинні заходи та навіть повну блокаду. Це призвело до того, що більшість послуг почали надаватися онлайн через інтернет-ресурси, а доставка стала основним способом постачання товарів клієнтам. У процесі діджиталізації компанії змушені були оперативно адаптувати умови роботи своїх працівників. Керівництво впровадило значну кількість змін у дуже короткий термін, що відображено на рисунку 1.4 [6, с. 74]:

Можна стверджувати, що керівництво було змушене переглянути старі управлінські підходи та оперативно застосувати новітні теорії управління. Наразі перед менеджментом стоїть нове завдання: відновити конкурентоспроможність працівників, яка була порушена внаслідок пандемії COVID-19.

Лідери створюють стратегії для зміни підходів до управління організаціями, боротьби з невизначеністю, інвестування в побудову довіри з працівниками та відновлення конкурентоспроможності робочої сили як основи для майбутнього після пандемії COVID-19. Головною метою розробки сучасної теорії управління персоналом є перенесення фокусу з поточного моменту на майбутнє. Рисунок 1.5 демонструє ключові принципи розвитку теорії управління персоналом в умовах діджиталізації.

Здатність керівників ефективно використовувати основні принципи розвитку управління персоналом в умовах діджиталізації визначатиме конкурентоспроможність їхніх підлеглих та розвиток компанії в цілому. Зверніть увагу, що всі принципи на діаграмі представлені в однаковій пропорції (25% від

100%). Іншими словами, всі принципи однаково важливі, і якщо хоча б один з них не застосовується, ефективність управління персоналом в умовах діджиталізації знижується на 25%. Тому керівникам рекомендується переглянути свою кадрову політику на основі цих принципів і внести зміни, якщо це необхідно [7, с. 52].

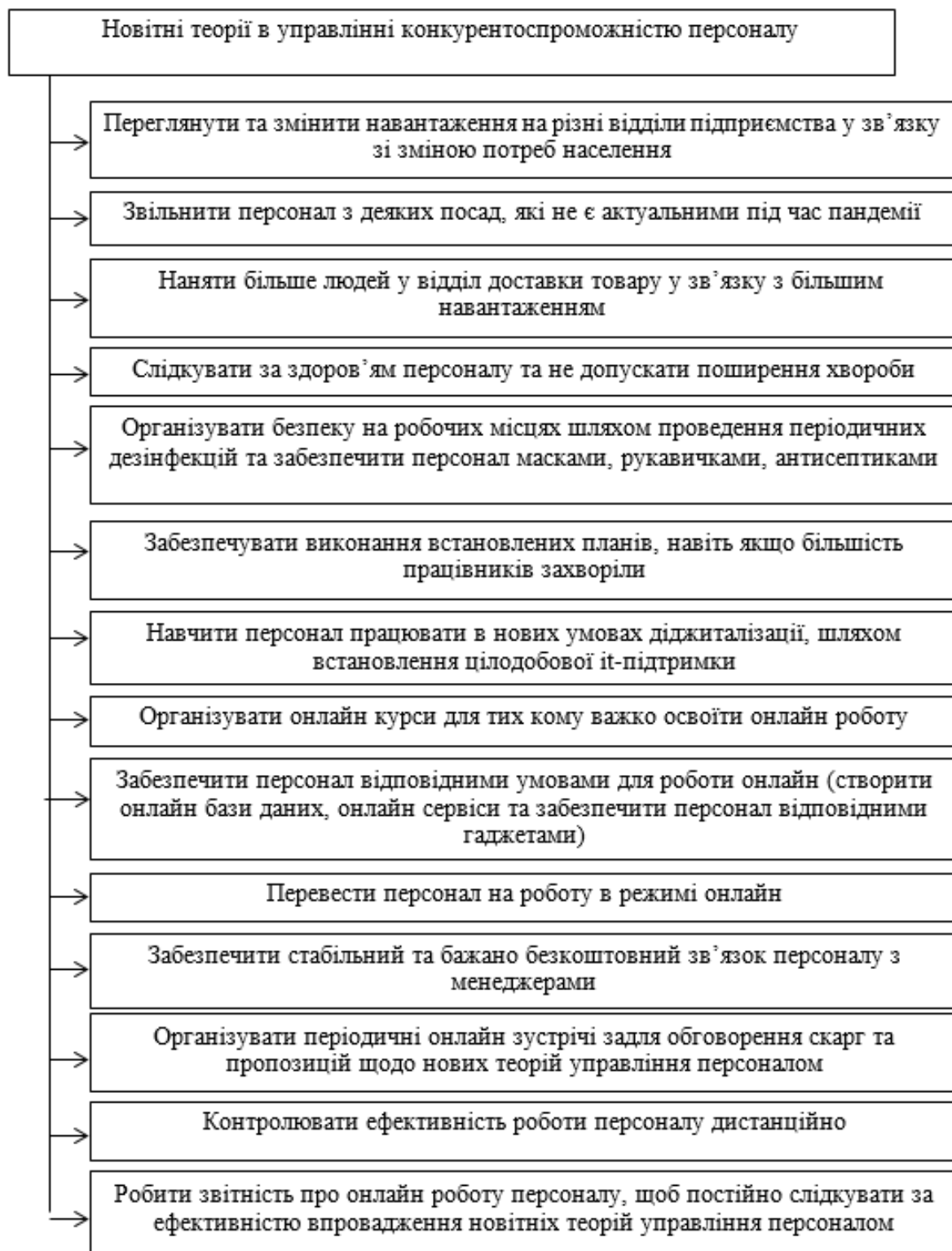


Рисунок 1.4 - Новітні теорії в управлінні конкурентоспроможністю персоналу

Наступна порада для керівників у контексті діджиталізації - розглянути, як вирішувати кадрові проблеми, щоб бути на крок попереду: у перші дні кризи COVID-19 багатьом керівникам стало зрозуміло, що в невизначеному середовищі, яке постійно змінюється, день може бути розмитим. У контексті COVID-19 дехто навіть каже, що в тижні є лише три дні - вчора, сьогодні і завтра. У цьому дусі ефективні менеджери повинні змінити мислення себе і своїх співробітників з «сьогодні» на «завтра». Крім того, керівникам необхідно розробити сучасну теорію управління персоналом, яка включає низку змін, необхідних на шляху до одужання.

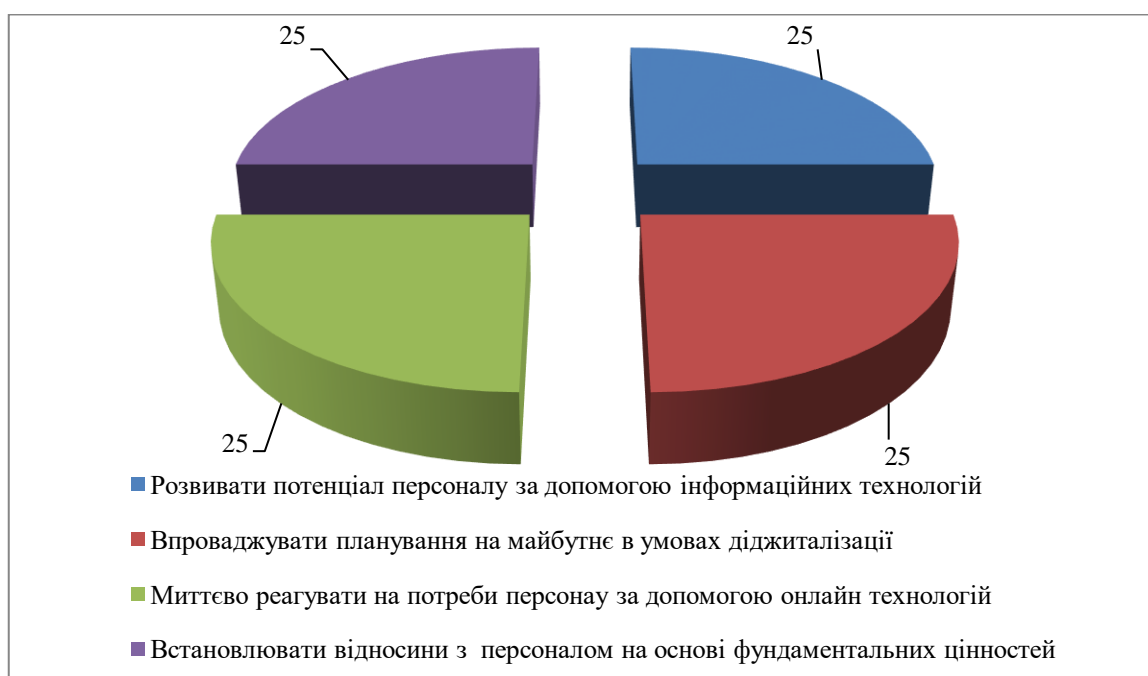


Рисунок 1.5 - Основні принципи розробки сучасних теорій управління персоналом в умовах діджиталізації

Ситуація починає змінюватися від непередбачуваної та раптової активності перших років управлінського реагування. Вона стає більш узгодженою, хоча все ще досить дискомфортною, а невизначеність і швидкоплинні емоції стають нормою повсякденного життя. Враховуючи поточну ситуацію, керівництву слід передбачити кінцевий пункт призначення вже на ранніх стадіях планування відновлення, розуміти, в якому напрямку рухатися, і не відступати від наміченого

шляху [8, с. 15].

Фокус керівництва починає зміщуватися від дуже вузького фокусу управління виключно на внутрішньому управлінні людськими ресурсами. Фокус керівництва починає розширюватися до процесу повернення до ринково орієнтованої політики. Це означає, що замість того, щоб зосереджуватися виключно на внутрішньому управлінні людськими ресурсами, керівництво має орієнтувати своє планування на вимоги ринкових стейкхолдерів. Цілі керівництва змістилися з фокусу на підтримці корпоративних функцій в умовах кризи до фокусу на переході до відновленого майбутнього.

Як наслідок, управління людськими ресурсами з метою відновлення бізнес-процесів вимагає інших методів управління та навичок, ніж на етапі початкового реагування менеджменту.

Сьогоднішній контекст характеризується тим, що новітні управлінські теорії стають основою для управління, а конкурентоспроможність людських ресурсів зростає завдяки проникненню діджиталізації. У цьому контексті відбувається підвищення рівня інтелектуалізації праці, а використання талановитих працівників у командах вважається ключовим стратегічним ресурсом. Це також підтримується процесом інтеграції європейських країн до ЄС та його політикою глобалізації. Розподіл робочого навантаження зміщується від фізичного до інтелектуального, а оцінка інтелектуального потенціалу набуває все більшого значення в управлінні HR [9, с. 29].

Сьогодні, як ніколи, керівництво прагне створити надійну та кваліфіковану робочу силу, здатну відновитися після COVID-19, а також покращити навички, компетенції та кваліфікацію працівників, збільшуючи їхній трудовий внесок у досягнення цілей компанії. Тренди, зумовлені COVID-19, значно змінили наш спосіб життя. Новітні теорії управління залишаються актуальними і після завершення пандемії.

Найяскравішим прикладом використання інновацій під час пандемії є розвиток діджиталізації як ключового фактору конкурентоспроможності персоналу. COVID-19 прискорює цифрову трансформацію. В умовах

регулювання, спрямованого на уповільнення поширення вірусів, компанії оцифровуються темпами, які значно перевищують докарантинні корпоративні інвестиції та урядові програми.

### **1.3 Основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу в системі підвищення конкурентоспроможності персоналу**

Сучасність відзначається активним зростанням інноваційної діяльності на міжнародному рівні. Це знаходить відображення у збільшенні витрат держави на дослідження та розробки, вдосконаленні систем освіти та підготовки кадрів, розвитку наукоємних виробництв та формуванні національних інноваційних структур. Це підтверджує, що інноваційний процес змінюється під впливом усіх змін, що відбуваються внаслідок людської діяльності. Інноваційний розвиток в сучасних умовах є, по-перше, ефективною відповіддю на постійні зміни ринкових умов, а по-друге, результатом цих змін.

У сьогоденній реальній економічній ситуації найважливішим фактором на користь використання HR-інжинірингу при побудові систем управління персоналом на українських підприємствах є прагнення керівництва в найкоротші терміни значно підвищити ефективність праці, зміцнити економічну безпеку управління персоналом і вивести його на принципово новий рівень. Це прагнення зумовлене тим, що в умовах глобальної економіки підприємства змушені конкурувати не тільки з вітчизняними виробниками, а й з провідними зарубіжними компаніями. Тому для створення та утримання конкурентної переваги топ-менеджменту доводиться докладати низку зусиль, серед яких ключову роль відіграє ефективна система управління персоналом [10, с. 84].

HR-інжиніринг - це методологія системної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує людські ресурси, корпоративну структуру та інформаційні технології; HR-інжиніринг - це системний підхід (базова

методологія), бізнес-інжиніринг, інформаційний, соціальний та психологічний підхід (приватна методологія), та HR-аналітика, яка нещодавно вийшла на український ринок. Послідовна реалізація системного підходу неминуче призводить до необхідності впровадження нового покоління управлінських технологій, заснованих на інтеграції управлінських впливів [11, с. 188].

Головною метою технології управління персоналом є оптимізація та упорядкування управлінських процесів через пошук і впровадження більш ефективних практик. Це сприяє налаштуванню процесів управління, зокрема, шляхом усунення деяких видів діяльності та завдань, які не є критичними для досягнення цілей і вирішення управлінських завдань.

Тут важливо зазначити, що багато управлінських завдань можуть бути вирішені завдяки впровадженню систем HR-інжинірингу в сучасних компаніях (рисунок 1.6) [12, с. 5]:

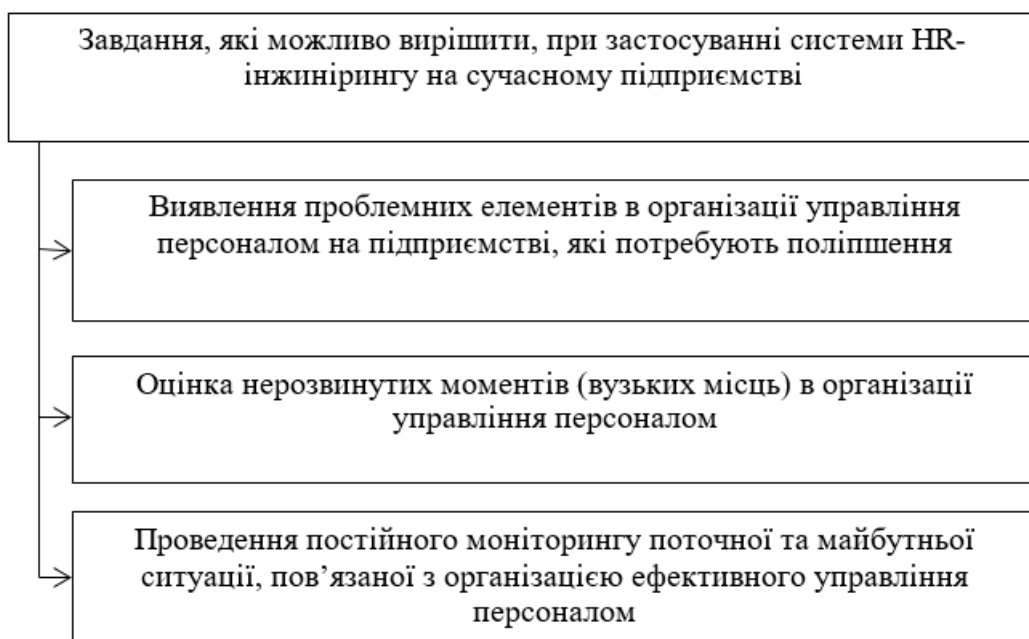


Рисунок 1.6 - Завдання, які вирішуються через впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Впровадження систем HR-інжинірингу на сучасних підприємствах вимагає впровадження бізнес-процесів як частини побудови системи управління персоналом. Запровадження бізнес-процесів включає виконання завдань, тісно пов'язаних з системою управління персоналом. Це можна ілюструвати наступним

чином (рисунок 1.7) [13].

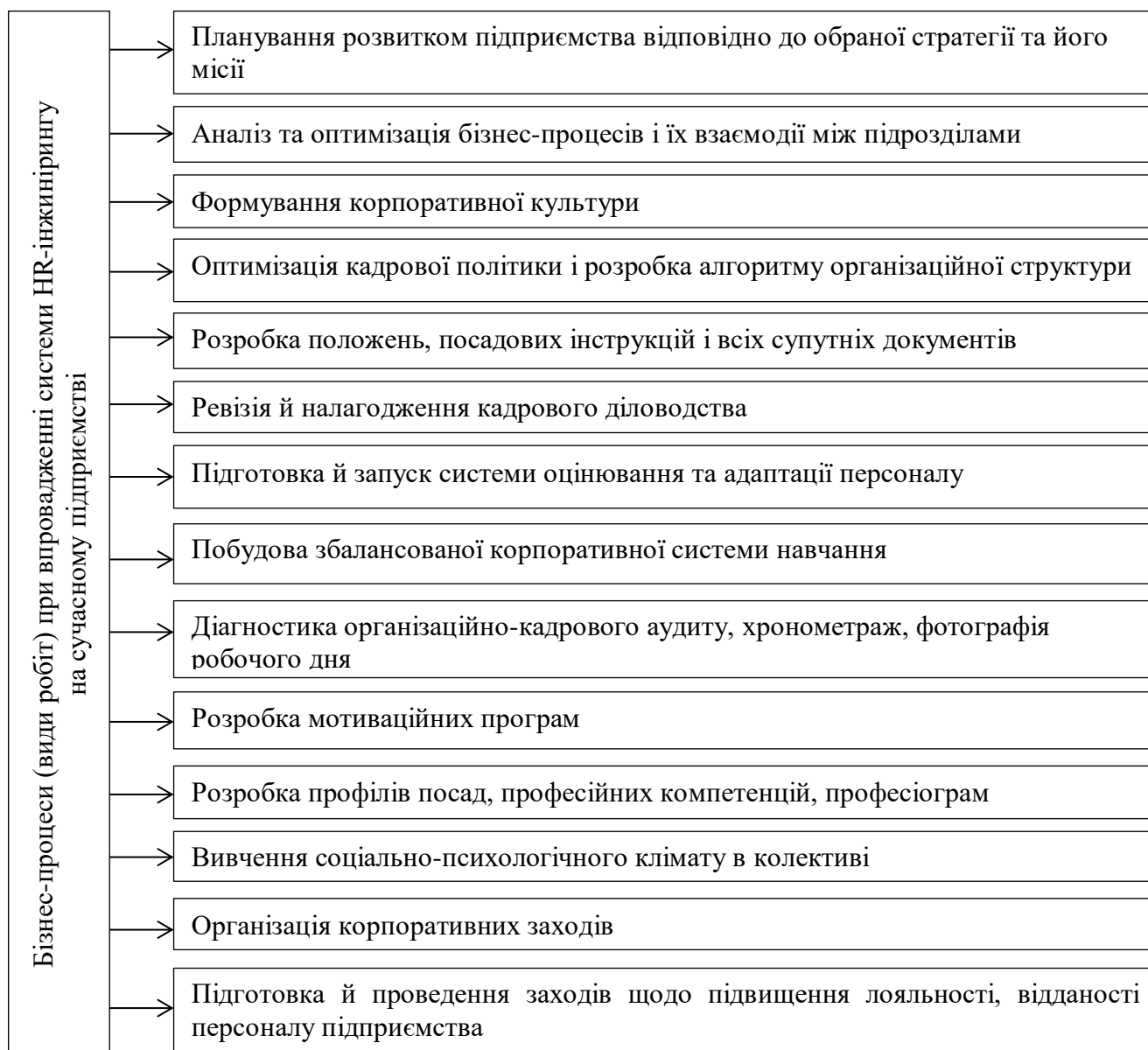


Рисунок 1.7 - Перелік бізнес-процесів, які доцільно реалізувати для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Слід підкреслити, що впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів потребує змін та удосконалення корпоративної культури компанії, оскільки передбачає впровадження нових ціннісних елементів.

На реінжиніринг впливають принципи існуючих систем оцінки та винагороди. Керівництво компанії повинно вжити необхідних заходів для забезпечення підтримки підвищення обізнаності підлеглих та збільшення впливу

працівників на діяльність компанії.

Інакше кажучи, після виконаної роботи працівники повинні змінити своє сприйняття власної ролі та впливу на процеси, що стосуються розвитку бізнесу [14]. Усе вищезазначене можна продемонструвати як базову філософію працівників інноваційно-орієнтованої компанії.

Для досягнення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи; їх слід впроваджувати на практиці в діяльності компанії.

Іншими словами, ми вважаємо, що використання принципів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах має супроводжуватися певними кроками, які полягають у наступному (таблиця 1.3) [15, с. 224]:

Таким чином, можна виділити наступну послідовність змін, що вносяться в процеси управління персоналом компанії в результаті використання інжинірингових технологій (рисунок 1.8) (Додаток Г) [16, с. 88]:

Практичне застосування методів інжинірингу бізнес-процесів в компаніях має наступні ефекти (рисунок 1.9) [17, с. 100].

Це кадрова технологія, яка сприяє мінімізації витрат на управління HR в компаніях та ефективному використанню людських ресурсів. Реінжиніринг бізнес-процесів має на меті покращити ефективність усіх процесів, що здійснюються в компанії, та досягти високих результатів. Однак, важливо також вказати на деякі загальні проблеми, пов'язані з впровадженням інжинірингу в сучасних компаніях.

Основна проблема полягає в тому, що при налагодженні інжинірингового процесу в компанії більшість керівників очікують негайних практичних результатів. На реалізацію комплексного інжинірингового проекту на підприємстві потрібно щонайменше півроку. Тільки тоді менеджери можуть отримати ефективні механізми управління, які, в разі їх використання, матимуть довгоочікувані ефекти [18, с. 215].

Оскільки в системі інжинірингу людських ресурсів розрізняють комплексний і частковий інжиніринг, деякі підприємці почали впроваджувати

принаймні часткові системи [19, с. 104].



Рисунок 1.8 - Запровадження змін у процесі HR-інжинірингу

Суть комплексного інжинірингу полягає у виконанні всіх робіт і наданні всіх послуг, необхідних для підготовки та забезпечення нормального ходу виробництва. Такі роботи і послуги різноманітні за своєю природою і включають, серед іншого, інжиніринг і розвідку, архітектуру і дизайн, дослідження, розрахунок і аналіз, будівництво, фінанси і калькуляцію [20, с. 261]. Головною особливістю в цьому випадку вони є частиною комплексного інженерного проекту і можуть залучати ряд підрядників і субпідрядників, а також інжинірингові фірми [21].

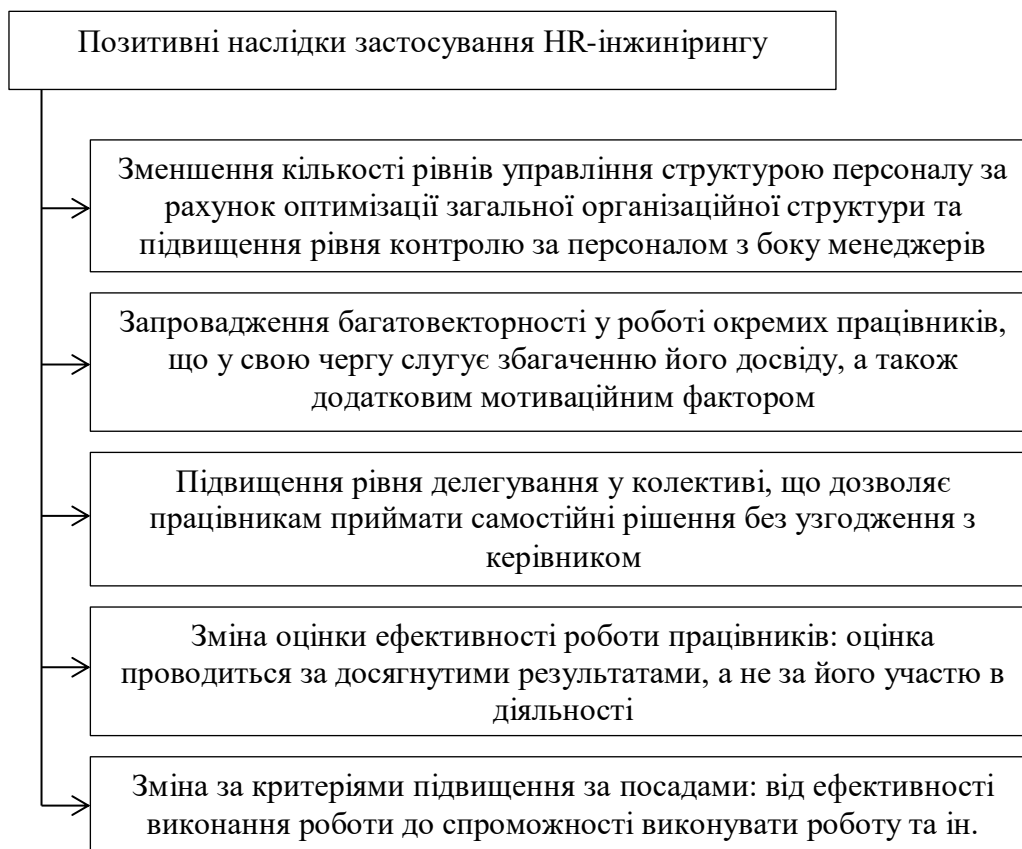


Рисунок 1.9 - Позитивні наслідки застосування HR-інжинірингу

Частковий інжиніринг передбачає насамперед проектування об'єктів, розробку планів будівництва, управління будівництвом, надання або розробку технологій, розробку проектів з енергозбереження, виконання конкретних робіт або надання конкретних інженерних послуг, пов'язаних з водопостачанням, тощо [22]. Одним з таких напрямків часткового інжинірингу є вдосконалення систем управління HR.

Отже, будь-яка інноваційна діяльність підприємства є складним процесом створення, впровадження та поширення інновацій, спрямованим на здобуття конкурентних переваг і збільшення прибутковості виробництва. Оволодіння механізмами управління інноваційним процесом, або інноваційним менеджментом, є необхідною умовою для ухвалення важливих рішень у всіх сферах економічного, політичного та соціального життя країни [23, с. 88].

Система HR-інжинірингу в її сучасному вигляді дає змогу вдосконалювати не лише саму систему управління персоналом, а й методи та інструменти, що

застосовуються в цьому процесі, сприяючи розвитку та оновленню концепції управління персоналом [24, с. 47]. З метою розробки та застосування методів, що створюють найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їхніх очікувань і потреб, працівники з їхніми особистісними та професійними характеристиками перетворюються з об'єктів управління на об'єкти дослідження. У цьому контексті постає потреба в активному впровадженні сучасних HR-технологій, які відповідають вимогам бізнес-середовища, вирішують актуальні проблеми, пов'язані з трудовою діяльністю працівників, та сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

### **Висновки до розділу 1**

Уточнено сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу». Досліджено передумови виникнення концепції конкурентоспроможності персоналу. Виявлено, що формуванню концепції конкурентоспроможності персоналу певною мірою сприяло визнання інтелектуального капіталу підприємств джерелом конкурентоспроможності. Також доведено, що формуванню та функціонуванню концепції конкурентоспроможності персоналу сприяла привабливість використання персоналу як унікального ресурсу кожного підприємства в умовах відсутності інших ресурсів на ринку.

Проаналізовано структуру конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства та основні рівні конкурентоспроможності працівників. Результати показують, що, незважаючи на високу ефективність саморозвитку працівників, в країні існують перешкоди для цього процесу. Описано основні перешкоди для особистісного розвитку працівників. Досліджено основні характеристики конкурентоспроможності працівників компаній.

З огляду на зміни в конкурентному середовищі та усвідомлення важливості адаптації до цифровізації, необхідно визнати довіру персоналу ключовим

фактором конкурентоспроможності. Цифрові технології повинні стати найефективнішим інструментом для управління цією конкурентоспроможністю.

Вивчити сутність концепції HR-інжинірингу в сучасних компаніях. Визначено конфігурацію бізнес-процесів, придатних для впровадження систем HR-інжинірингу на сучасних підприємствах. Досліджено основні питання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємствах.

Деталізовано складні завдання практичного застосування принципів інжинірингу бізнес-процесів. Визначено позитивні та негативні наслідки впровадження методів інжинірингу бізнес-процесів.

## **2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ HR - ІНЖИНІРИНГУ**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

Компанія «Альпмонтаж» вже більше 10 років поспіль є генеральним підрядником компанії «Київстар» у Західній та Центральній Україні. «Київстар» - Українська телекомунікаційна компанія, що забезпечує послуги зв'язку та передачі даних з використанням мобільних і фіксованих технологій, включаючи 3G та 4G (LTE) в Україні.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Альпмонтаж» є: спеціалізовані будівельні роботи, інші допоміжні комерційні послуги, технічне обслуговування систем безпеки, діяльність в області інженерії, надання технічних консультаційних послуг, здача в оренду і експлуатація власного або орендованого нерухомого майна, інша діяльність в області телекомунікацій і т. д.

Охарактеризуємо ефективність діяльності компанії, використовуючи основні техніко-економічні показники ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.1) [25].

Аналізуючи вартість продукції, що реалізується ТОВ «Альпмонтаж», необхідно відзначити зростання в 2022 році в порівнянні з 2023 роком. У 2022 році вартість 1 грн реалізованої продукції зросла на 7,3% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році знизилася на 1,1% у порівнянні з 2022 роком. Це пояснюється тим, що приріст чистого прибутку перевищив темпи зростання собівартості продукції.

З 2021 по 2023 рік компанія демонструвала прибутковість, при цьому прибуток незначно коливався. Рентабельність реалізованої продукції також зазнала відповідних змін. Вартість основних засобів ТОВ «Альпмонтаж» на кінець 2022 року зросла на 4,2% порівняно з 2021 роком і на 17,1% у 2022 році порівняно з 2023 роком. Зниження фондівддачі, що супроводжувалося збільшенням капіталомісткості в 2023 році, відображає специфіку виробництва

компанії.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	501187	392044	510858	-21,8	30,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	409056,8	344121,5	444224,3	-15,9	29,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,82	0,88	0,87	7,3	-1,1
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	1211,3	687,2	1088,6	-43,3	58,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,3	0,2	0,2	-33,3	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	14596	15211	17809	4,2	17,1
Фондовіддача	грн/грн	34,3	25,8	28,7	-24,8	11,2
Фондомісткість	грн/грн	0,029	0,039	0,035	34,5	-10,3
Виробничі запаси	тис.грн	1108,0	1894,6	2230,5	71,0	17,7
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	436352	263011	309355	-39,7	17,6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	137	162	-38,8	18,2
у т.ч. робітників	осіб	184	110	129	-40,2	17,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	2237,4	2861,6	3153,4	27,9	10,2
- одного робітника	грн.	2723,8	3564,0	3960,1	30,8	11,1
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	19152,0	15042,6	24416,6	-21,5	62,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	7125,0	9150,0	12560,0	28,4	37,3

З метою прискорення стягнення дебіторської заборгованості при розробці кредитної політики необхідно проводити відмінність між умовами надання покупцям товарного кредиту, передбачати систему цінових знижок при здійсненні негайної оплати продукції, встановлювати умови продовження терміну дії договору, встановлювати штрафні санкції за порушення умов строки виконання зобов'язань. Таким чином, зміни в динаміці виробничих запасів ТОВ «Альпмонтаж» непередбачувані і можуть залежати від багатьох факторів.

До 2024 року очікується зростання продуктивності праці як робітників, так і суміжних працівників, оскільки темпи зростання чистого прибутку від продажів перевищують темпи збільшення середньооблікової чисельності працівників. Збільшення фонду оплати праці ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 році та росту кількості співробітників призвело до підвищення середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу були виявлені фактори, що сприяли підвищенню ефективності виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Розрахунки можна знайти в таблиці 2.2 [25].

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	501187	392044	510858	118814	30,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	25	18,2
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	260	11	4,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,6	7,71	7,34	-0,37	-4,8
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	1,1	1,5	1,7	0,2	13,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн				$25 \cdot 249 \cdot 7,79 \cdot 1,1 = 53342,0$	
- за рахунок зміни кількості робочих днів				$162 \cdot 7,71 \cdot 11 \cdot 1,5 = 20608,8$	
- за рахунок зміни тривалості робочого дня				$162 \cdot 260 \cdot (-0,37) \cdot 1,5 = -23376,6$	
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку				$162 \cdot 260 \cdot 7,34 \cdot 0,2 = 61832,2$	
Разом, грн:				$\approx 118814$	

Зміна обсягу продажів ТОВ «Альпмонтаж» сприяла збільшенню обсягу продажів на 53 342 тис. грн при незмінній чисельності співробітників. Збільшення кількості робочих днів призвело до зростання обсягу продажів на 20 608,8 тис. грн. Підвищення середнього часу виробітку сприяло збільшенню обсягу продажів на 61 832,2 тис. грн.

Скорочення робочих днів, у свою чергу, знизило обсяг продажів на 376,6 тис. грн. У результаті змін факторів обсяг реалізованої продукції зріс на 118 814 тис. грн.

Далі розглянемо структуру оборотних коштів ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.3) [25].

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	37096,5	43,5	26099,6	26,6	34686,5	31,9
Товари	35988,5	42,2	24205,0	24,7	32456,0	29,9
Виробничі запаси	1108,0	1,3	1894,6	1,9	2230,5	2,0
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1924,0	2,3	2893,0	2,9	3855,0	3,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3364,5	3,9	4122,0	4,2	5460,0	5,0
Інша поточна заборгованість	31134,5	36,5	49494,4	50,4	46436,5	42,6
Грошові кошти	10437	12,2	12546,0	12,8	14562,0	13,4
Витрати майбутніх періодів	95	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	1316	1,5	2894,0	2,9	3785,0	3,5
Всього обігових коштів	85367,5	100,0	98144,0	100,0	108880	100,0

Якщо проаналізувати дані в таблиці 2.3, то найбільша частка в 2021 році припадає на товарно-матеріальні запаси, з яких товари пояснюються деталями виробництва. Збільшення частки дебіторської заборгованості в загальній структурі активів може вказувати на те, що компанія надає комерційні кредити своїм клієнтам, що призводить до блокування оборотних коштів у виробничому процесі.

Структура активів з високою часткою заборгованості та низьким рівнем коштів може свідчити про проблеми в маркетинговій стратегії компанії та переважно негрошовий характер розрахунків. У свою чергу, структура з низьким рівнем заборгованості та високою часткою грошових коштів може бути показником стабільних розрахунків з клієнтами та іншими дебіторами.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом продовжує зростати. У 2022 році частка інших поточних рахунків значно збільшилася у 2021 році з 36,5% у 2022 році до 50,4%.

Значення майбутнього періоду не змінилося з 2021 по 2023 рік. Вартість

інших оборотних коштів збільшилася з 1 316 тисяч гривень у 2021 році до 3 785 тисяч гривень у 2023 році.

Щоб було зрозуміліше, давайте розглянемо оборотний капітал графічно на рисунку 2.1.

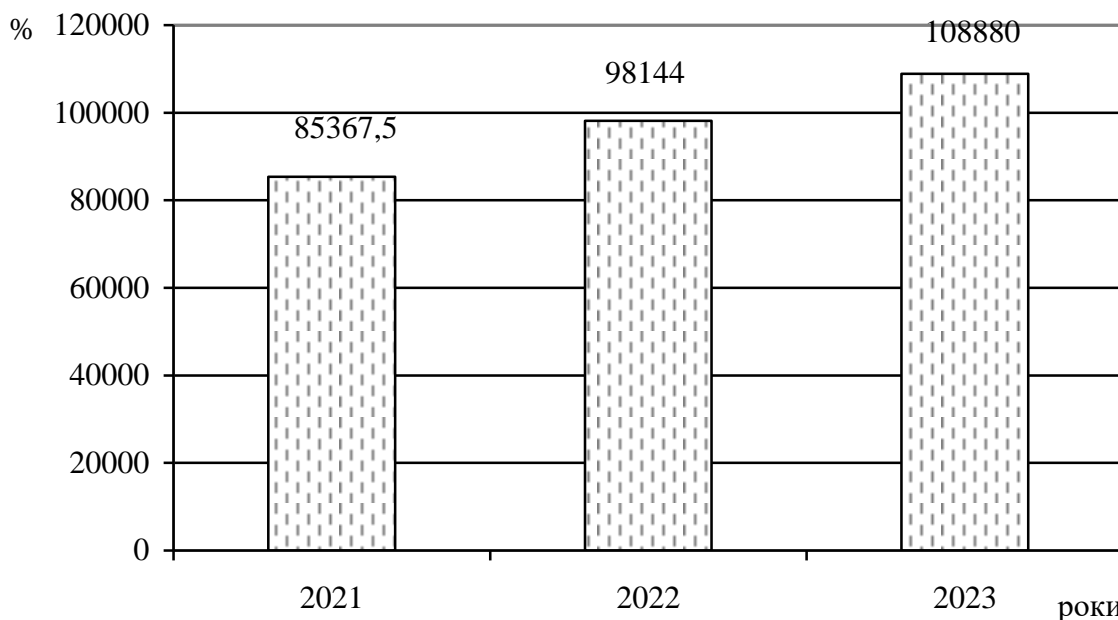


Рисунок 2.1 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Ефективність системи управління ТОВ «Альпмонтаж» можна оцінити за допомогою таблиці 2.4 [25].

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зазначити, що в 2020-2022 роках компанія зазнала збитків від операційної діяльності. У період з 2020 по 2021 рік спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінського персоналу. У 2022 році фонд заробітної плати зменшився через скорочення чисельності співробітників. Продажі на одного менеджера у 2021 році зросли на 1% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році цей показник збільшився на 1021% порівняно з 15,9%.

Частка зарплат менеджерів в загальному федеральному бюджеті дещо змінилася.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	501187	392044	510858	-21,8	30,3
2 Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб у т.ч.	осіб	224	137	162	-38,8	18,2
- управлінських працівників	осіб	40	27	33	-32,5	22,2
3 Операційний прибуток	тис.грн	-3764,4	-10271,2	1866,0	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	504951,4	402315,2	511022	-20,3	27,0
5 Фонд зарплати всього, в т.ч.	тис.грн	19152	15042,6	24416,6	-21,5	62,3
- управлінських працівників		4098,5	3309,4	5347,2	-19,3	61,6
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	12529,7	14520,1	15480,5	15,9	6,6
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,9	19,7	20,4	10,1	3,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,4	22,0	21,9	2,8	-0,5

Завдяки розробці та послідовній реалізації власної програми зниження витрат ТОВ «Альпмонтаж» постійно відстежує процес використання внутрішніх факторів і враховує вплив зовнішніх.

З кожним роком ТОВ «Альпмонтаж» планує знижувати виробничі витрати, що є одним із ефективніших факторів збільшення прибутку, а отже, і стабільної роботи підприємства.

## 2.2 Сучасний стан забезпеченості персоналом ТОВ «Альпмонтаж»

Кадрове забезпечення є важливим аспектом управління будь-якою організацією. Це гарантує ефективність та здатність компанії виконувати свої

завдання, досягати встановлених цілей і забезпечувати стабільне функціонування в умовах сучасної економіки. Поточний стан забезпечення кадрами можна охарактеризувати такими факторами, як зміни у вимогах до кваліфікації і здібностям, вплив автоматизації та штучного інтелекту, проблеми з мотивацією і утриманням співробітників, гнучкість у працевлаштуванні і нові форми праці, зміни в структурі робочої сили, інвестиції в розвиток людського потенціалу, ресурси, технології і т. д.

Оцінимо склад і структуру працівників ТОВ «Альпмонтаж» за допомогою таблиці 2.5 [25].

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	224	137	162	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	40	27	33	17,9	19,7	20,4
- фахівці	6	5	6	2,7	3,6	3,7
- технічні службовці	28	18	23	12,5	13,1	14,2
Робітники	6	4	4	2,7	2,9	2,5
	184	110	129	82,1	80,3	79,6

Аналізуючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.5), можна зробити висновок, що більшість співробітників компанії складають робітники. Їх частка в загальній чисельності працівників незначно змінювалася в період з 2021 по 2023 рік. Кількість спеціалістів зменшилася у 2021 році на 10 осіб порівняно з 2022 роком. Чисельність технічного персоналу в 2022 році знизилася на 2 особи порівняно з 2021 роком.

Для більшої наочності графічно представлена динаміка кадрової структури ТОВ «Альпмонтаж» (рисунок 2.2).

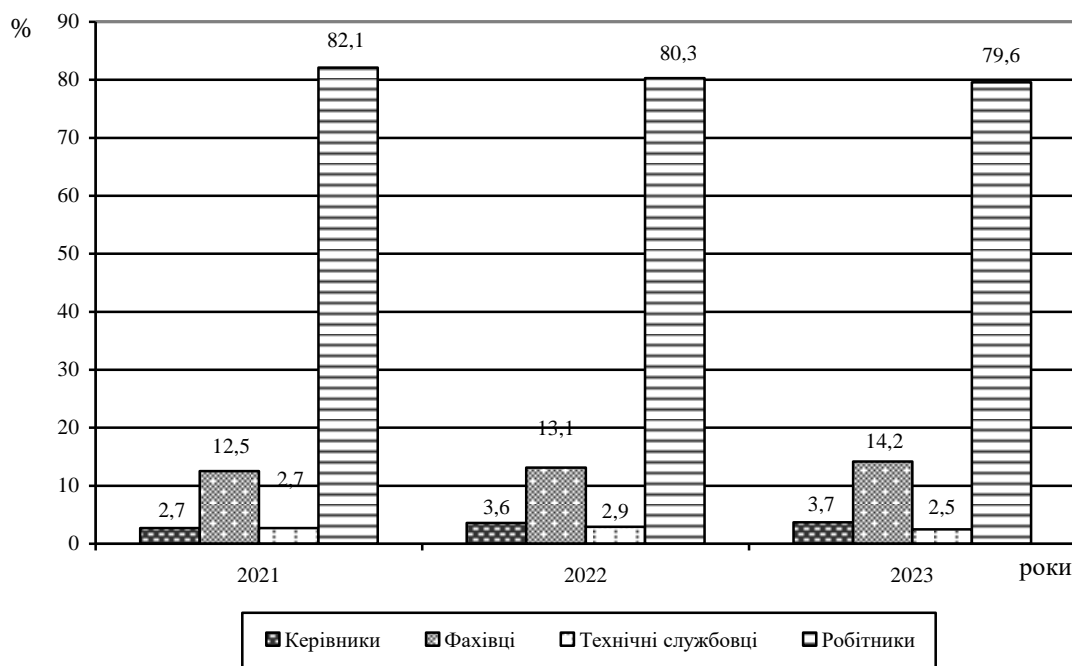


Рисунок 2.2– Структура чисельності ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 рр.

Загалом, можна відзначити, що структурний склад працівників ТОВ «Альпмонтаж» залишився стабільним, а співвідношення між різними категоріями співробітників не зазнало значних змін у період з 2021 по 2023 рік. Це вказує на підвищення ефективності та виробничого потенціалу компанії.

Крім того, при оцінці штатного розкладу ТОВ «Альпмонтаж» важливо визначити показники переміщення співробітників і їх причини. Для цього необхідно проаналізувати коефіцієнт плинності кадрів, наприклад, прийом, звільнення, плинність кадрів (таблиця 2.6) [25]. Інформаційну базу для цього аналізу можна знайти у формі №1-ПВ (додатки В1-В3).

З таблиці 2.6 видно, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Альпмонтаж» у 2021-2023 роках мала змінний характер. У 2022 році порівняно з 2021 роком середня чисельність працівників зменшилася з 224 осіб до 137, що на 59 осіб менше, а в 2023 році вона збільшилася на 9 осіб порівняно з 2022 роком.

За результатами розрахунку показників руху персоналу можна зробити висновок, що у 2022 році ситуація погіршилася порівняно з попереднім роком. Це підтверджується зростанням показника прийому на роботу, який становить 0,891, а також збільшенням показника звільнень. Основними причинами звільнення

стали добровільне рішення працівників та мобілізація.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021рр.	2023-2022рр.
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	-87	25
Кількість прийнятих працівників	123	64	73	-59	9
Кількість звільнених працівників	98	122	81	24	-41
Кількість звільнених працівників із причин плинності кадрів	98	122	81	24	-41
Коефіцієнт обороту по прийому	0,549	0,467	0,451	-0,082	-0,016
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,438	0,891	0,5	0,453	-0,391
Коефіцієнт плинності	0,438	0,891	0,5	0,453	-0,391

Давайте подивимося на графічне відображення мобільності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» (рисунок 2.3).

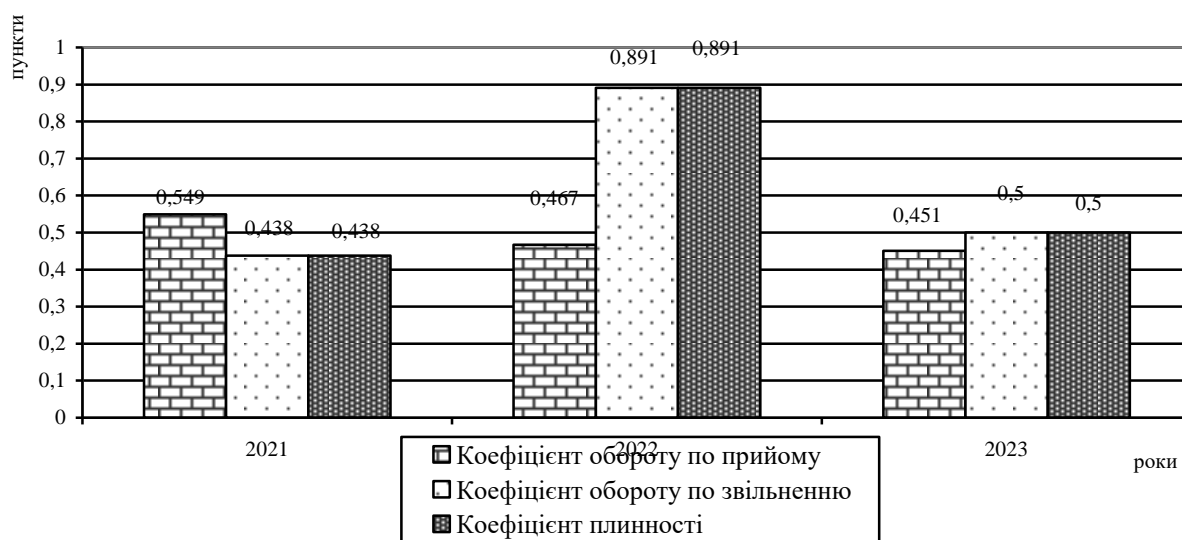


Рисунок 2.3 – Мобільність кадрів ТОВ «Альпмонтаж» за 2021-2023 рр.

При визначенні плинності кадрів слід виявити її причини і, якщо це можливо, вжити заходів для зниження цього показника в майбутньому. Основними причинами звільнень зазвичай є незадоволеність умовами праці, життєвими умовами, рівнем доходів, сезонністю виробництва, недоліками в

організації праці тощо. Тому важливим стимулом для розвитку національної економіки є зростання внутрішнього попиту, відновлення вітчизняного виробництва, створення нових робочих місць, поліпшення якості життя населення, підвищення заробітної плати, що сприяє формуванню відчуття безпеки та впевненості в майбутньому.

Так, в ТОВ «Альпмонтаж» використання чоловічої праці описано у віковій структурі персоналу, що пояснюється характером виробництва.

Узагальнюючи результати досліджень, проведених в області Управління персоналом підприємства, необхідно привести показники, що характеризують ефективність використання персоналу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	2237,4	2861,6	3153,4	27,9	10,2
Виробіток продукції на одного робітника	грн	2723,8	3564,0	3960,1	30,8	11,1
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	12529,7	14520,1	15480,5	15,9	6,6
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	38,2	38,4	20,9	0,5	-45,6
Коефіцієнт плінності кадрів		0,438	0,891	0,5	у 2 рази	-43,9

Як показано в таблиці 2.7, виробіток на одного працівника ТОВ «Альпмонтаж» у 2022 році зріс на 27,9% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 10,2% порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці як серед робітників, так і серед управлінських працівників зазнала змін у відповідності з цими даними.

У період з 2021 по 2022 рік рівень заробітної плати у виробничих підрозділах збільшився (рисунок 2.4). За результатами роботи компанії спостерігається загальний зріст середньомісячної заробітної плати одного

співробітника, що є позитивним показником для компанії.

Заробітна плата змінилася різними темпами: до 2022 року її зростання становило 38,4%. Така зміна рівня заробітної плати виводиться як позитивний момент, оскільки вона відбувається паралельно зі збільшенням обсягу виробництва та зростанням фонду оплати праці.

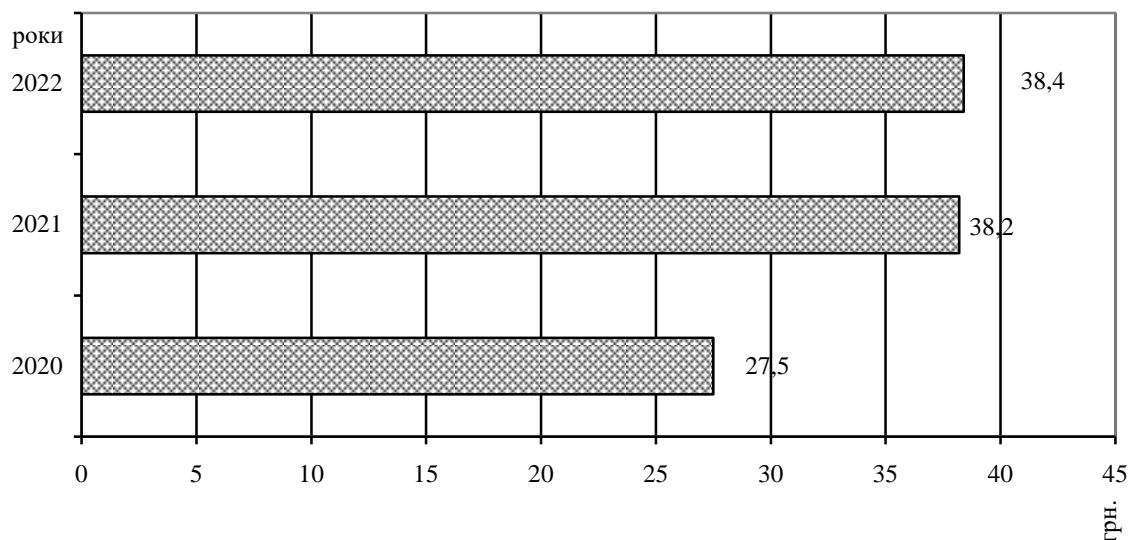


Рисунок 2.4 – Динаміка зарплатомісткості одиниці продукції  
ТОВ «Альпмонтаж» за 2021 - 2023 рр.

Отже, у 2022 році зарплатоємність виробничого підрозділу збільшилася на 0,5% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році, порівняно з 2022 роком, вона зросла на 45,6%. Це свідчить про зниження витрат на оплату праці, що включаються до собівартості продукції (продажів) виробничого підрозділу.

Сучасний стан забезпечення персоналом зумовлений багатьма факторами, такими як зміни на ринку праці, технологічні інновації, демографічні процеси, вимоги до кваліфікації кадрів, а також глобалізація економіки та адаптивні формати праці. Для успішного функціонування та розвитку організації необхідно комплексно вирішувати питання підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Це забезпечить високий рівень конкурентоспроможності організації на ринку праці.

## 2.3 Оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу

Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів компанії за допомогою кадрового інжинірингу є важливим елементом сучасної стратегії управління людськими ресурсами. Кадрова інженерія передбачає застосування інженерного підходу до управління людськими ресурсами, включаючи Системний аналіз, автоматизацію процесів, оптимізацію робочого процесу та створення та впровадження нових методів та технологій для забезпечення ефективності роботи працівників [26].

Ми провели дослідження, в якому керівника та його підлеглих попросили визначити конкурентні переваги персоналу. Результати опитування наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Конкурентні переваги персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Переваги	Зміст	Рейтинг	
		менеджери	підлеглі
Стан здоров'я	Міцне здоров'я – запорука результативної роботи персоналу	3	1
Рівень освіти та кваліфікації	Визначає не лише виробничу, але й соціальну ефективність та результативність	1	2
Стаж	Досвідчений персонал виконує завдання більш ефективно і швидко адаптується до змін	2	3
Вік	Молодий і середній вік співробітників визначає їх рівень енергії і працездатності	4	4
Особисті якості	Самоорганізація, самоврядування, відповідальність і дисципліна, рівень лояльності до організації	6	6
Професійна мобільність	Сумісність, взаємодопомога, готовність розширювати свої можливості	5	5

Аналіз даних дозволив виявити конкурентні переваги персоналу, згруповані в 6 категорій з різними рейтингами серед керівників та підлеглих. Керівник поставив на перше місце «рівень освіти та кваліфікації», на друге – «досвід», а на

третє – «стан здоров'я». Підлеглий, у свою чергу, віддав перше місце «стану здоров'я», друге – «рівню освіти та кваліфікації», а третє – «досвіду».

Наразі немає єдиного методу оцінки конкурентоспроможності персоналу, і відповідні показники визначаються лише в окремих сегментах ринку, таких як наука, освіта та культура, з орієнтацією на міжнародні аналоги [26].

Перехід до інноваційної моделі економічного розвитку передбачає зростання важливості цього показника для всіх категорій працівників, як у вигляді балів, так і з точки зору їхнього значення. Загальний рівень конкурентоспроможності визначається як сума балів за всіма критеріями та групами персоналу. У наведеному прикладі конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Альпмонтаж» становить 3 бали (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Алгоритм методики оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі диференційованого підходу

Критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу	Вагові значення щодо відповідності встановленим нормам		
	робочий	спеціаліст	менеджер
Фізичний потенціал працівника (стать, вік, стан здоров'я)	0,3	0,2	0,2
Психофізіологічний потенціал	0,15	0,2	0,25
Професійний рівень (освіта, кваліфікаційний рівень, компетенції, досвід)	0,35	0,35	0,3
Творчий потенціал, інтелект, креативність	0,2	0,25	0,25
Разом	1,0	1,0	1,0

За даними таблиці 2.9 побудуємо «павутину» конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» (рисунок 2.5).

Метою розробки і застосування оцінки конкурентоспроможності HR є аналіз якості ключових категорій співробітників і формування відповідних програм щодо їх поліпшення. Для забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності важливо регулярно проводити оцінку ефективності процесу управління людськими ресурсами [27].

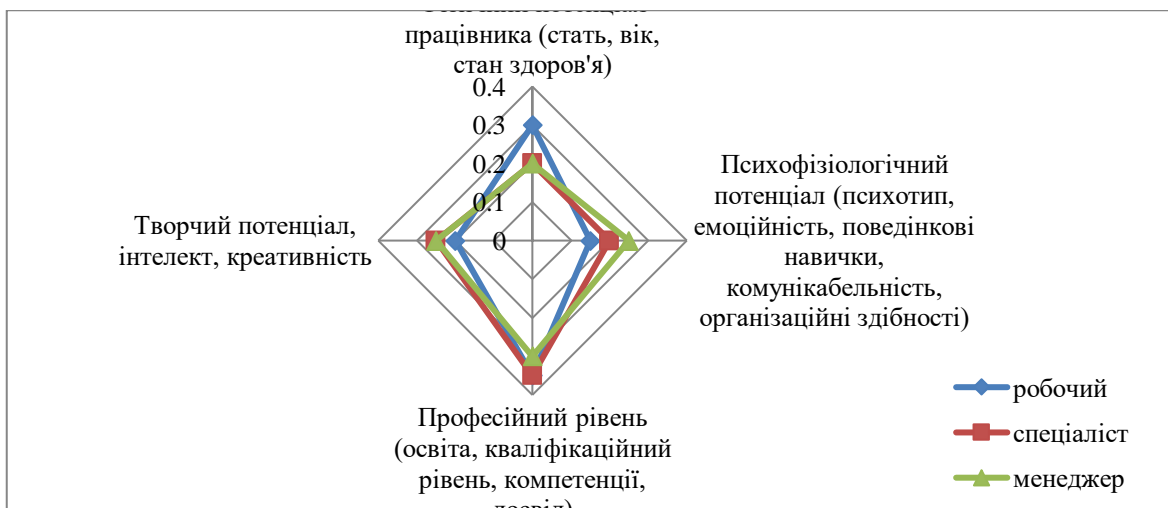


Рисунок 2.5 - «Павутина» конкурентоспроможності персоналу  
ТОВ «Альпмонтаж»

При оцінці персоналу часто використовуються якості менеджера ТОВ «Альпмонтаж», наведені в таблиці 1.10.

Таблиця 2.10 - Шкала оцінки ділових якостей HR-менеджера

Позитивні характеристики	Бал	Негативні характеристики
Аналітичні здібності		Нездатність до мислення
Творчі здібності		Шаблонність мислення
Адміністративні здібності		Нездатність до адміністративної роботи
Ділове чуття		Нездатність до ділової діяльності
Розв'язність письмової мови		Убогість письмової мови
Уміння складати переконливі документи		Складання безпомічних документів
Уміння володіти усним мовленням		Нездатність добре говорити
Уміння слухати інших		Нездатність слухати співрозмовника
Наявність вольових якостей		Недостатність вольових якостей
Стриманість у вираженні почуттів		Нездатність до стриманості
Уміння спілкуватися		Нездатність до спілкування
Прагнення до просування по службі		Байдужність до просування по службі
Гнучкість розуму		Шаблонність мислення
Прагнення спілкуватися з підлеглими		Прагнення уникнути зустрічей з підлеглими
Примітка: у середній графі проставляється бал від 1 до 10		

Для вдосконалення стилю управління за методикою Беннетта пропонується оцінити менеджерів середньої ланки ТОВ «Альпмонтаж». Результати оцінки 7 менеджерів компанії представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати оцінювання стилю управління 7 менеджерів ТОВ

«Альпмонтаж»

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали
1. Швидко ліквідує робочі нескладні проблеми	6	2	1. Погано справляється з оперативними робочими проблемами	7	1
	5	3		6	1
2. Перед ухваленням рішення зважає всі «за» і «проти»	7	1	2. Приймає рішення без вичерпного врахування даних	7	1
	6	2		-	-
	5	3		-	-
3. Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	5	1	3. Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7	2
	4	3		6	1
4. Постійно особисто спілкується з виконавцем	6	3	4. Як правило, віддає письмові розпорядження	5	2
	5	2		-	-
5. Уважно стежить за інноваціями	6	2	5. Не звертає уваги на нововведення	5	1
	5	2		-	-
	4	2		-	-
6. Чуйний до підлеглих	6	3	6. Байдужний до підлеглих	4	1
	5	3		-	-
7. Шукає різноманітні методи мотивації	7	2	7. Байдужний до мотивів підлеглих	4	2
	6	3		-	-
Примітка: 7 – дуже високий ступінь; 6 – високий ступінь; 5 – вище за середнє; 4 – середній показник; 3 – нижче за середнє; 2 – низький ступінь; 1 – дуже низький ступінь					

На основі результатів, наведених у таблиці 2.11, можна зробити такі висновки:

- 5 з 7 менеджерів ефективно вирішують прості робочі проблеми, в той час як 2 менеджери мають труднощі з оперативними завданнями.

- При прийнятті рішень використовують зважений підхід – 6, однак не враховують зовнішні і внутрішні фактори – 1.

- 4 менеджери заохочують ініціативу підлеглих, а 3 – пригнічують її.

- 5 менеджерів активно спілкуються з виконавцями, тоді як 2 віддають перевагу письмовим інструкціям.

- 6 менеджерів мають інноваційний склад розуму, а 1 не звертає увагу на нововведення.

- 6 менеджерів реагують на підлеглих, а 1 є байдужим.

- 5 менеджерів активно мотивують персонал, 2 не приділяють уваги мотивації.

Отже, оцінка менеджера ТОВ «Альпмонтаж» виявила необхідність звільнення 1 менеджера, тобто керівника Служби персоналу, який показав всі негативні результати. Беручи до уваги вимоги до інтелектуальних, функціональних і соціальних здібностей співробітника організації, їх оцінка може здійснюватися на основі системи «оцінки досягнень співробітника», що враховує його кваліфікацію, професійний досвід, ступінь відповідальності та рівень лідерських якостей (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Комплексна система оцінки ефективності роботи фахівців та технічних службовців ТОВ «Альпмонтаж»

Чинники та коефіцієнт оцінки	Бальна оцінка показників, коефіцієнт					
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
Підготовка						
Освіта	1,0	0,05	0,10	0,18	0,29	0,38
Досвід і компетентність	1,0	0,10	0,12	0,22	0,34	0,22
Відповідальність						
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	1,0	0,12	0,18	0,24	0,25	0,21
Своєчасність та якість прийнятих рішень	1,0	0,08	0,24	0,24	0,31	0,13
Складність функціональних обов'язків	1,0	0,05	0,16	0,25	0,20	0,34
Керівництво						
Ступінь керівництва	1,0	0,05	0,16	0,21	0,28	0,30
Характер керівництва	1,0	0,05	0,12	0,23	0,27	0,33
Масштаби керівництва	1,0	0,12	0,17	0,25	0,28	0,18
Особисті якості						
Активність та ініціатива в роботі	1,0	0,15	0,15	0,25	0,30	0,15
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	1,0	0,18	0,13	0,22	0,18	0,29

Технологія оцінювання базується на тому, що кожен керівник щоквартально оцінює ефективність та якість роботи своїх співробітників за допомогою спеціально розробленої анкети, а щорічно спеціальна комісія проводить «оцінку досягнень» кожного співробітника [28].

Такий підхід до оцінки дозволяє керівництву компанії вжити відповідних заходів для заохочення працівників, які демонструють високі результати, та застосувати санкції до тих, хто працює незадовільно, включаючи можливість звільнення. Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.12, можна побачити, що залежно від рівня освіти співробітники ТОВ «Альпмонтаж» отримали 5 балів – 38%, 4 бали – 29% та 3 бали – 18% (рисунок 2.6).

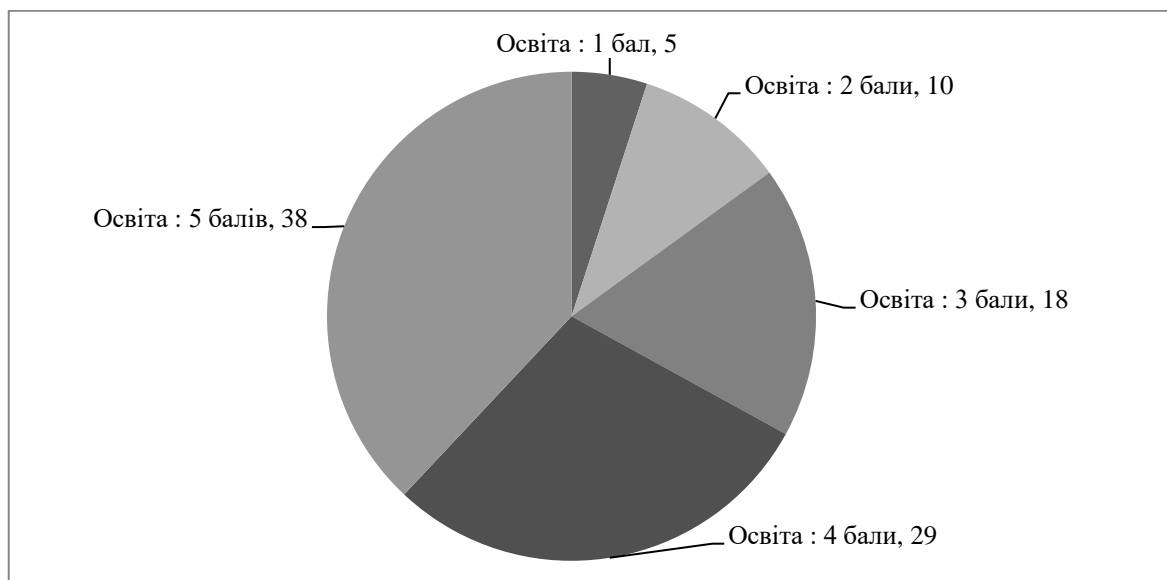


Рисунок 2.6 - Розподіл працівників ТОВ «Альпмонтаж» за рівнем освіти

Розподіл співробітників за досвідом та здібностями більш рівномірний: 5 балів отримали 22%, 4 бали – 34%, 3 бали – 22% (рисунок 2.7). Що стосується відповідальності, важливо врахувати високий відсоток працівників, які отримали 1 бал за своєчасність і повноту виконання своїх обов'язків – 12%, а також за своєчасність і якість прийнятих рішень – 8%. Водночас важливо заохочувати співробітників, які виконують складні функціональні обов'язки, оскільки 34% працівників ТОВ «Альпмонтаж» отримали 5 балів. Особисті якості співробітників слід враховувати при формуванні кадрового резерву та просуванні по кар'єрних сходах.

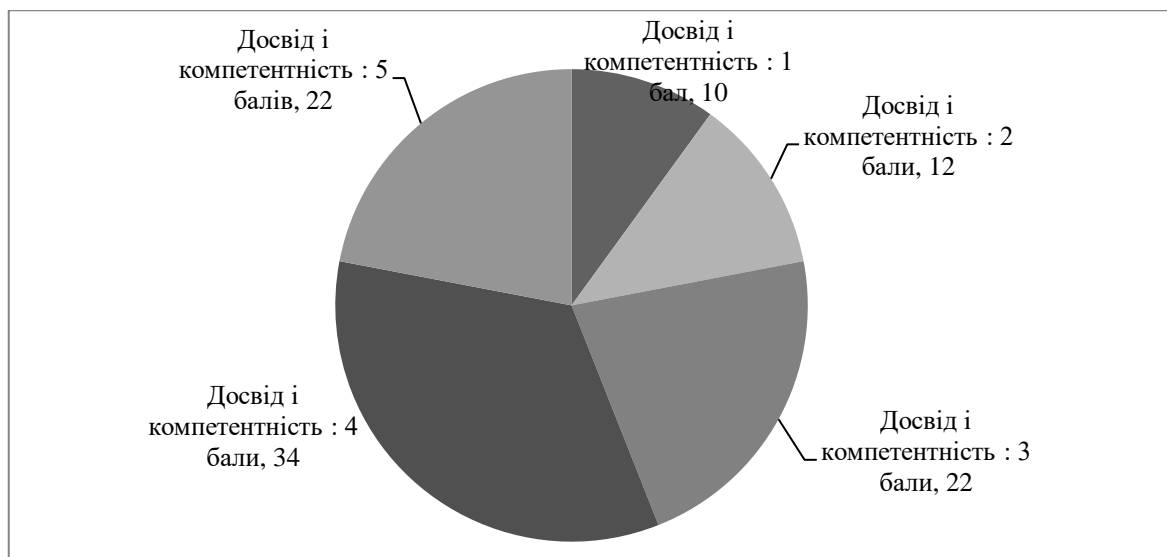


Рисунок 2.7 - Розподіл працівників ТОВ «Альпмонтаж» за рівнем досвіду і компетенції при проведенні комплексної оцінки, частки одиниці

Запровадження кадрової інженерії дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, що прямо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє вам сформувати команду з відмінних і мотивованих співробітників, здатних не тільки домагатися найкращих фінансових результатів, а й адаптуватися до змін і активно впроваджувати інновації.

## Висновки до розділу 2

У системі управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» визначено вимоги до керівників і співробітників, що відрізняються залежно від функціональних напрямків. Ці вимоги прив'язані до функціональних можливостей. Робота з персоналом є пріоритетним завданням для кожного керівника структурного підрозділу ТОВ «Альпмонтаж». Керівники активно беруть участь у всіх кадрових рішеннях і передають ці принципи своїм підлеглим. Вони відповідають за впровадження єдиних стандартів управління людськими ресурсами, а також за

підтримку розвитку професійних навичок і вмінь співробітників. Для уточнення стилю управління за методикою Беннетта в ТОВ «Альпмонтаж» була проведена оцінка адміністраторів-менеджерів середньої ланки.

Для забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності важливо проводити регулярні оцінки ефективності HR-інжинірингових процесів. Результати оцінки 7 менеджерів ТОВ «Альпмонтаж» показали, що 5 менеджерів швидко вирішують нескладні робочі проблеми, а 2 мають труднощі з оперативними завданнями. Шість менеджерів приймають зважені рішення, тоді як один не враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Чотири менеджери дозволяють підлеглим проявляти ініціативу, а троє — пригнічують її. П'ятеро менеджерів особисто спілкуються з виконавцями, а двоє віддають перевагу письмовим розпорядженням. Шість менеджерів мають інноваційний склад розуму, а один не звертає уваги на нововведення. Шість менеджерів чуйні до підлеглих, а один байдужий. П'ять менеджерів мотивують персонал, а двоє — не звертають уваги на мотивацію. Оцінка виявила необхідність звільнення одного з менеджерів, який продемонстрував всі негативні результати, а саме, начальника кадрової служби.

### **3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ HR -ІНЖИНІРИНГУ**

#### **3.1 Розробка науково-методичного підходу до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників**

Об'єктивний погляд на рух України до побудови інноваційної економіки з урахуванням глобальних змін, які торкнулися всіх сфер суспільного розвитку і, зокрема, призвели до підвищення ролі інтелекту, професійної компетентності співробітників і постійного розвитку робочої сили і конкурентного попиту. Як показує світовий досвід, конкурентна перевага і прибутковість багатьох успішних підприємств залежать від стану професійного розвитку персоналу, здатності мотиваційного менеджменту належним чином оновлювати накопичений арсенал навичок і методів, що впливають на сферу інтересів і цінностей працюючої людини, рівень його професійної підготовки. цілеспрямованість і готовність до професійного самовдосконалення залежать від того, наскільки вони зможуть впоратися з новими викликами і проблемами.

Нове бізнес-середовище, що супроводжується змінами у сфері глобальних технологічних інновацій та цифровізації економіки, вимагає переорієнтації методів управління мотивацією в українських компаніях на сприяння професійному розвитку співробітників і підвищення конкурентоспроможності. З огляду на зростаючий попит на міжнародному ринку праці і очевидне відставання вітчизняних підприємств в кількості і якості професійної підготовки співробітників, питання вдосконалення методів управління мотивацією на основі оцінки професійного розвитку і конкурентоспроможності співробітників набуває особливого значення [29, с. 71]. Зростає практична потреба в методологічних інструментах, зокрема, для поліпшення порівняльної оцінки професійної компетентності відповідно до вимог роботодавця та умов ринку. Це важливо для вдосконалення важелів управління мотивацією, стимулювання зацікавленості

персоналу в професійному зростанні і внесення розумних змін, що підвищують конкурентну перевагу в професійних знаннях і навичках.

Метою заходу є розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення методичного інструментарію управління мотивацією в частині методики оцінки професійного зростання персоналу та підвищення його конкурентних переваг.

В умовах глобальних технологічних змін, швидке старіння знань і зростаючими вимогами до рівня професійної компетентності людських ресурсів, це дуже важливо для кожної компанії, щоб забезпечити оновлення мотивації, методів управління, які відповідають цілям необхідність збільшення безперервного професійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів [30, с. 1].

По-перше, було розкрито детальний базовий теоретичний підхід до дослідницького процесу, який є основою для пропозицій щодо оцінки професійного розвитку людських ресурсів та вдосконалення методологічного інструментарію управління мотивацією з точки зору технологій підвищення конкурентоспроможності. Розробляючи їх, ми пропонуємо розуміти «професійний розвиток співробітників» як якісну зміну в освіті та професійних характеристиках співробітників шляхом постійного розвитку їх професійних здібностей та адаптації до зростаючих професійних вимог у конкурентному середовищі та інноваційних змін в економіці.

Конкурентоспроможність працівника-це сукупність його вроджених освітніх характеристик, професійних умінь, розвинених здібностей і схильностей, які дозволяють йому задовольняти як свої власні потреби, так і потреби роботодавця, виконуючи обов'язки і завдання на певному якісному рівні в певному ринковому середовищі. Слід враховувати. Порівняльна перевага працівника в набутій професійній компетентності, тобто знаннях, навичках і вміннях, формує конкурентну перевагу працівника, тобто здатність відповідати вимогам ринку і роботодавця, дозволяючи співробітникам краще виконувати поставлені завдання, брати участь в інноваційних процесах і отримувати вигоду з

кращих можливостей працевлаштування, кар'єрного зростання і більш високого доходу [31, с. 57].

У той же час слід підкреслити, що наявність адекватної освіти і професійного досвіду в мінливому конкурентному середовищі, особливо в сфері інновацій, не обов'язково гарантує довгострокову конкурентоспроможність. Важливо постійно і безупинно підвищувати якість робочої сили відповідно до вимог ринку праці. Тому завданням керівника є створення мотиваційного простору для трудової діяльності, в якому співробітники можуть усвідомлено оновлювати свої знання, прагнути до професійного самовдосконалення, отримувати конкурентну перевагу і відчувати, що накопичення навичок, знань і умінь оцінюється в компанії і враховується в системі стимулювання праці.

Серед різних методів управління мотивацією, що розглядаються в науковій літературі [32, с. 3], метод оцінки персоналу займає особливе місце. Під методом управління мотивацією розуміється сукупність методологічних підходів, процедур і прийомів оцінки, заснованих на відповідних алгоритмах і показниках. У той же час варто підкреслити, що управління мотивацією на вітчизняних підприємствах як і раніше відстає, а методологічні інструменти і методи оцінки персоналу як і раніше дуже слабо орієнтовані на вирішення проблем професійного розвитку і вдосконалення координуючих факторів такого розвитку.

З нашої точки зору, оцінка конкурентоспроможності персоналу на підприємстві повинна бути комплексним показником ділових і професійних якостей і кваліфікації, які слід безпосередньо враховувати при стимулюванні праці. Значення Індексу конкурентоспроможності окремих працівників може коливатися через кілька факторів. Швидке старіння знань, коливання ринкової кон'юнктури, постійні зміни попиту і пропозиції на ринку праці, кон'юнктура ринку інноваційних продуктів, тобто зміни в конкурентоспроможності підприємств, які тісно пов'язані з показниками конкурентоспроможності співробітників, повинні регулярно відслідковуватися.

Запропоновано авторський варіант науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж», що передбачає

подальший професійний розвиток персоналу і комп'ютерну обробку отриманих систематизованих даних, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність. При цьому автоматизована система оцінки забезпечує не тільки формування оцінки роботодавців і працівників за універсальністю можливостей, рівнем кваліфікації, здатності до інновацій і т.д., але і формування оцінки самих співробітників. Крім того, пропонується формування рекомендацій щодо необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності за кожним оцінюваним показником, наприклад, «залишатися на рівні конкурентоспроможності», «покращувати в першу чергу», «займати друге місце» та інші. Використовуючи приклади нашої методики, конкурентоспроможність співробітників оцінюється відповідно до потреб та існуючих вимог роботодавця щодо стану професійного розвитку в компанії, що проводить інновації, і наявності або відсутності певних якостей у співробітників даної професії. В якості перших параметрів для оцінки розглядаються наступні параметри [33, с. 35]:

1) конкурентні фактори- $f_1, f_2, \dots, f_n$  (наприклад, професійна освіта, професійний досвід, знання іноземних мов, навички роботи з комп'ютером, здатність розробляти інноваційні проекти, комунікативні навички тощо);

2) пріоритетність факторів конкурентоспроможності (0..100 балів) -  $p_1, p_2, \dots, p_r$ .

3) з використанням системи оцінок для коефіцієнтів ( $n = 1, 2, \dots, n$ ) -  $g_{i1}, g_{i2}, \dots$  був прийнятий  $g_{im}(i)$ .

4) Шкала пріоритетів системи оцінювання (0..100 балів) -  $q_{i1}, q_{i2}, \dots, q_{im}(I)$ .

Розроблений методологічний підхід є основою для вдосконалення методів оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу і повинен використовуватися в рамках управління мотивацією. Розроблена нами методика оцінки призначена для реалізації завдань у вигляді автоматизованих систем, і в основі її алгоритму лежить наступна узагальнена система [34]:

- Для кожної експертної групи роботодавців вводиться шкалу пріоритетних факторів і значень системи оцінки, створює таблицю джерел інформації (таблиця 1).

- Кожен співробітник форму і відображає особисті дані і наявні професійні компетенції (набуті знання, навички, здатність до інновацій в залежності від місця розташування і робочого місця).

- Автоматизована система відтворює формулу, аналізує дані з цих формулярів і видає результати аналізу (таблиці 3.1-3.3).

Таблиця 3.1 - Оцінка роботодавцями ТОВ «Альпмонтаж» професійного розвитку та конкурентоспроможності співробітників

Фактори	Пріоритет	Шкала градацій							
		Чоловік				Жінка			
Стать	25	80				20			
Вік	50	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
		40	60	80	50	40	30	20	20
Освіта	85	Немає освіти		Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта
		10		30	40		50		80
Професійні компетентності, універсальність можливостей	80	Вузкий діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
		30		50		60		80	
Рівень кваліфікації	95	Низький рівень кваліфікації			Середній рівень кваліфікації		Високий рівень кваліфікації		
		10			30		60		
Володіння іноземними мовами	70	Не володіє жодною іноземною мовою			Володіє однією іноземною мовою		Володіє кількома іноземними мовами		
		10			50		80		
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	85	Здатність відсутня			Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна	
		10			30	40	70	90	

На основі цього прикладу можлива оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності співробітника з боку роботодавця (таблиця 3.1), яка ґрунтується на вимогах до працівника. Ці вимоги порівнюються з самооцінкою

співробітника (таблиця 3.2), і за допомогою автоматизованої системи визначається, наскільки характеристики працівника відповідають бажаним вимогам, що відображають його конкурентоспроможність.

Таблиця 3.2 - Самооцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника ТОВ «Альпмонтаж»

Фактори	Шкала градацій							
	Чоловік				Жінка			
Стать	1				0			
Вік	До 20 років	21-25 років	25-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
	0	0	0	1	0	0	0	0
Освіта	Немає освіти	Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта	
	0	0	0		1		0	
Професійна компетентність, різноманітність компетенцій	Вузкий діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
	0		0		1		0	
Рівень кваліфікації	Низький рівень кваліфікації		Посередній рівень кваліфікації		Високий рівень кваліфікації			
	0		1		0			
Володіння іноземними мовами	Не володіє жодною іноземною мовою		Володіє однією іноземною мовою		Володіє кількома іноземними мовами			
	1		0		0			
Постійний професійний розвиток, інноваційна діяльність	Здатність відсутня		Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна		
	0		1	0	0	0		

Загальну інформацію про професійний розвиток співробітників ТОВ «Альпмонтаж» та оцінку їх конкурентоспроможності можна знайти в таблиці 3.3.

Незважаючи на наявний інноваційний та інтелектуальний потенціал, тобто наявність необхідних професійних здібностей і універсальність можливостей співробітників, з урахуванням отриманих даних автоматизована система оцінки фіксує «тривожний сигнал» для роботодавців - постійне підвищення кваліфікації, професійну мобільність і низькі інноваційні можливості [35, с. 273].

Таблиця 3.3 - Загальна оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності співробітників ТОВ «Альпмонтаж»

Загальна оцінка конкурентоспроможності працівника (Кзаг) : 0,237			
Ідеально можлива за вимогами роботодавця оцінка: 0,446			
Міра відповідності ідеально можливій оцінці : 53 %			
Складові	Частка за запитом роботодавця	Частка за характеристиками працівника	Висновки
Стать	11	11	Відповідає потребам підприємства
Вік	7	5	Нижче рівня конкурентоспроможності
Освіта	20	13	Нижче рівня конкурентоспроможності
Наявність необхідних професійних навичок	14	11	Близько до рівня конкурентоспроможності
Рівень кваліфікації	29	16	Значно нижче рівня конкурентоспроможності
Володіння іноземними мовами	15	4	Принципово не відповідає рівню конкурентоспроможності
Постійний професійний розвиток, професійна мобільність, здатність до інновацій	17	7	Значно нижче рівня конкурентоспроможності

Загальну картину ефективності управління мотивацією для професійного розвитку слід отримувати через моніторинг всіх співробітників, який за потреби може бути доповнений переліком факторів, що на це впливають, а також інформацією, наданою в попередній таблиці [36, с. 35].

Практичне впровадження запропонованого науково-методичного підходу не лише підвищить усвідомлення важливості безперервного професійного розвитку, але й сприятиме розвитку конкурентних відносин між співробітниками та формуванню конкурентного мислення. Для запобігання погіршенню взаємин між працівниками та уникнення стресових ситуацій у групах, які займаються інноваційною діяльністю, інформація, представлена в огляді, повинна бути доступною для співробітників, а критерії оцінки — зрозумілими та прийнятими в компанії [37, с. 407].

В умовах інноваційних змін в економіці розробка і впровадження

методологічної основи оцінки конкурентоспроможності та професійного розвитку співробітників важливі для підбору персоналу, оцінки, планування кар'єри, визначення трудового внеску співробітників в результати діяльності компанії, організації відповідних значні стимули для інноваційної роботи та організації можливостей персоналу [38, с. 121]. Ми вважаємо, що це важливо для створення стимулів для розвитку та підвищення ефективності творчої діяльності.

В умовах інноваційних змін в економіці та цифровізації зростає практична потреба у вдосконаленні управління мотивацією компаній шляхом розробки спеціальних способів оцінки людських ресурсів з точки зору професійного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Такий метод оцінки повинен послужити інструментом вдосконалення системи стимулювання праці для просування інновацій з урахуванням вимог ринку праці та інтересів ТОВ «Альпмонтаж».

### **3.2 Впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж»**

Забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів перешкоджає зниженню попиту на висококваліфікованих працівників і нерівність у заробітній платі і доходах компаній. Це призводить до недостатнього використання робочої сили, потенційного неефективного та нерозумного використання робочої сили персоналу підприємств, особливо інноваційних елементів. До числа найбільш важливих елементів розвитку людських ресурсів компанії відносяться: забезпечення ефективною зайнятості, підвищення заробітної плати і доходів населення, підвищення рівня соціального забезпечення та соціального захисту співробітників, залучення інвестицій в безперервне професійне навчання на робочому місці, сприяння високій мотивації співробітників до праці, творча реалізація і зусилля в області управління людськими ресурсами. освоєння

ресурсів.

Конкурентоспроможність персоналу підприємства можна розглядати з точки зору якісних і кількісних характеристик. Це необхідно для ефективної роботи компанії. робоча сила. З точки зору кількісних характеристик конкурентоспроможність співробітників залежить від продуктивності і результативності праці, витрат робочого часу на виконання певних завдань (операцій), якості продукції, кількості часу, використовуваного у виробництві.

Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів у соціально-економічній системі досягається за рахунок формування та використання ефективних механізмів координації формування та розвитку людських ресурсів у рамках державного регулювання на макро-, проміжному та місцевому рівнях.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна ґрунтуватися на зовнішніх і внутрішніх конкурентних перевагах персоналу. Зовнішня конкурентна перевага персоналу залежить від конкурентоспроможності організації, в якій працює конкретний співробітник або фахівець. Якщо організація має високу конкурентоспроможність, її персонал матиме сприятливі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентної переваги [39, с. 272]. Внутрішня конкурентна перевага працівника може бути успадкована або придбана. Лише співробітники з винятковими талантами мають меншу залежність від зовнішніх умов. Перелік характеристик персоналу ТОВ «Альпмонтаж» та їх значимість представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Важливість якостей для оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якостей
1 Генетична конкурентна перевага (здібності, фізичні характеристики, темперамент)	0,17
2 Професійна компетентність (освіта, досвід, навички та вміння)	0,25
3 Здатність зберігати високу продуктивність в екстремальних умовах.	0,19
4 Здатність виконувати роботу самостійно.	0,13
5 Комунікабельність	0,05
6 Організація та планування поставлених завдань	0,11
7 Вік, здоров'я	0,1
Разом	1,0

Конкурентоспроможність певної категорії персоналу оцінюється за такою формулою:

$$Kn = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \cdot \beta)}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (3.1)$$

де  $K_n$  - рівень конкурентоспроможності певної категорії персоналу;

$i$  - кількість фахівців  $i = 1, 2 \dots n$ ;

$j$  - кількість якостей оцінюваного персоналу (наприклад, рівень кваліфікації, досвід роботи, професійні та особисті якості)  $j = 1, 2 \dots 7$ ;

$\alpha_j$  - вага  $j$ -ї якості працівника;

$\beta_{ij}$  - п'ятибальна оцінка  $i$ -м експертом якостей  $j$ -го співробітника;

$5n$  - максимальна кількість балів, яку може отримати особа (5 балів  $\cdot$   $n$  експертів).

Крім того, для фахівців були встановлені наступні умови оцінки якості свого персоналу: не характеризується - 1 бал; представлений дуже рідко - 2 бали; представлений слабо або не сильно - 3 бали; часто представлений - 4 бали; представлений систематично, послідовно і чітко - 5 балів.

Для прикладу оцінимо конкурентоспроможність фахівців першої категорії, які отримали вищу освіту і мають 6-річний досвід роботи в даній сфері. Оцінка експертної групи наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати оцінки конкурентних якостей персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

П'ятибальна оцінка експертами семи управлінських якостей	Номер експерта		
	1	2	3
1 Генетична конкурентна перевага (здібності, фізичні характеристики, темперамент)	4	5	4
2 Професійна компетентність (освіта, досвід, навички та вміння)	5	4	5
3 Здатність зберігати високу продуктивність в екстремальних умовах.	3	4	4
4 Здатність виконувати роботу самостійно.	4	5	4
5 Комунікабельність	4	4	5
6 Організація та планування поставлених завдань	5	4	4
7 Вік, здоров'я	5	5	5

Підставляючи результати експертної оцінки в таблиці 3.5, отримаємо:

$$Kn = [0,17 \cdot (4+5+4) + 0,25 \cdot (5+4+5) + 0,19 \cdot (3+4+4) + 0,13 \cdot (4+5+4) + 0,05 \cdot (4+4+5) + 0,11 \cdot (5+4+4) + 0,1 \cdot (4+4+4)] : (5 \cdot 3) = 12,77 : 15 = 0,85.$$

Тому у співробітників є висока конкурентна перевага. Щоб ще більше підвищити його, потрібно вміти правильно планувати і організовувати виконання завдань і відвідувати курси по «стресостійкості» і «вдосконалення комунікативних навичок».

Впроваджений механізм дозволяє компанії відстежувати реальну ситуацію, прогнозувати рівень конкурентоспроможності персоналу, своєчасно отримувати необхідну інформацію про якість, чисельність і рівень кадрової структури, а також вживати відповідних заходів щодо їх поліпшення.

З метою вдосконалення системи мотивації для підвищення конкурентоспроможності співробітників ТОВ «Альпмонтаж» пропонується встановити зворотний зв'язок між керівниками і співробітниками, визначити критерії оцінки якості результатів роботи кожного підрозділу, а також розробити і впровадити карту ефективності для кожного підрозділу. Така картка включає в себе вид робіт, які повинні бути виконані до певного терміну, і кількість виробів, які повинні бути виготовлені до певного терміну, включаючи оцінку роботи співробітника без дефектів.

Особливістю системи стимулювання є те, що вона має свої власні умови для конкурентних премій, які відображені по горизонталі у всіх категоріях персоналу і по вертикалі в критеріях преміювання, для кожної категорії персоналу, зокрема для робітників, технічних і кваліфікованих працівників (фахівців, спеціалістів, службовців), а також для різних категорій персоналу. рівні управління (таблиця 3.6).

Після встановлення характеристик персоналу всіх категорій приступимо до розробки моделей оцінки ефективності персоналу. Для техніків та кваліфікованих робітників такі моделі включають наступні характеристики продуктивності, їх вагові коефіцієнти та оцінку цих характеристик (таблиця 3.7).

Таблиця 3.6 - Заохочення на основі результатів конкурентоспроможності працівників ТОВ «Альпмонтаж»

Категорії персоналу / Умови преміювання за підвищення конкурентоспроможності	Основні робітники	Допоміжні робітники	Обслуговуючі робітники	Спеціалісти	Фахівці (інженерно- технічні працівники)	Службовці	Керівник підприємства (вищого рівня)	Менеджери середнього рівня	Менеджери первинного рівня
Збільшення обсягів робіт	X								
Якість виконання функцій	X								
Продуктивність	X								
Використання нової техніки	X	X	X						
Запровадження нових технологій	X	X	X						
Своєчасне виконання робіт	X	X	X	X	X			X	X
Ритмічність робіт	X	X	X						
Автоматизація і механізація процесу праці	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Самостійне виконання робіт	X	X	X						
Суміщення професій	X	X	X						
Освітньо-кваліфікаційний рівень				X	X		X	X	X
Складність робіт				X	X	X	X	X	X
Новизна функцій				X	X				
Скорочення затрат часу	X	X	X						
Збільшення зони обслуговування, робочого часу		X	X			X			
Скорочення обсягів браку	X								
Збільшення коефіцієнта завантаженості обладнання	X								
Безперервність роботи основного обладнання		X	X						
Збільшення міжремонтного циклу		X	X						
Зменшення простоїв обладнання	X	X	X						
Якість обслуговування			X						
Виконання планових завдань підрозділами							X	X	X

Індивідуальна оцінка співробітника, яка безпосередньо впливає на розмір премії, визначається за формулою 3.2:

$$OPD = \sum_{i=1}^n O_{ij} \cdot a_i, \quad (3.2)$$

де OPD – оцінка ефективності;

$a_i$  – вагомість  $i$ -ї характеристики;

$O_{ij}$  – оцінка  $j$ -ї характеристики за  $i$ -м критерієм;

$n$  – кількість критеріїв досяжності.

Варто відзначити, що сформована модель оцінки ефективності персоналу,

що враховує особливості роботи персоналу груп і категорій, допомагає визначити розмір премій за виконання службових обов'язків і підвищити конкурентоспроможність персоналу компанії.

Таблиця 3.7 - Інструменти для оцінки ефективності професійних та інженерно-технічних якостей працівників ТОВ «Альпмонтаж»

Характеристики результативності діяльності	Вагомість характеристики	Критерії досяжності даної характеристики	Бальна оцінка критерію
Ефективність організації процесів праці	0,15	Збільшення результатів діяльності на 25 %	3
		Результати діяльності збільшилися на 10 %	2
		Результати діяльності залишилися на попередньому рівні	1
Нестандартність (творчість робіт)	0,10	Робота потребує постійних нестандартних рішень	3
		Робота з елементами нестандартних рішень	2
		Робота колективу монотонна, постійно стандартна	1
Своєчасність виконання робіт	0,13	Інтенсивне виконання до зазначених термінів	3
		Своєчасне виконання робіт	2
		Робота виконана з невеликим запізненням	1
Освітньо-кваліфікаційний рівень	0,12	Вища спеціальна освіта	3
		Середньо-спеціальна за профілем освіта молодшого спеціаліста	2
		Молодшого спеціаліста	1
Складність робіт	0,10	Робота складна	3
		Робота з елементами складності	2
		Робота нескладна	1
Ступінь відповідальності за прийняті рішення	0,20	Відповідальність за окремий напрям робіт	3
		Відповідальність за окрему функцію	2
		Відповідальність за окрему роботу	1
Рівень автоматизації процесів праці	0,14	Власне програмне забезпечення	3
		Використання типових програм	2
		Використання елементів типових програм	1
Ступінь взаємозв'язку із зовнішнім середовищем	0,06	Налагоджена експортно-імпортна діяльність в цілому підприємства	3
		Окремі підрозділи виконують експортно-імпортні операції	2
		Виконання експортно-імпортної діяльності на рівні виконання окремих угод	1

При обробці результатів представленого опитування розраховується інтегральний індекс рівня конкурентоспроможності персоналу (ІКП) за формулою 3.3 (таблиця 3.8) [39, с. 272]:

$$I_{КІРП} = \sum_{j=1}^n q_j \frac{x_j}{x_{\max_j}}, \quad (3.3)$$

де  $n$  - кількість компетенцій, в одиницях;

$q_j$  - питома вага  $j$ -ї компетентності у загальній кількості компетентностей, частка;

$x_j$  - фактичне значення  $j$ -ї компетентності, бали;

$x_{\max_j}$  - максимально можливе значення  $j$ -ї компетентності, бали.

Таблиця 3.8 - Результати розрахунку інтегральних показників рівня компетентності керівників ТОВ «Альпмонтаж»

Групи компетентностей	$\frac{x_j}{x_{\max_j}}$	Вага компетентності	$q_j \frac{x_j}{x_{\max_j}}$	ІКРП
Функціональна	0,738	0,318	0,234	0,755
Інтелектуальна	0,726	0,109	0,079	
Соціальна	0,765	0,207	0,158	
Особистісна	0,775	0,111	0,086	
Ситуативна	0,770	0,256	0,197	

За результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності співробітників ТОВ «Альпмонтаж», його значення склало 0,755. На основі цього був розроблений підхід для оцінки рівня професійної конкурентоспроможності співробітників, який, на відміну від існуючого, враховує розрахунок кваліфікаційних елементів конкурентоспроможності для різних категорій персоналу. Це дозволяє ефективно формувати і використовувати професійно підготовлених менеджерів (таблиця 3.9).

Конкурентоспроможність співробітників визначається на основі аналізу чотирьох параметрів: кваліфікації, досвіду роботи за фахом, віку та освіти. Перші три елементи оцінюються за допомогою системи грейдування, а четвертий враховує особливості класифікації посад співробітників і характеристики конкурентного середовища. Інтегральний показник конкурентоспроможності може коливатися від 0 до 1.

Для оцінки кваліфікації персоналу на ринку праці використовуються три

рівні показника: низький (0-0,2), середній (0,2-0,6) і високий (0,6-1,0). Така шкала обрана на основі номінальної мовної шкали, запропонованої експертами при оцінці важливості різних здібностей на ринку праці.

Таблиця 3.9 - Результати оцінки рівня конкурентоспроможності співробітників як складової професійного розвитку ТОВ «Альпмонтаж»

Ознаки конкурентоспроможності	Градації ознак конкурентоспроможності	Оцінка градацій, бали	Значимість ознаки (питома вага), частки %
Кваліфікація	Різні рівні	Різні бали	0,60
Стаж роботи з професії	Менш 3-х років	3,1	0,20
	Від 3-х до 10-и років	7,2	
	Від 10-и до 20-и років	10,3	
	Від 20-и до 30-и років	7,8	
	Понад 30-и років	5,4	
Вік	До 20-и років	2,8	0,10
	Від 20-и до 30-и років	7,4	
	Від 30-и до 40-а років	10,1	
	Від 40-а до 50-и років	7,8	
	Від 50-и до 65-и років	6,4	
	Понад 65-и років	2,1	
Освіта	Практик (середня, незакінчена середня)	3,8	0,10
	ПТУ за профілем роботи	6,4	
	Технікум за профілем роботи	8,4	
	ВНЗ за профілем роботи	10,1	
	Технікум, ВНЗ не за профілем	6,8	

Розроблений підхід до оцінки конкурентоспроможності персоналу компанії дозволяє всебічно оцінити потенціал менеджерів середньої ланки на основі обчислення загального інтегрального показника конкурентоспроможності працівників організації.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності персоналу залежить від рівня конкурентоспроможності і привабливості підприємства, його здатності виживати в конкурентній боротьбі і ефективно функціонувати на ринку з певною гарантованою прибутковістю. Тому і працівники, і роботодавці зацікавлені в забезпеченні конкурентоспроможності людських ресурсів в рамках професійного розвитку підприємства.

### 3.3 Оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» з використанням інструментарію HR-бенчмаркінгу

Одним з найбільш ефективних способів, що дозволяють компаніям підвищувати якість роботи і постійно підвищувати продуктивність праці з урахуванням змін у зовнішньому середовищі і потреб людських ресурсів, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг-це процес пошуку стандартних або еталонних економічно ефективних конкурентів для порівняння з компаніями і запозичення їх кращих практик, або між працівниками [40, с. 211]. Основний зміст і мета бенчмаркінгу-виявити відмінності від аналога (стандарту), виявити причини цих відмінностей і визначити можливості для поліпшення цілей стандарту. Практика бенчмаркінгу може призвести до значних результатів у підвищенні якості та конкурентоспроможності персоналу. Тестовий додаток в основному складається з 4 послідовних кроків:

- Розібратися в деталях власного бізнес-процесу.
- Проаналізувати бізнес-процеси інших компаній.
- Порівняти результати свого власного процесу з процесом аналізованої компанії.
- Внесення необхідних змін для скорочення розриву.

Дослідницька методологія бенчмаркінгу як перелік шляхів, прийомів вирішення проблем, які слід використовувати для поліпшення процесу

Бенчмаркінг надає своєчасну і об'єктивну інформацію фахівцям з персоналу і топ-менеджерам і допомагають їм працювати зі своїми співробітниками для досягнення більш значущих і ефективних результатів. Регулярний бенчмаркінг дозволяє не тільки своєчасно вирішувати проблеми і труднощі в роботі з персоналом, а й прогнозувати їх виникнення.

Метою заходу є виявлення сутнісних особливостей конкурентоспроможності персоналу, створення методологічної бази та оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» за допомогою

інструментів бенчмаркінгу.

Для того щоб визначити конкретні характеристики контрольного інструменту, важливо прояснити природу методу оцінки та інструменту управління [41].

Відповідно до розроблених критеріїв, оцінка конкурентоспроможності персоналу оцінювалася за такими шкалами: 1 бал - діяльність не виконується, 2 бали - діяльність виконується дуже рідко, 3 бали - діяльність виконується регулярно, 4 бали - діяльність виконується постійно, 5 балів - діяльність не виконується постійно. захід проводиться регулярно, і йому приділяється велика увага. Було приділено значну увагу. Пропонується розрахувати загальні інтегральні показники кожної підсистеми оцінки конкурентоспроможності персоналу [42, с. 257]:

$$Z = \sum p_i \cdot w_i \quad (3.4)$$

де  $Z$  - загальний інтегральний показник;

$p_i$  - оцінка  $i$ -го критерію.

$w_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію.

Результати оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» представлені в таблиці 3.10 (Додаток Д).

Загальна оцінка систем управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» представлена в таблиці 3.11.

Так, за результатами оцінки систем управління персоналом за допомогою інструменту бенчмаркінгу керівник посідає четверте місце з результатом 3,537; за інтегральним індексом оцінки конкурентоспроможності очолює список головний інженер з результатом 4,254. Це свідчить про значне відставання керівника за якостями від якостей головного інженера.

Таблиця 3.11 - Загальні результати оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Категорії персоналу	Значення загального інтегрального показника	Місце у рейтингу
Керівник	3,537	4
Головний бухгалтер	3,904	3
Головний інженер	4,254	1
Головний механік	3,273	5
Менеджер нижчого рівня	3,052	6
Менеджери вищого рівня	4,192	2

У таблиці 3.12 наведено результати оцінки конкурентоспроможності підсистем управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж»

Таблиця 3.12 - Оцінка конкурентоспроможності категорій персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Підсистема управління персоналом	Показник керівника	Показник головного інженера	Розрив
Підсистема планування і маркетингу персоналу	4,1	4,5	0,4
Підсистема кадрового адміністрування	3	4,3	1,3
Підсистема трудових відносин	3,4	3,9	0,5
Підсистема умов праці	4,1	4,3	0,2
Підсистема розвитку персоналу	3	4,1	1,1
Підсистема мотивації персоналу	2,6	4,4	1,8
Підсистема соціального розвитку	4	5	1
Підсистема організаційного забезпечення	5	5	0

Аналіз даних таблиці 3.12 показує, що керівник займає провідну позицію лише за результатами оцінювання підсистеми організаційного забезпечення. Середній розрив із головним інженером за всіма підсистемами управління людськими ресурсами становить 0,8 відсоткових пунктів. Найменші відхилення спостерігаються в підсистемах кадрового планування та маркетингу, трудових відносин і умов праці, що свідчить про їхню відносно високу ефективність. Найбільші відхилення зафіксовані в підсистемах управління персоналом, розвитку та мотивації працівників, що вказує на їхню нижчу конкурентоспроможність і наявність значних проблем. Найвідчутніший розрив

спостерігається в підсистемі мотивації персоналу, що обумовлено недоліками в системі мотивації [43, с. 72].

Система преміювання як основний елемент матеріальної мотивації показує недостатню ефективність, тоді як нематеріальні способи стимулювання, які могли б підвищити лояльність працівників і сприяти їхній продуктивності, фактично не використовуються [44, с. 223]. Аналіз конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» підкреслює необхідність реалізації заходів, спрямованих на підвищення репутації компанії на ринку праці, залучення висококваліфікованих фахівців, а також зміцнення мотивації і лояльності працівників.

Виходячи з даних, наведених у таблиці 3.12, оцінка конкурентоспроможності категорій персоналу ТОВ «Альпмонтаж» можна розглядати як «павутину» (рисунок 3.1).

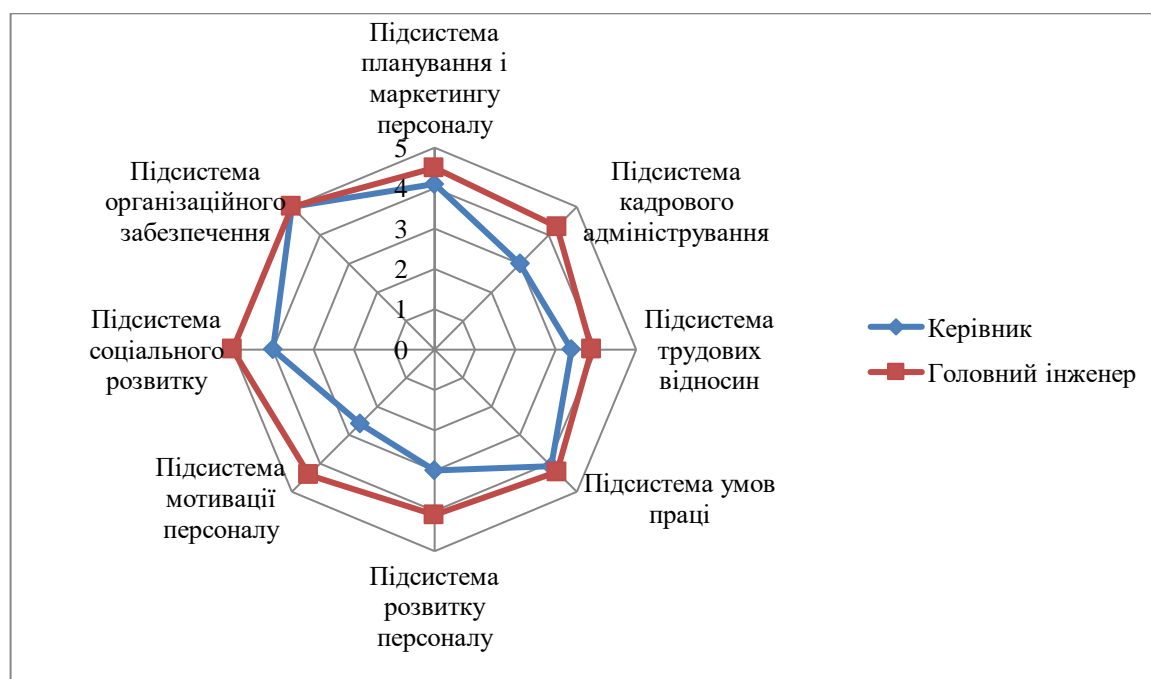


Рисунок 3.1 - Бенчмаркінгова «павутина» конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Ефективність бенчмаркінгу залежить від добре розробленої програми впровадження бенчмаркінгового підходу та наявності висококваліфікованої групи співробітників і консультантів. Отже, успішне застосування бенчмаркінгу в управлінні розвитком потенціалу компанії безпосередньо залежить від розуміння

значущості впровадження сучасних методів управління [45, с. 468].

На основі проведеного дослідження сформульовано такі теоретичні, методологічні та практичні висновки: у контексті становлення інноваційної економіки ключовими ресурсами виступають знання та компетенції, що вимагають вдосконалення процесів управління персоналом [46, с. 533]. На основі інструментів бенчмаркінгу запропоновано методику, за допомогою якої можна порівняти конкурентоспроможність персоналу. В результаті дослідження розроблено методологічну базу оцінки конкурентоспроможності персоналу з використанням інструменту бенчмаркінгу: виділено підсистеми конкурентоспроможності персоналу та критерії в межах кожної підсистеми, встановлено вагові коефіцієнти для критеріїв та розроблено шкалу для оцінки конкурентоспроможності персоналу [47, с. 197].

Методичні засади оцінки конкурентоспроможності персоналу апробовано на ТОВ «Альпмонтаж». Конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Альпмонтаж» аналізувалася шляхом порівняльної оцінки рівня професійних якостей працівників. На основі отриманих результатів окреслено напрями для покращення іміджу компанії на ринку праці.

### **Висновки до розділу 3**

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу запропоновано розробку науково-методичного підходу до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників. Продемонстровано необхідність передислокації технології мотиваційного управління підприємствами на користь посилення професійного розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. Був розроблений науково-методичний підхід до оцінки

професійних можливостей і конкурентоспроможності співробітників, заснований на аналізі існуючих професійних можливостей і відповідності існуючим вимогам.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності співробітників, що дозволяє порівнювати якісні та кількісні характеристики співробітників, відповідність вимогам. Це відкриває додаткові можливості для вдосконалення методів управління мотивацією, завдяки наступним перевагам нашої розробки: 1) методологічний підхід дозволяє роботодавцю зробити свій вибір на ринку праці на користь фахівця, що володіє перевагою в необхідних професійних здібностях, які важливі для активізації інноваційної діяльності; 2) працівник, який отримав відповідні результати оцінки, задовольняє попит роботодавця в конкурентному середовищі на реалізацію в тому напрямку, якому необхідно відповідати для формування і розвитку професійних здібностей.; 4) облік результатів оцінки системою стимулювання праці сприяє здоровій конкуренції серед працівників., зміцнює їхню трудову поведінку та спрямованість на професійний розвиток, креативність та ініціативу.

Запропоновано впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Досліджено впровадження ефективних інструментів управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Узагальнено та систематизовано інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу як компонента технології професійного розвитку підприємства. Визначено суттєві особливості та важливість конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» як складової технології професійного розвитку підприємства. Представлені кадрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж». Були визначені вагові коефіцієнти якостей для оцінки конкурентоспроможності персоналу компанії. За результатами підвищення конкурентоспроможності нашого персоналу була вибудована система стимулювання персоналу. Представлені результати розрахунку обов'язкових показників рівня конкурентоспроможності менеджменту компанії. Наведено

рекомендації щодо градієнта результатів оцінки конкурентоспроможності персоналу як складової технології професійного розвитку підприємства.

Запропоновано оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» з використанням інструментарію HR-бенчмаркінгу. Пропонується оцінити конкурентоспроможність персоналу на основі інструментів бенчмаркінгу. Викладено методологічні засади оцінки конкурентоспроможності персоналу з використанням інструментів бенчмаркінгу. Конкурентна позиція встановлюється на основі порівняння системи HR ресурсами. За результатами оцінки було визначено напрямок підвищення привабливості ТОВ «Альпмонтаж» на ринку праці.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу. Досліджено сутнісну характеристику конкурентоспроможності персоналу як складової ефективної діяльності підприємства; обґрунтовано новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу; визначено основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві в системі підвищення конкурентоспроможності персоналу.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ключовим чинником, що сприяє успішній діяльності підприємства, виступає конкурентоспроможний персонал. Конкурентоспроможний талант-це ефективна взаємодія природних, ділових, освітніх, професійних, моральних і соціальних якостей співробітників для задоволення потреб ринку в високоякісних товарах і послугах, що впливають на ефективну роботу підприємства. Тема підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів повинна стати головною метою, до якої повинні прагнути як співробітники, так і компанії, в яких вони працюють. Оскільки розвиток практичних навичок і набуття досвіду роботи проводиться об'єктивно, всі співробітники повинні прагнути вдосконалювати свої знання і вміння, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Адже в розвитку конкурентоспроможності талантів найважливіше місце займає навчання персоналу, оскільки воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності співробітників.

Тому підприємству бажано сприяти постійному розвитку своїх співробітників. Можливість розвиватися активніше, ніж у конкурентів, є його соціальною, стратегічною та економічною перевагою. Успіх розвитку людських ресурсів вимагає використання ефективних заходів, які спрямовані на активізацію знань і умінь, які необхідно враховувати при плануванні кадрових стратегій і

обґрунтуванні кадрової політики.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на засадах впровадження HR-інжинірингу.

Було проведено аналіз загальних характеристик діяльності ТОВ «Альпмонтаж» і основних техніко-економічних показників, визначено поточний стан забезпечення персоналом, а також оцінено конкурентоспроможність працівників на основі впровадження HR-інжинірингу.

ТОВ «Альпмонтаж», яке є провайдером компанії «Київстар», продемонструвало зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком. Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 7,3%, а у 2023 році зменшилися на 1,1%. Це пояснюється тим, що приріст чистого доходу перевищував темпи приросту собівартості продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» шляхом впровадження HR-інжинірингу запропоновано розробити науково-методичний підхід до оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників. Також рекомендовано впровадження ефективних HR-інструментів для посилення конкурентоспроможності персоналу. Оцінювання конкурентоспроможності працівників ТОВ «Альпмонтаж» пропонується здійснювати із застосуванням інструментарію HR-бенчмаркінгу.

Конкурентоспроможність персоналу є ключовим фактором поточної та майбутньої конкурентоспроможності підприємства. Керівництво компанії, стимулюючи зростання цієї конкурентоспроможності, знаходить баланс між професійними та особистісними якостями працівників, створює сприятливі організаційні умови і таким чином забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє уникнути значного зростання плинності кадрів, оскільки конкурентоспроможність кожного співробітника залишається стабільною.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

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

2. Овчаренко Г.М., Завойських Ю.А. Конкурентоспроможність персоналу: поняття та ознаки. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. С. 72—74.

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

4. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113—116.

5. Олійник А.С., Піхуля О.Г., Романова О.В., Лопан А.М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020 № 1. С. 97-101.

6. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77.

7. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 52-55.

8. Марченко В.М., Євтушенко О.М. Наукове забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Національний авіаційний університет. Економічні науки. «Молодий вчений»*. 2015. № 1 (16). С. 15-17.

9. Добрянська Н.А. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. редакцією проф. О.Г.

Янкового. Одеса, Атлант, 2017. С. 29-37.

10. Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №20. С. 84-87.

11. Продіус О., Олексів М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. №12. С. 188-200.

12. Добрянська Н.А. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 1 (59). С. 5-13.

13. Білоконний Б.А., Кравчук А.О., Соколовська В.В. Інноваційний менеджмент як складова системи управління підприємством. URL: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

14. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 18.11.2024).

15. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету*. 2009. № 29. С. 224-228.

16. Алексєєв С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88-95.

17. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

18. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія. С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. Херсон: Олді-плюс, 2018. 348 с.

19. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. *Економіка та управління підприємствами*

*машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4(24). С. 104-116.

20. Технології управління персоналом: монографія. О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 463 с.

21. Білоконний Б.А., Кравчук А.О., Соколовська В.В. Інноваційний менеджмент як складова системи управління підприємством. URL:<http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

22. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення: 18.11.2024).

23. Алексєєв С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88-95.

24. Геращенко Н.О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр.* Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. № 1(33). С. 47-51

25. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

26. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2018. № 18. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071/1102> (дата звернення: 18.11.2024).

27. Федорова Ю., Колесніченко О., Малюта Н. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/300/271> (дата звернення: 18.11.2024).

28. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. №7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf) (дата звернення: 18.11.2024).

29. Іванова М.І, Яшкіна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С.71-77.

30. Грیشнова О., Синенко В. Конкуренстоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 1–7.

31. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253). С. 57–65.

32. Левченко О. М., Плинокос Д. Д., Ткачук О. В. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2015. № 5 (86). С. 3–9.

33. Лучик С. Д., Лучик М. В. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2017. № IV(68). С. 35–45.

34. Luchyk, S., Luchyk, V., Semykina, M. Digitalization of Ukrainian economy: trends, challenges and threats to the development of the society. Actual problems of modern science. Monograph: Bydgoszcz University of Science and Technology. Bydgoszcz, 2021. 227-235.

35. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

36. Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2021. №1. С. 35–48.

37. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.]; за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2020. 695 с.

38. Семикіна М.В. Коваль Л. А. Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Випуск 5. С.121-131.

39. Ведерніков М., Базалійська Н., Шелест. Є. Впровадження ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 272-282.

40. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», 16-17 листопада 2023 р. М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2023. 374 с.

41. Кошонько О., Гринюк І., Кот М. HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління підприємством. URL:<https://bine.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-isbn.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

42. Аніщенко Л. О. Система управління персоналом промислових підприємств в умовах тривалої кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 257–262.

43. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 72–78.

44. Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 223–230.

45. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 4. С. 468–475.

---

46. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 533–540.

47. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С.197

---