

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра управління персоналом і економіка праці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)

ДРУПЕП.016206.01.00.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕПм-20-1

  
Підпис

М.В. Ковчак

Ініціали, прізвище

Керівник  
к-т екон. наук, доц.

  
Підпис, дата

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, професор

  
Підпис, дата

М.Д. Ведерников

Ініціали, прізвище

13 12 20   р.

Хмельницький, 2021

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціал

« 24 » серпня 2021 року

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Ковчак Марії Віленівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи) Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)

керівник проекту (роботи) Шедест С.О., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства, баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах трансформації ринкової економіки. 2. Аналіз господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». 3. Розробка та впровадження управлінського механізму формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного ДП «Новатор».

5. Перелік графічного матеріалу (з зазначенням обов'язкових вреслень): 1. Основні підходи до визначення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможний персонал» та узагальнене визначення «конкурентоспроможного персоналу». 2. Чинники

виграт за напрямом з розвитку високотехнологічних конкурентоспроможності ДП «Новатор» та ДП «Криворізький агрегатний завод». Алгоритм реалізації мети та завдань управління формуванням та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». 10. Структурна модель формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». 11. Процесна модель управління формуванням та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». 12. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності спеціаліста ДП «Новатор»

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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



7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Проміжні результати
1	Теоретична частина	20.10.2021 - 04.11.2021	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2021 - 18.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2021 - 13.12.2021	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2021 - 19.12.2021	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано

Студент

Керівник роботи

М.В. Ковчак

Ініціали, прізвище

С.О. Шелест

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)».

Виконав студент гр. УПЕПм-20-1 Ковчак М.В.

Прізвище, ініціали

керівник Шелест Є.О., к.е.н., доц.

Прізвище, ініціал, науковий ступінь, кваліфікація

Обсяг – 81 с., 13 рис., 27 табл., 1 додаток, 48 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність персоналу, високотехнологічне підприємство, управління персоналом.


Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ управління конкурентоспроможністю персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в умовах трансформації ринкової економіки.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор».

У третьому розділі визначено шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства ДП «Новатор».

  
\_\_\_\_\_  
(підпис та ПІБ)

13 грудня 2021 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах трансформації ринкової економіки	8
1.1 Сутність та значення управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства	8
1.2 Чинники формування та напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу	13
1.3 Концептуальні основи оцінювання конкурентоспроможності персоналу	18
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор»	27
2.1. Основі тренди розвитку підприємств високотехнологічної сфери в Україні	27
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	38
2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу високотехнологічного суб'єкта господарювання	48
Висновки до розділу 2	55
3 Розробка та впровадження управлінського механізму формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного ДП «Новатор»	57
3.1 Побудова процесійної та структурної моделі механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства	57
3.2 Оцінювання рівня конкурентоспроможності кандидата на вакантну посаду високотехнологічного підприємства	62
3.3 Апробація оцінювання конкурентоспроможності кандидатів	67

на вакантну посаду керівника планово-економічного  
департаменту ДП «Новатор»

Висновки до розділу 3	71
Висновки	73
Перелік джерел посилання	76
Додатки	81

## ВСТУП

В сучасних умовах емерджентності економіки підприємства, націлені на ефективну діяльність, потребують висококваліфікованих кадрів. Фахівці мають володіти необхідними навичками та вміннями, які забезпечать ефективність виробничого та управлінського процесу в межах підприємства.

Високий рівень конкурентоспроможності працівників не лише є однією з умов ефективної діяльності організації, а й забезпечує його власникам певний рівень особистої економічної безпеки та соціальної стійкості. Ефективно функціонуючі, конкурентоспроможні підприємства – запорука економічно добробуту держави, що своєю чергою є фундаментальною основою її соціальної та економічної безпеки.

Таким чином, здатність залучати та утримувати людські ресурси необхідної кваліфікації один з ключових чинників успішного розвитку. Рівень розвитку організації, впізнаваність бренду, його імідж, організаційна культура сприяють залученню людських ресурсів, а також дозволяють утримувати співробітників, зменшуючи плинність кадрів. У зв'язку з цим виникає необхідність детального вивчення теоретико-методичних основ управління персоналом підприємства як чинника його конкурентоспроможності.

Результати дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства представлено в наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців та практиків, серед них: Д. Богиня, Н. Глевацка, О. Грішнова, Н. Дудіна, Л. Лісогор, М. Семикіна, І. Адизес, М. Армстронга, М. Портер, А. Маршалл, Р. Акофф, Р. Беннет, П. Друкер, Дж. Коул, П. Райт, Д. Торрінгтон та ін. Водночас недостатньо розкриті особливості управління конкурентоспроможності персоналу високотехнологічних підприємств.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ управління конкурентоспроможністю персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо

підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ДП «Новатор» та оцінити рівень конкурентоспроможності його персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю персоналу ДП «Новатор».

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: філософського пізнання, узагальнення, систематизації, графічний, статистичні, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

Магістерська робота загальним обсягом 81 сторінка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 48 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 13 рисунками, містить 27 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## 1.1 Сутність та значення управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства

У будь-якій галузі чи сфері діяльності одним із головних факторів комерційного успіху є конкурентоспроможність. На сьогодні конкурентоспроможність підприємства, нарівні з технологіями та способами організації виробництва, визначає забезпеченість підприємства висококваліфікованим людським ресурсом, ступінь мотивації персоналу, а також організаційні структури та форми роботи, що дозволяють досягнути високого рівня ефективної діяльності.

У науковій літературі конкурентоспроможність сприймається зазвичай, як здатність певного об'єкта чи суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

Автори юридичної енциклопедії трактують, конкуренцію (пізньолат. – змагання, суперництво, від лат. – стикатися, суперничати, змагатися), як економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками за задоволення своїх інтересів, вигідні умови виробництва та збуту товарів з метою одержання більш високого прибутку, а також змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції [1].

Згідно з Українською малою енциклопедією, конкуренція – це суперництво, головно в господарсько-торговельній сфері [2].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами

господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3].

А. Сміт у своїй науковій праці «Дослідження про природу і причину багатства народів» (1776 р.) трактує конкуренцію як чесне, без змови, суперництво, що ведеться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару [4].

М. Портер складний процес конкуренції пояснює через взаємодію п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замінників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців [5].

Конкурентоспроможність підприємства – одна із найважливіших категорій ринкової економіки. Вона характеризує можливість ефективної адаптації до умов конкурентного середовища, що змінюється, шляхом раціонального використання наявних ресурсів підприємства [6].

Серед досліджень конкурентоспроможності у сфері праці в Україні слід виокремити наукові роботи групи вчених під керівництвом Д. Богині. Ними визначено категорію «конкурентоспроможність робочої сили», місце конкурентоспроможності праці у системі соціально-трудова відносин, основні умови та фактори формування конкурентоспроможності собності робочої сили [11].

Конкурентоспроможність робочої сили розглядається як сукупність якісних та кількісних характеристик специфічного товару «робоча сила», які забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців, у тому числі державних підприємств, у працівниках певної кваліфікації [11].

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати інновації, якнайкраща відповідність вимогам

роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, спроможність найкращим чином докладати особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал, а також вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [7].

В. М. Коломієць визначає конкурентоспроможність персоналу як сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника [7].

О. Смірнов вважає, що конкурентоспроможність персоналу – це сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури, що дозволяють якісно виконувати поставлені трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу [9].

М. В. Семикіна пропонує розглядати фактори формування конкурентоспроможності персоналу на глобальному, міжнародному, макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному рівнях [10].

Конкурентоздатність робочої сили М. В. Семикіною визначається як системна тріада [10]:

- по-перше, як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, які мають попит на певному сегменті ринку праці у певний період;
- по-друге, як співвідношення корисного ефекту від споживання робочої сили (доходу, прибутку, доданої вартості) та її ціни, адекватної загальної суми витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили;
- по-третє, як здатність конкретного працівника за умов ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці щодо професійно-освітнього рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці [10].

У дослідженнях О. Грішної конкурентоспроможність робочої сили охарактеризовано як «відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість перемагати у конкуренції на ринку праці, тобто повною мірою порівняно з іншими кандидатами, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих якостей» [12].

Л. Лісогор розвиває положення теорії конкуренції на основі розробки адекватного категоріального апарату та адаптації його для аналізу процесів у сфері праці; досліджує сутність та місце категорії «конкурентне середовище на ринку праці» у системі економічних категорій [13].

У дослідженнях Н. Глевацької розглянуті та поглиблені підходи до вивчення конкурентоспроможності, як можливості робочої сили регіону в умовах трансформації економіки України. Конкурентоспроможну робочу силу Н. Глевацька представляє як об'єкт та сполучний елемент сучасної системи управління людськими ресурсами [14].

Схему основних підходів до визначення сутності понять «конкуренція, «конкурентоспроможний персонал» та узагальнене визначення «конкурентоспроможності персоналу» представлено на рис. 1.1.

Як бачимо, дослідження вітчизняних науковців здебільшого присвячені вивченню конкурентоспроможності робочої сили на макрорівні. Водночас проблемою окремого підприємства у конкурентному середовищі стає підвищення власної конкурентоспроможності з метою випуску конкурентоспроможної продукції. Необхідною складовою цього процесу, на нашу думку, виступає саме конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Вважаємо, що існує тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукції та безпосередньо конкурентоспроможністю персоналу підприємства. Погоджуємося з дослідниками, які переконують, що конкурентоспроможність персоналу є складовою частиною конкурентоспроможності підприємства.

На жаль, підприємства переважно не приділяють достатньої уваги розвитку конкурентоспроможності персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства, а віддають перевагу інвестиціям у нові технології та обладнання.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможний персонал» та узагальнене визначення «конкурентоспроможного персоналу»

Джерело: узагальнено [4-14] авторами

Тому конкурентоспроможність персоналу ми розглядаємо як сукупність джерел конкурентних переваг та самих переваг персоналу підприємства, а також здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно найважливіші потреби підприємства та працівника (дозволяє забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства для виробництва конкурентоспроможної продукції; стає найкращою формою соціального захисту працівника на ринку праці). Саме завдяки наявності конкурентних переваг та можливості їх реалізувати в умовах конкуренції персонал забезпечує конкурентоздатність продукції та підприємства.

## **1.2 Чинники формування та напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу**

З метою забезпечення формування та реалізацію ефективних механізмів, інструментів, методів та підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства важливо розуміти найсуттєвіші характеристики, що пов'язані з цим поняттям. Нами вже було розглянуте його визначення, далі досліджуватимемо чинники формування та напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу, складові конкурентоспроможності персоналу.

Узагальнюючи дослідження науковців, можна виділити різні складові конкурентоспроможності персоналу, що визначаються, до прикладу, обсягом та особливостями попиту на робочу силу, ступенем ринкової потреби у відповідних навичках, знаннях та вміннях, рівнем унікальності якості робочої сили, станом та здатністю до мобільності найманих працівників тощо [17].

Досить часто чинники впливу на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства дослідники, поділяють на екзогенні та ендогенні; локальні та глобальні; міжнародні, державні, регіональні; індивідуальні та мікроекономічного рівня; загальнооб'єктивні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, економічну мотивацію праці тощо [7; 17; 20; 21; 23; 24].

Колектив авторів [10, 15-17] переконують, що чинники формування конкурентоспроможності персоналу слід поділяти за мета-, макро-, мікро- та індивідуальним рівнями.

Серед чинників метарівня можна виокремити підвищення рівня трудової міграції, науково-технічний прогрес, інтенсифікацію темпів розвитку та впровадження інноваційних технологій, глобалізацію ринку трудових ресурсів, зміну характеру та форми зайнятості тощо.

До чинників макрорівня науковці відносять фінансовий стан в країні, конкурентоспроможність економіки держави, податкову політику держави, рівень безробіття в країні та політику зайнятості, систему освіти в державі, її якість, рівень соціально-економічного розвитку в країні тощо. При чому, наголошується на визначальності саме рівня розвитку економіки держави, що прямо впливає на конкурентоспроможність персоналу. Наводиться думка З. Варналія та зазначається, що у довгостроковому періоді конкурентоспроможність держави залежить не стільки від екстенсивних, скільки від інтенсивних факторів розширеного відтворення, які забезпечуються впровадженням у виробництво досягнень української та світової науки, освоєнням нових технологій та технічних нововведень, активізацією творчої ініціативи як найманих працівників, так і організацій загалом [18, с. 141].

Чинниками формування конкурентоспроможності персоналу мікрорівня вважаються система розвитку персоналу підприємства, система мотивації персоналу, стиль та підходи до управління на підприємстві, організаційна структура підприємства, його організаційно-правова форма, конкурентоспроможність підприємства на ринку тощо.

Чинниками формування конкурентоспроможності персоналу індивідуального рівня є: фізичні характеристики персоналу; комунікабельність та рівень соціального інтелекту; здатність та навички самоменеджменту; психологічний профіль; рівень особистої дисципліни; система навичок, знань та вмінь індивідуума тощо.

Слід зауважити, що індивідуальний рівень конкурентоспроможності персоналу функціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Так, зовнішні конкурентні переваги визначаються через рівень конкурентоспроможності підприємства (конкурентоспроможність продукції підприємства, продуктивність, виробни потужність, фондівіддача, інноваційність тощо), внутрішні – психо-фізіологічні характеристики, здібності, рівень освіти, знань, вмінь, навичок тощо персоналу.

О. Ю. Ситник зазначає, що конкурентна перевага персоналу – це сукупність компетенцій, які визначають кількісні і якісні характеристики праці, що створюють для підприємства чи організації певну перевагу над персоналом інших підприємств чи організацій, з якими вони конкурують у реалізації власної місії і досягненні як довгострокових, так і короткострокових цілей. Саме тому конкурентні переваги мають порівняльний та відносний характер, реалізуються у прив'язці до конкретних умов і причин та є динамічними, тобто змінюються у часі, мають дуальну природу, оскільки джерела формування походять як від кожного окремого індивідуума, так і від елементів системи управління конкурентного підприємства [17].

С. І. Сотнікова переконує, що наявний персонал приводить до досягнення конкурентної переваги, коли відповідає критеріям: цінності, тобто знання і вміння працівника відповідають вимогам роботодавця; раритетності, тобто усвідомлення обмеженості джерел залучення окремих категорій кваліфікованих фахівців, керівників, робітників порівняно з потребами ринку, що приводить до конкуренції за володіння найважливішими і дефіцитними їх категоріями; неповторюваності, тобто роботодавці-конкуренти не можуть точно продублювати людські ресурси конкретного суб'єкта, тому що не зможуть скопіювати унікальну комбінацію процесів, процедур, особистостей, стилів, здібностей і організаційної культури, характерних для конкретної організації; незамінності, оскільки людські ресурси здатні до постійного вдосконалення і розвитку, мають унікальні знання або унікальну комбінацію знань, що дає змогу приносити більшу чи меншу додаткову цінність в умовах організації і цілком визначає ефективність її конкурентної політики [22].

Тому варто зазначити, що індивідуальний рівень конкурентоспроможності персоналу відображає його складники, що є сукупністю таких елементів, як: індивідуальні характеристики найманого працівника (фізичні, психологічні, культурні, комунікаційні, ментальні та інші); освіта (здобуті знання, навички та вміння); критичне та креативне мислення; досвід; мотивація та дисципліна; навчання протягом життя [17].

Беручи до уваги результати наших досліджень, можна сформувати узагальнений перелік напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу (рис. 1.2).

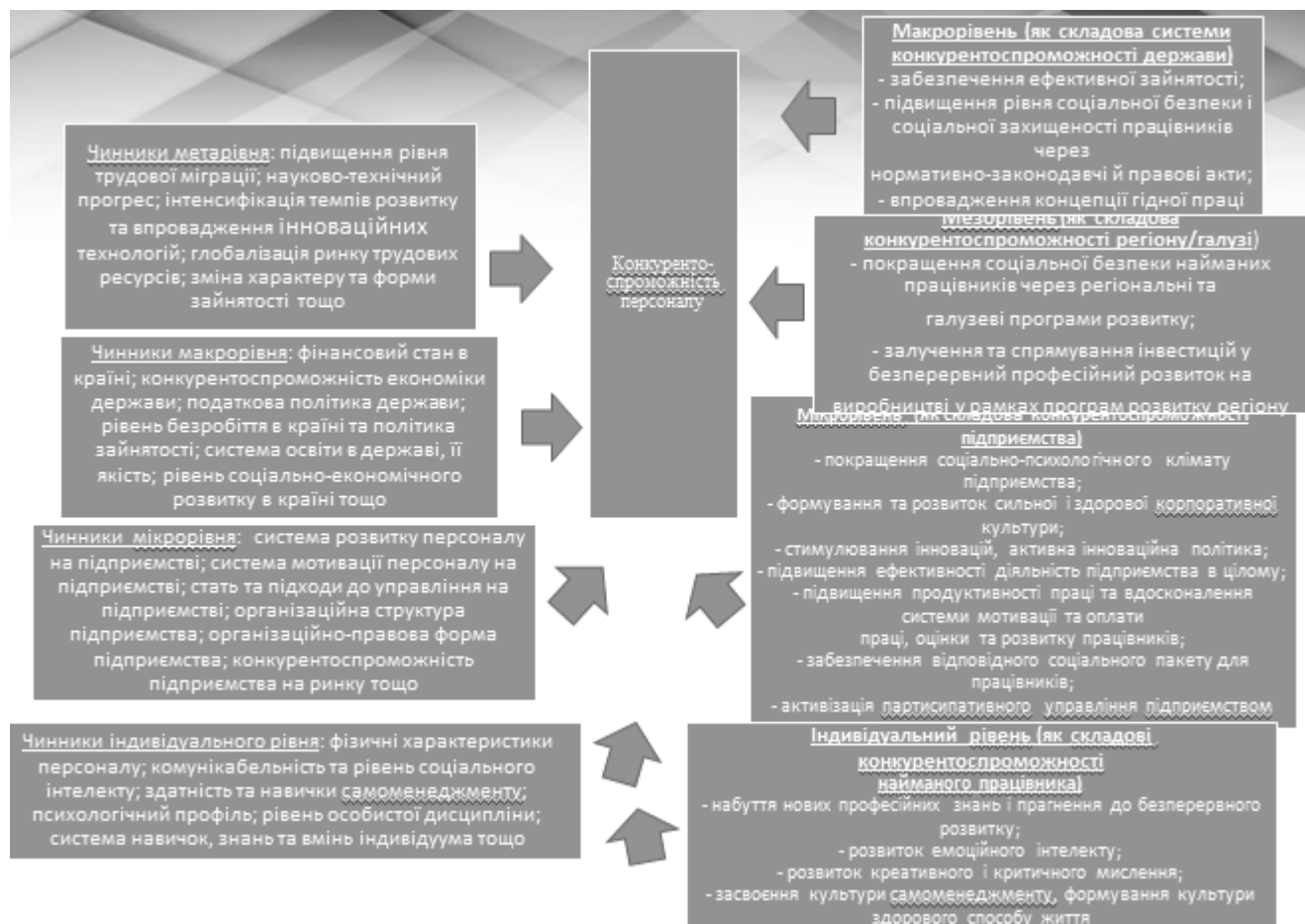


Рисунок 1.2 – Чинники формування та напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу

Джерело: сформовано з допомогою [10, 15-17]

Як видно з рисунку 1.2 принцип розподілу напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу здійснюється через призму чинників його формування. Тому загальна система заходів спрямована на розвиток людського потенціалу різних рівнів управління.

Макрорівень (як складова системи конкурентоспроможності держави) представлено через: забезпечення ефективної зайнятості; підвищення рівня соціальної безпеки та соціальної захищеності працівників з використанням

нормативно-законодавчих, правових актів; впровадження концепції гідної праці тощо.

Заходи мезорівня (як складова конкурентоспроможності регіону/галузі) реалізуються завдяки: покращенню соціальної безпеки найманих працівників через регіональні та галузеві програми розвитку; залученню та спрямуванню інвестицій у безперервний професійний розвиток на виробництві у рамках програм розвитку регіону тощо.

Позитивні зміни на мікрорівні (як складова конкурентоспроможності підприємства) передбачають: покращення соціально-психологічного клімату підприємства; формування та розвиток сильної та здорової корпоративної культури; стимулювання інновацій, активна інноваційна політика; підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому; підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації та оплати праці, оцінки та розвитку працівників; забезпечення відповідного соціального пакету для працівників; активізація партисипативного управління підприємством.

На індивідуальному рівні (як складові конкурентоспроможності найманого працівника) мають здійснюватися заходи: набуття нових професійних знань та прагнення до безперервного розвитку; розвиток емоційного інтелекту; розвиток креативного та критичного мислення; засвоєння культури самоменеджменту, формування культури здорового способу життя тощо.

### **1.3 Теоретичні основи застосування тайм-менеджменту для управління використанням робочого часу персоналу підприємства**

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах має все більше значення для кожної організації, будь-якого регіону та галузі, при цьому процес оцінювання має бути інтегрованим загалом у стратегію розвитку організації, регіону, галузі та відповідати їй.

Термін «оцінювання» походить від дієслова «оцінювати», що означає встановлювати (визначати) будь-яку ціну. Звідси випливає, що оцінювання праці – це визначення ціни праці. Концепція «оцінювання праці» тісно пов'язана з поняттям оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Конкурентоспроможність можна визначити як здатність перемагати суперника у боротьбі за ті, чи інші економічні блага. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу – це процес аналізу та діагностики кількісних та якісних показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності персоналу, визначення рівня розвитку його здібностей та можливостей та виявлення причин недостатньої сформованості конкурентоспроможності персоналу з метою реалізації цілей та завдань організації [25-30].

Слід зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства, на відміну від оцінювання конкурентоспроможності працівників включає оцінювання не лише окремих працівників або групи працівників підприємства, але в тому числі і безробітних та тих, хто шукає роботу, тобто всього економічно активного населення.

Основні методи оцінювання персоналу, прийнятні у тому числі й оцінювання сформованості конкурентоспроможності працівників, можна згрупувати як інструментальне та експертне оцінювання [27-32].

Інструментальний підхід передбачає оцінювання персоналу за допомогою інструменту (анкети, тестів, моделі компетентностей тощо), експертний – експертне оцінювання персоналу за заданими параметрами із залученням

експертів (керівників, спеціалістів тощо). Подібний поділ на експертний та інструментальний підходи є умовним, оскільки між методами оцінювання, що стосуються того чи іншому підходу, існує взаємозв'язок. Методи, віднесені нами до інструментального підходу оцінювання, можуть бути розроблені та перевірені на надійність та валідність за допомогою методів, що належать до експертного підходу оцінювання конкурентоспроможності персоналу, або використовуватися комбіновано/комплексно [25-30].

Багато методів оцінювання прості у застосуванні, мають ряд переваг. Так, наприклад, у процесі найпоширенішого інструментального методу – методу анкет, у процесі анкетування персоналу на вакансію пропонується письмово відповісти на запитання, представлені у формі опитувального листа – анкети. Завдяки простоті використання та обробки анкетування може застосовуватися як окремо, так і як складовою майже всіх видів комплексної системи оцінювання персоналу. Одним із численних варіантів застосування анкети є збір інформації про реальні ділові та особистісні компетентності персоналу в рамках системи оцінювання за методом «360 градусів». В даному випадку анкетування його керівника, колег, підлеглих та клієнтів значно заощаджує час опитуваних та співробітника, займається обробкою отриманих даних. Але водночас вищезазначені методи мають ряд недоліків: вимагають великих тимчасових та трудових витрат, пов'язані зі стресом для оцінюваних, мають елемент суб'єктивізму, акцентують увагу на одному працівникові, ґрунтуються на оцінюванні співробітника безпосереднім керівником. Методи, перевагою яких є опрацьованість, всебічність та об'єктивність оцінювання, орієнтованість на довгострокове навчання та розвиток співробітників, наприклад оцінювання на основі моделей компетентностей, вимагають залучення сторонньої допомоги, що призводить до великих фінансових витрат на проведення та організацію оцінювання [28-32].

Будь-який методичний підхід характеризується перевагами та недоліками. Недоліки слугують підставою для їх усунення та, відповідно, удосконалення

існуючих методичних підходів та можливості їх паралельного використання шляхом їх злиття в єдиний, комплексний та універсальний методичний підхід.

Під час оцінювання конкурентоспроможності персоналу, на нашу думку, доцільно дотримуватися загального алгоритму.

Концептуальні основи оцінювання конкурентоспроможності персоналу представлено на рисунку 1.3.

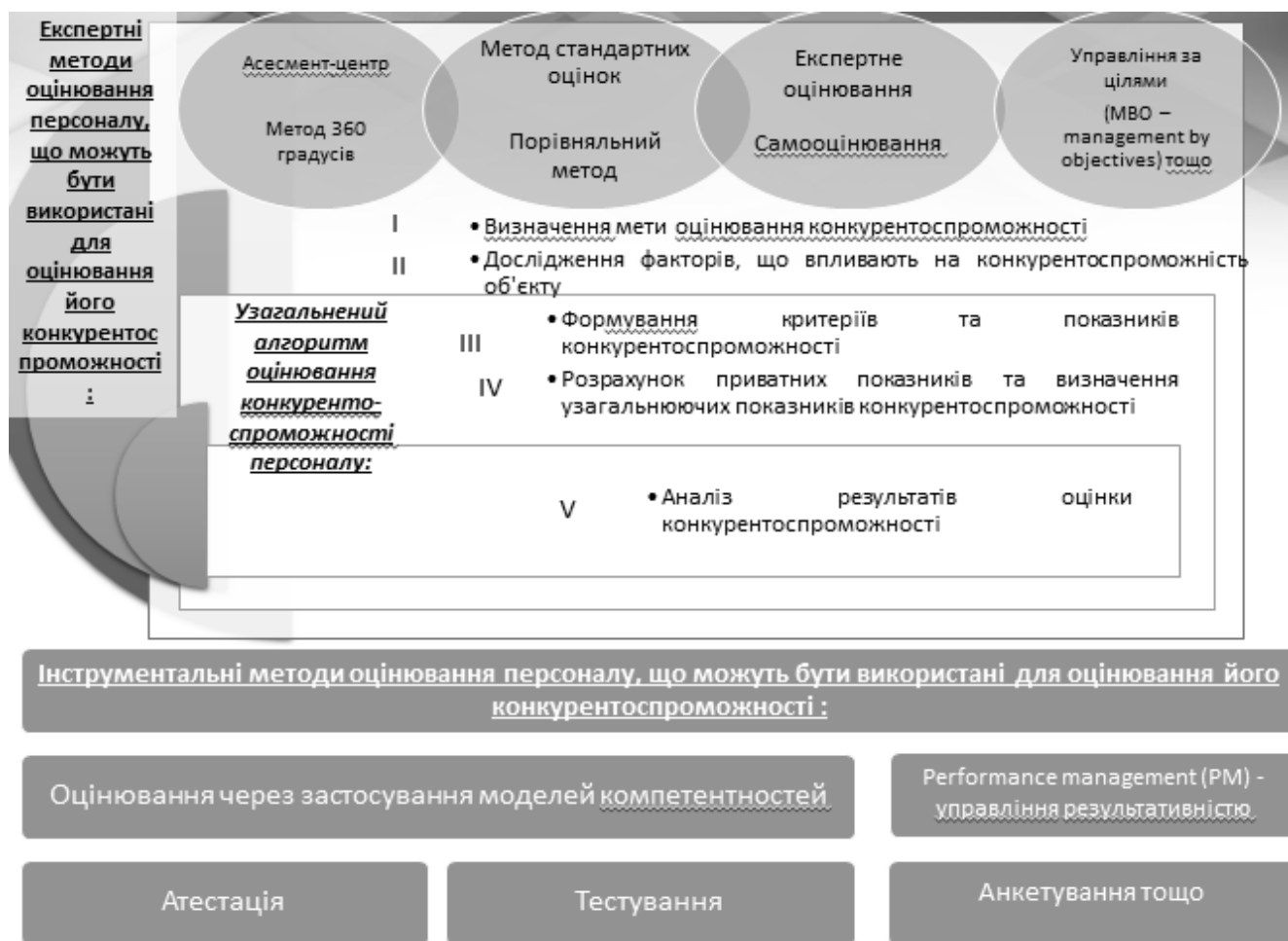


Рисунок 1.3 – Концептуальні основи оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Джерело: узагальнено авторами

Розглянемо детальніше етапи узагальненого алгоритму оцінювання конкурентоспроможності персоналу, поданого на рисунку 1.3.

I етап. Визначення мети оцінювання конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу дозволяє: оцінити ефективність управління

конкурентоспроможністю персоналу та розширити їх стратегічні можливості; керувати організацією, оцінюючи відповідність персоналу стратегічним цілям та завданням організації; формувати стратегічну програму підвищення конкурентоспроможності персоналу, організації, галузі, регіону та країни в цілому; виявляти та утримувати персонал, який володіє високим рівнем конкурентоспроможності та можливостями зростання [30-32].

II етап. Дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність об'єкта. Формування та розвиток конкурентних переваг персоналом визначається багатозаровими, взаємопов'язаними факторами, що впливають на конкурентоспроможність персоналу на ринку праці.

Фактори формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, як вже зазначалося у попередніх параграфах диплому, можна розділити на об'єктивні (стать, вік, національність, громадянство, спадковість, стан здоров'я) та суб'єктивні (професійна мобільність, ступінь готовності до постійного професійно-кваліфікаційного зростання, мотиваційні та комунікативні особливості особистості, наявність зв'язків та знайомств, що дозволяють зберегти за собою робоче місце та отримати нове, професійна підготовка, рівень кваліфікації, рівень освіти, стаж роботи [25-29].

Також оцінювання конкурентоспроможності персоналу слід здійснювати виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по відношенню до персоналу та внутрішніми. Тому, фактори, від яких залежить конкурентоспроможність персоналу, можна розділити на внутрішні та зовнішні відносно до персоналу.

Певною мірою інтегруючим підходом, що включає як внутрішні, так і зовнішні чинники конкурентоспроможності, є підхід з позицій компетентностей – показники персоналу за підсумками оцінювання ефективності його дій, тобто поняття, що містить не лише набуті знання та навички, а й уміння, освоєння способів виконання того чи іншого виду діяльності. Високий рівень компетентності тягне за собою високу конкурентоспроможність та економічний успіх.

Конкурентоспроможність передбачає не просто наявність у працівника тих чи інших знань, навичок, компетентностей. Її рівень залежить також і від ступеню виразності відносних конкурентних переваг, які вигідно відрізняли б його від інших претендентів на робоче місце, якщо йдеться про зовнішній ринок праці, або від колег по роботі, якщо йдеться про внутрішній ринок.

III етап. Формування критеріїв та показників конкурентоспроможності. Більшість роботодавців відчують труднощі під час оцінювання конкурентоспроможності персоналу у зв'язку з відсутністю чітких критеріїв оцінювання. Своєю чергою, відсутність фіксованих критеріїв та способів оцінювання осіб, придатних для роботи на конкретній посаді, зрештою, призводить до інтуїтивних рішень та неоптимального використання потенціалу персоналу. Іноді це призводить до прийняття деяких управлінських рішень під впливом особистих симпатій, а також до проблем, пов'язаних з непрацюючою системою заохочень, з низькою дисципліною персоналу. Щоб подібних проблем не виникало, важливо під час розробки системи оцінювання конкурентоспроможності персоналу визначити, виходячи з яких критеріїв проводитиметься оцінювання [25-32].

Сучасний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу має носити комплексний характер, відбиваючи все різноманіття її природи, бути досить простим та універсальним у використанні. Гідність застосування комплексних методів оцінювання полягає в багатосторонності та багатоаспектності розгляду діяльності та праці працівника. Конкурентоспроможність – багатофакторне поняття, тому розглядати її однобоко неможливо.

Більшість фахівців з оцінювання персоналу прагнуть створити комплексні системи оцінювання персоналу підприємства, що включають досить велику кількість методичних підходів з метою мінімізації помилок у процесі оцінювання. Важливо не просто зібрати разом кілька методичних підходів, але адаптувати їх до умов, що існують в організації, а коли йдеться про зарубіжні методичні підходи, важливо адаптувати їх до умов вітчизняної дійсності.

Якісні характеристики персоналу, які вітчизняними та зарубіжними авторами ставляться на основу конкурентоспроможності працівників, визначаються рівнем освіти, глибиною та актуальністю професійних знань працівників, обсягом накопичених умінь та навичок, здатністю застосовувати їх у практичній діяльності та адаптувати до конкретних потреб, що змінюються.

Конкурентоспроможність – відносне поняття, може бути оцінена не саме по собі, а лише в порівнянні з компетентністю інших працівників або середнім рівнем. Оцінювання середнього рівня конкурентоспроможності персоналу може відображатися індексом, показником, коефіцієнтом тощо [25-29].

Необхідно визначити такі показники ефективності роботи персоналу, що визначають економічну ефективність. Лише на основі таких показників можна оцінювати конкурентоспроможність персоналу.

IV етап. Розрахунок приватних показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності. Підтримка на необхідному якісному рівні, а також підвищення конкурентоспроможності персоналу викликає необхідність її регулярного комплексного оцінювання на основі розрахунку приватних показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності персоналу.

V етап. Аналіз результатів оцінювання конкурентоспроможності. Результат оцінювання конкурентоспроможності персоналу – еталонний показник, з яким здійснюється порівняння, дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності не тільки персоналу, а й підприємства та галузі загалом [25-30].

Таким чином, слід узагальнити, що оцінювання конкурентоспроможності персоналу дозволяє детально розглянути всі параметри, що сприяють досягненню результату та своєчасному прийняттю необхідних управлінських рішень щодо коригування заходів підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Результати оцінювання конкурентоспроможності персоналу керують кадровими процесами, а не за результатами приймається рішення з коригування конкретної технології управління персоналом. Головне, щоб процес оцінювання

конкурентоспроможності персоналу, а саме критерії оцінювання, були доступні не вузькому колу фахівців, та зрозумілими оцінювачам, спостерігачам (якщо це можливо) і самим оцінюваним (тобто мати властивість очевидності).

Серед безлічі методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу узагальнено алгоритм оцінювання конкурентоспроможності персоналу за допомогою кількісних та якісних характеристик, який може бути використаний у подальших дослідженнях проблем оцінювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу. Алгоритм передбачає переведення якісних характеристик конкурентоспроможності персоналу у кількісні та навпаки. Конкурентоспроможність персоналу не є постійною величиною, з часом вона піддається зміні, отже, нею можна керувати, впливаючи на відповідні кваліфікаційні та особистісні складові, оцінку яких можна визначити в кількісних та якісних індексах за допомогою системи показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами а розгляду теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю персоналу ми дійшли таких висновків.

З'ясовано, що дослідження вітчизняних науковців здебільшого присвячені вивченню конкурентоспроможності робочої сили на макрорівні. Водночас проблемою окремого підприємства у конкурентному середовищі стає підвищення власної конкурентоспроможності з метою випуску конкурентоспроможної продукції. Необхідною складовою цього процесу, на нашу думку, виступає саме конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Визначено, що існує тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукції та безпосередньо конкурентоспроможністю персоналу підприємства. Конкурентоспроможність персоналу є складовою частиною

конкурентоспроможності підприємства. Керівництво підприємства переважно не приділяють достатньої уваги розвитку конкурентоспроможності персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства, а віддають перевагу інвестиціям у нові технології та обладнання.

Конкурентоспроможність персоналу – це сукупність джерел конкурентних переваг та самих переваг персоналу підприємства, а також здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно найважливіші потреби підприємства та працівника (дозволяє забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства для виробництва конкурентоспроможної продукції; стає найкращою формою соціального захисту працівника на ринку праці). Саме завдяки наявності конкурентних переваг та можливості їх реалізувати в умовах конкуренції персонал забезпечує конкурентоздатність продукції та підприємства.

Сформовано схему основних підходів до визначення сутності понять «конкуренція, «конкурентоспроможний персонал» та узагальнене визначення «конкурентоспроможності персоналу».

З метою забезпечення формування та реалізацію ефективних механізмів, інструментів, методів та підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства важливо розуміти найсуттєвіші характеристики, що пов'язані з цим поняттям. Тому нами була побудована узагальнена схема чинників формування та напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу, складових конкурентоспроможності персоналу.

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу дозволяє детально розглянути всі параметри, що сприяють досягненню результату та своєчасному прийняттю необхідних управлінських рішень щодо коригування заходів підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Результати оцінювання конкурентоспроможності персоналу керують кадровими процесами, а не за результатами приймається рішення з коригування конкретної технології управління персоналом. Головне, щоб процес оцінювання конкурентоспроможності персоналу, а саме критерії оцінювання, були доступні

не вузькому колу фахівців, та зрозумілими оцінювачам, спостерігачам (якщо це можливо) і самим оцінюваним (тобто мати властивість очевидності).

Серед безлічі методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу узагальнено алгоритм оцінювання конкурентоспроможності персоналу за допомогою кількісних та якісних характеристик, який може бути використаний у подальших дослідженнях проблем оцінювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу. Алгоритм передбачає переведення якісних характеристик конкурентоспроможності персоналу у кількісні та навпаки. Конкурентоспроможність персоналу не є постійною величиною, з часом вона піддається зміні, отже, нею можна керувати, впливаючи на відповідні кваліфікаційні та особистісні складові, оцінку яких можна визначити в кількісних та якісних індексах за допомогою системи показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДП «НОВАТОР»

### 2.1 Основі тренди розвитку підприємств високотехнологічної сфери в Україні

Відповідно до Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року сучасний розвиток світової економіки визначається інтенсивним зростанням рівня інтелектуалізації як праці так і засобів виробництва, що дозволяє створювати нові якісні конкурентоздатні товари з високою часткою доданої вартості та послуги. Визначальним елементом в ланці створення такої продукції є знання та носії цього знання – інтелектуальний капітал країни (рис.2.1, 2.2). Економіка знань є безальтернативним пріоритетним стратегічним напрямом для розвитку як суспільства, так і держави [33].

**Залежність конкурентоздатності світової економіки від рівня інновацій**

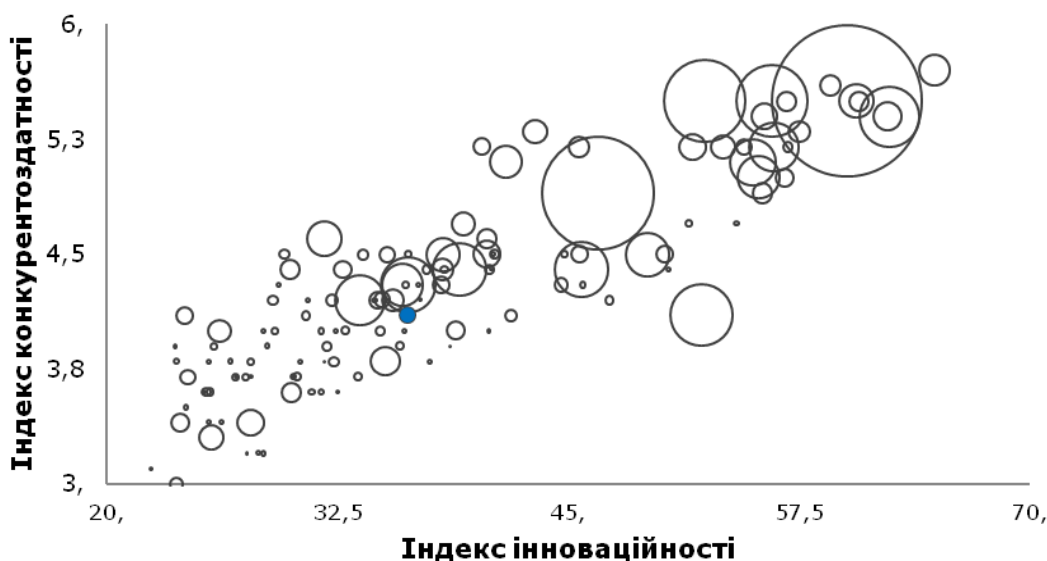


Рисунок 2.1 – Залежність конкурентоздатності світової економіки від рівня інновацій [33]

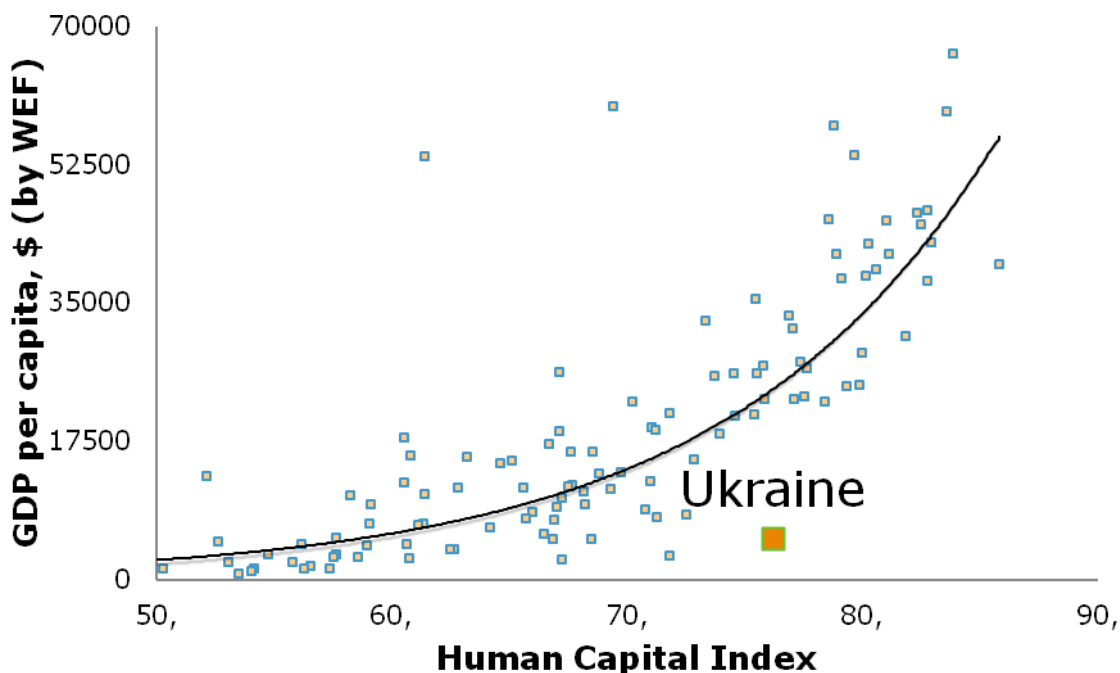


Рисунок 2.2 – Позиція України в координатах «Людський капітал/ВВП на душу населення» [33]

Як зазначають О.В. Мельникова та Ю.О. Олійник, за досить потужного ресурсного потенціалу сьогодні в Україні не спостерігається суттєвого вкладу наукоємних галузей у розвиток національної економіки, відсутні структурні зміни, пов'язані з випуском високотехнологічної продукції, конкурентоспроможної на світових ринках [38].

В Україні високотехнологічні галузі формують лише 6 % ВВП та 5,5 % експорту. Наукоємність ВВП (витрати на виконання наукових досліджень як частка від ВВП в Україні) складає 0,77%, тому, можна вважати, що економіка України орієнтована на виробництво традиційної індустріальної продукції з низькою валовою доданою вартістю, яка реалізується на насичених, безперспективних для подальшого розвитку ринках [33].

Щороку між Україною та розвиненими країнами світу стабільно та досить швидко поглиблюється технологічний розрив, усунення якого, потребує

системних змін в методах державного регулювання розвитку економіки, освіти, формуванні інноваційної моделі високотехнологічного розвитку [33].

Разом з тим, високі технології тією чи іншою мірою є частиною практично всіх галузей сучасної економіки, але найбільш затребувані наукоємними підприємствами промисловості [38]. До високотехнологічних галузей відносять ті, в яких розвиток відбувається за умов значних вкладень в НДДКР, високої участі наукового персоналу у створенні досконалого продукту, тісної взаємодії наукової та бізнес-сфери, а також розвиненого внутрішнього правового середовища, зокрема щодо інноваційної діяльності [39, с. 522].

Згідно з класифікацією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [35] складовими сукупності високотехнологічних галузей є:

– галузь інформаційних технологій (ІТ): виробництво комп'ютерної, офісної техніки та створення програмного забезпечення»; у цю категорію також віднесено надання консалтингових послуг з цифрової трансформації бізнесу та підтримку інформаційно-комунікаційної інфраструктури (ІКТ інфраструктури), базуючись на сучасній бізнес-практиці;

- аерокосмічна;
- фармацевтична;
- виробництво електроніки та телекомунікаційного обладнання;
- виробництво медичної, високоточної та оптичної техніки [35].

Проаналізуємо основні тренди високотехнологічної діяльності в Україні.

Як видно з таблиці 2.1, загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств протягом 2000–2018 років змінювався циклічно, як і частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств. Для обох показників найсприятливішим був 2016 рік, коли функцінувало 18,9 % інноваційно активних підприємств серед усіх промислових в Україні, а витрати на інновації становили 23 229,5 млн грн.

Схожу тенденцію продемонстрували значення показників впровадження інновацій вітчизняними промисловими підприємствами з окремими відмінностями (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств <sup>1,2,3</sup>

Рік	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств	Витрати на інновації	У тому числі за напрямками					
			дослідження і розробки	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР			
%		млн.грн						
2000	18,0	1760,1	266,2	X	X	72,8	1074,5	346,6
2001	16,5	1979,4	171,4	X	X	125	1249,4	433,6
2002	18,0	3018,3	270,1	X	X	149,7	1865,6	732,9
2003	15,1	3059,8	312,9	X	X	95,9	1873,7	777,3
2004	13,7	4534,6	445,3	X	X	143,5	2717,5	1228,3
2005	11,9	5751,6	612,3	X	X	243,4	3149,6	1746,3
2006	11,2	6160	992,9	X	X	159,5	3489,2	1518,4
2007	14,2	10821,0	986,4	793,5	192,9	328,4	7441,3	2064,9
2008	13,0	11994,2	1243,6	958,8	284,8	421,8	7664,8	2664,0
2009	12,8	7949,9	846,7	633,3	213,4	115,9	4974,7	2012,6
2010	13,8	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	5051,7	1855,8
2011	16,2	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	10489,1	2440,2
2012	17,4	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	8051,8	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	5546,3	2290,9
2014	16,1	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	5115,3	778,8
2015	17,3	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	11141,3	548,0
2016	18,9	23229,5	2457,8	2063,8	394,0	64,2	19829,0	878,4
2017	16,2	9117,5	2169,8	1941,3	228,5	21,8	5898,8	1027,1
2018	16,4	12180,1	3208,8	2706,2	502,6	46,1	8291,3	633,9

<sup>1</sup> Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність

<sup>2</sup> Дані за 2014-2018 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

<sup>3</sup> Дані за 2015-2018 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше

Джерело: узагальнено [34]

З інформації таблиці 2.2 можна зробити висновок, що незважаючи на коливання розміру частки кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, величина цього показника 2000 року у 14,8 % через 20 років практично не змінилася і 2020 року становила 14,9 відсотків.

Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг) 2020 року скоротилася більш ніж утричі порівняно з 2000 роком.

Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств України в період з 2000 по 2020 роки зменшилася майже у 5 разів, що є досить негативною тенденцією та підвищує ймовірність негативних сценаріїв нарощення імплементації інновацій вітчизняними промисловими підприємствами.

Таблиця 2.2 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах <sup>1, 2, 3</sup>

Рік	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього одиниць	З них		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %
			нових для ринку	упроваджених машин, обладнання	
2000	14,8	15 323	... <sup>4</sup>	631	9,4
2001	14,3	19 484	... <sup>4</sup>	610	6,8
2002	14,6	22 847	... <sup>4</sup>	520	7,0
2003	11,5	7 416	... <sup>4</sup>	710	5,6
2004	10,0	3 978	... <sup>4</sup>	769	5,8
2005	8,2	3 152	... <sup>4</sup>	657	6,5
2006	10,0	2 408	... <sup>4</sup>	786	6,7
2007	11,5	2 526	881	881	6,7
2008	10,8	2 446	840	758	5,9
2009	10,7	2 685	719	641	4,8
2010	11,5	2 408	606	663	3,8
2011	12,8	3 238	900	897	3,8
2012	13,6	3 403	672	942	3,3
2013	13,6	3 138	640	809	3,3
2014	12,1	3 661	540	1314	2,5
2015	15,2	3 136	548	966	1,4
2016	16,6	4 139	978	1305	... <sup>4</sup>
2017	14,3	2 387	477	751	0,7
2018	15,6	3 843	968	920	0,8
2019	13,8	2 148	418	760	1,3
2020	14,9	4 066	691	647	1,9

<sup>1</sup> Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.

<sup>2</sup> Дані за 2014-2020 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

<sup>3</sup> Дані за 2015-2020 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше

<sup>4</sup> Розрахунок показника не здійснювався

<sup>5</sup> Дані попередні

Джерело: узагальнено [34]

Загалом кількість інноваційно активних підприємств, порівнюючи два періоди: 2016–2018 роки та 2018–2020 роки, скоротилася більше ніж утричі (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності<sup>1, 2</sup>

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД-2010	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць		Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств, %	
		2016-2018	2018-2020 <sup>3</sup>	2016-2018	2018-2020 <sup>3</sup>
Усього		8173	2281	28,1	8,5
Промисловість	V+C+D+E	4060	1550	29,5	12,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	107	26	21,9	10,7
Переробна промисловість	C	3626	1452	31,8	13,1
Виробництво харчових продуктів	10	708	275	37,2	14,8
Виробництво напоїв	11	99	40	43,4	18,2
Виробництво тютюнових виробів	12	2	1	28,6	11,1
Текстильне виробництво	13	68	27	33,3	13,7
Виробництво одягу	14	144	34	22,1	5,9
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	15	59	13	36,6	8,6
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	16	174	49	25,1	7,6
Виробництво паперу та паперових виробів	17	95	41	30,0	12,7
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	18	85	11	26,1	3,7
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	13	6	26,0	14,3
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	181	99	41,6	21,4
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	64	41	57,1	38,3
Виробництво гумових і пластмасових виробів	22	237	75	32,2	10,4
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	23	244	99	24,8	10,9
Металургійне виробництво	24	90	39	30,9	13,3
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	25	312	115	30,0	11,6
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	100	70	40,3	27,2
Виробництво електричного устаткування	27	134	76	38,0	19,9
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.	28	323	145	35,3	15,7
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	29	57	32	39,6	20,8
Виробництво інших транспортних засобів	30	73	37	48,3	24,5
Виробництво меблів	31	128	53	35,8	15,1
Виробництво іншої продукції	32	85	33	30,7	12,7
Ремонт і монтаж машин і устаткування	33	151	41	18,7	5,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	143	37	20,0	11,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	184	35	15,8	8,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	568	133	15,5	3,6
Інформація та телекомунікації	J	619	121	31,5	6,4
Фінансова та страхова діяльність	K	222	12	38,3	6,5
Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення	64	135	5	40,1	4,2
Страхування, перестрахування та недержавне пенсійне забезпечення, крім обов'язкового соціального страхування	65	57	6	42,5	12,0
Допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування	66	30	1	27,5	5,9
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	71	262	67	21,9	5,9
Наукові дослідження та розробки	72	114	79	37,4	27,4
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	73	154	19	34,0	4,4

<sup>1</sup> Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

<sup>2</sup> Дані наведені по юридичних особах із середньою кількістю працівників 10 осіб і більше

2 Дані попередні

Джерело: узагальнено [34]

У другий період порівняно з першим кількість інноваційно активних підприємств промисловості України зменшилася в 2,6 разів, у тому числі за рахунок: добувної промисловості в 4 рази; переробної промисловості – 2,5 рази;

постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання; каналізації, поводження з відходами, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, інформації та телекомунікації – 4-5 разів; фінансової та страхової діяльності – 18,5 разів.

Традиційно у загальній кількості підприємств частка інноваційно активних підприємств найбільша серед таких видів економічної діяльності, як: виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (21,4 %); виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (38,3 %); виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (27,2 %); виробництво електричного устаткування (19,9 %); виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (20,8 %); виробництво інших транспортних засобів (24,5 %); наукові дослідження та розробки (27,4 %).

Якщо проаналізувати зміни величини обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності протягом 2018–2020 років вони зростали для добувної промисловості і розроблення кар'єрів, переробної промисловості, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, інформації та телекомунікації, а також рекламної діяльності, дослідження кон'юнктури ринку (табл. 2.4). Зменшенням обсягів реалізації спостерігалося для фінансової та страхової діяльності, діяльності у сферах архітектури та інжинірингу, технічного випробування та дослідження, наукових досліджень та розробок.

Протягом 2010–2020 років зазнала значного скорочення також кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень та розробок (табл. 2.5).

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок 2015 року становила 122 504 осіб, 2020 року – 78 860 осіб.

Структура працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок протягом 2010–2020 років майже не змінилася: 60-70 % – дослідники, 15,7–25,8 % – допоміжний персонал, 9–11 % – техніки.

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності<sup>1,2</sup>

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД-2010	Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)				Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), млн.грн			
		млн.грн		% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності/		обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) нової для ринку		обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) нової лише для підприємства	
		2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Усього		39 121,4	59 509,0	0,7	1,1	16 055,7	10 770,3	23 065,7	48 738,7
Промисловість	B+C+D+E	27 329,6	50 485,8	0,9	1,9	8 520,4	8 030,4	18 809,2	42 455,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	315,1	5 817,8	0,1	1,8	к/с	к/с	к/с	к/с
Переробна промисловість	C	26 864,2	44 498,0	1,4	2,4	8 489,1	7 100,6	18 375,0	37 397,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	126,2	169,9	0,0	0,0	к/с	–	к/с	169,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	24,0	к/с	0,1	к/с	к/с	–	к/с	к/с
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	1 314,1	1 602,3	0,3	0,4	1 004,3	88,4	309,8	1 513,9
Інформація та телекомунікації	J	766,2	962,9	0,7	0,7	493,1	465,2	273,1	497,7
Фінансова та страхова діяльність	K	1 732,0	191,3	4,2	0,6	4,1	к/с	1 727,9	к/с
Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення	64	866,4	к/с	2,3	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Страхування, перестрахування та недержавне пенсійне забезпечення, крім обов'язкового соціального страхування	65	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	–	к/с	к/с
Допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування	66	к/с	к/с	к/с	к/с	–	–	к/с	к/с
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	71	339,0	199,2	1,3	0,7	к/с	74,7	к/с	124,5
Наукові дослідження та розробки	72	5 057,3	4 084,0	33,3	25,0	4 895,0	1 502,2	162,4	2 581,8
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	73	80,0	142,3	0,3	0,4	к/с	8,3	к/с	134,0

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

<sup>2</sup> Дані наведені по юридичних особах із середньою кількістю працівників 10 осіб і більше

<sup>3</sup> Дані попередні

<sup>4</sup> к - Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень)

Джерело: узагальнено [34]

Разом з тим, слід зазначити, що людські ресурси як фактор конкурентного розвитку та конкурентної переваги мають для високотехнологічних підприємств, які є одними з провідних суб'єктів нової економіки, особливе велике значення. Аналіз «Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» [37] формує підстави стверджувати, що серед ознак високотехнологічного промислового підприємства паралельно з оцінкою реалізації високотехнологічної продукції та загальною оцінкою ефективності

виробничого господарської діяльності виокремлено рівень кваліфікації працівників, що підтверджує значущість людських ресурсів у функціонуванні високотехнологічного підприємства [36].

Таблиця 2.5 – Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу за 2010-2020 роки

Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	У тому числі					
		дослідники		техніки		допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010 <sup>1</sup>	182484	133744	73,3	20113	11,0	28627	15,7
2011 <sup>1</sup>	175330	130403	74,4	17260	9,8	27667	15,8
2012 <sup>1</sup>	164340	122106	74,3	15509	9,4	26725	16,3
2013 <sup>1</sup>	155386	115806	74,5	14209	9,2	25371	16,3
2014 <sup>1,3</sup>	136123	101440	74,5	12299	9,0	22384	16,5
2015 <sup>1,3</sup>	122504	90249	73,7	11178	9,1	21077	17,2
2016 <sup>2,3</sup>	97912	63694	65,1	10000	10,2	24218	24,7
2017 <sup>2,3</sup>	94274	59392	63,0	9144	9,7	25738	27,3
2018 <sup>2,3</sup>	88128	57630	65,4	8553	9,7	21945	24,9
2019 <sup>2,3</sup>	79262	51121	64,5	7470	9,4	20671	26,1
2020 <sup>2,3</sup>	78860	51427	65,2	7117	9,0	20316	25,8

<sup>1</sup> Дані за 2010-2015 роки включають постійних та тимчасових працівників (сумісників та осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру, включаючи науково-педагогічних працівників)

<sup>2</sup> Починаючи з 2016 року дані наведено без урахування науково-педагогічних працівників, які не виконували наукові дослідження і розробки

<sup>3</sup> Дані за 2014-2020 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: узагальнено [34]

Погоджуємося з Г. В.Герасименко, який вважає, що в умовах переходу до економіки знань цінність людини визначається не стільки важливістю людського фактору загалом, скільки можливістю використання саме неповторних особливостей людини в процесі трудової діяльності. Працівник з його досвідом, умінням, мотивами, інтересами, цінностями, стимулами, установками є не простим виконавцем, а стратегічним ресурсом компанії. Відповідно, управління

персоналом, який майже на 40% складається з «працівників знань», стає пріоритетним напрямом у загальній системі управління сучасною організацією [36].

Основним багатством країни є її людський капітал. В умовах глобалізації та високої конкуренції стан та перспективи розвитку людського капіталу є визначальним макроекономічним фактором. За рівнем розвитку людського капіталу Україна посідає 31 місце, що відповідає розвиненим країнам, проте за рівнем ВВП на душу населення посідає 105 позицію. Невідповідність між розвитком людського капіталу та рівнем життя спонукає відтік за кордон висококваліфікованих спеціалістів [33].

Підсумовуючи аналітичний огляд основних поточних та перспективних тенденцій у високотехнологічній сфері економіки, беручи до уваги положення Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року, нами у таблиці 2.6 представлено підґрунтя можливих змін розвитку вітчизняних високотехнологічних галузей.

Таблиця 2.6 – Стратегічна карта розвитку високотехнологічних галузей України

Назва елемента	Зміст
1.Можливості та конкурентні переваги України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфікований та освічений людський капітал (31 місце, The Human Capital Report 2015);</li> <li>– низька вартість робочої сили;</li> <li>– земельні ресурси (33% світових запасів чорнозему);</li> <li>– географічне місце розташування;</li> <li>– сировинно-ресурсна база</li> </ul>
2.Ключові компетентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень підготовки та значна кількість спеціалістів інженерних та природничих спеціальностей, ІТ фахівців (в ТОП-3 країн в Центральній та Східній Європі за обсягом ІТ ринку та кадровим потенціалом);</li> <li>– розподілена транзитна інфраструктура;</li> <li>– наявна багатогалузева промислова інфраструктура;</li> <li>– аерокосмічна галузь;</li> <li>– зростаючий агропромисловий комплекс (АПК)</li> </ul>

Закінчення табл. 2.6

3. Чинники довгострокового попиту на внутрішньому та на зовнішньому ринках	Попит на внутрішньому ринку обумовлює: <ul style="list-style-type: none"> <li>– модернізацію транспортної та енергетичної інфраструктури;</li> <li>– розвиток військово-промислового комплексу (ВПК);</li> <li>– зменшення енергоємності продукції (рис.6 Додаток 2), енергозбереження;</li> <li>– імпортозаміщення;</li> <li>– зростання продуктивності праці в промисловості та АПК.</li> </ul> Попит на зовнішньому ринку обумовлює: <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення продуктивності праці;</li> <li>– підвищення рівня конкурентоздатності продукції АПК та промисловості;</li> <li>– створення нових матеріалів та компонентів;</li> <li>– створення високотехнологічних сервісів і цифрових робочих місць;</li> <li>– зниження собівартості та аутсорсинг бізнес-процесів</li> </ul>
4. Ключові проблеми сталого інноваційного розвитку економіки України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність динаміки інноваційного розвитку;</li> <li>– низький рівень розробки та споживання інноваційної продукції;</li> <li>– відсутність стратегії інноваційних перетворень;</li> <li>– відсутність моделі державної підтримки та сприяння розвитку галузей з високою додатковою вартістю продукту;</li> <li>– низький рівень використання механізму державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних та інноваційних проєктів, зокрема у державній сфері;</li> <li>– відсутність стратегії залучення інвестицій у високотехнологічні галузі</li> </ul>
5. Основні високотехнологічні напрями України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток інноваційної екосистеми;</li> <li>– розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ);</li> <li>– застосування ІКТ в АПК, енергетиці, транспорті та промисловості;</li> <li>– високотехнологічне машинобудування;</li> <li>– створення нових матеріалів;</li> <li>– розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузі</li> </ul>

Джерело: узагальнено авторами на основі [33]

Таким чином, слід зауважити, що розвиток підприємств високотехнологічної галузі є важливою складовою умови гідної участі України в світових економічних та суспільно-політичних процесах, формування в країні соціально-орієнтованої, інноваційної моделі розвитку. Проблеми розвитку сектору наукоємних високотехнологічних виробництв потребують змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування підприємств, зумовлюють підвищені вимоги до рівня компетентності працівників, зміну ролей виконавців роботи, запровадження новітніх підходів та стилів управління.

Докладніше особливості розвитку конкурентоспроможності високотехнологічного підприємства та його персоналу розглянемо на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький.

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

Відповідно до інформації Державного концерну «Укооборонпром», Державне підприємство «Новатор» є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і найновітнішими технологіями [40].

ДП «Новатор» включено до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. Підприємство має понад 50 років досвіду та бездоганної якості у проектуванні нових виробів, виготовленні складної радіоелектронної апаратури, виготовленні приладів точної механіки, мікроелектроніки, НВЧ, радіолокаційної та медичної техніки [40].

ДП «Новатор» (раніше Хмельницький радіотехнічний завод) спеціалізується на виготовленні бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого обладнання для авіаційної та аерокосмічної галузі [45].

Завод було засновано у 1966 році. Одним з перших зразків продукції, освоєних заводом в кінці 60-х – на початку 70-х років, були вузли для бортових прицільних систем МіГ-21. Одночасно підприємство розгорнуло серійне виробництво плоских мікромодулів, які на той час зіграли велику роль елементної бази для стратегічного ракетобудування, авіації і космонавтики, дозволивши виграти час для освоєння електронною промисловістю твердотільних технологій [40].

В середині 70-х років завод освоїв серійне виробництво літакових відповідачів і сервісної апаратури для їх обслуговування, які з часом стали

одними з постійних видів серійної продукції підприємства (впродовж довгих років завод був єдиним виробником цієї продукції) [41].

Підприємство брало участь в створенні системи дальнього радіолокаційного виявлення «Шмель» – радянського аналогу американської системи «АВАКС», – і освоїло виробництво деяких її складових, зокрема стійки відображення і введення інформації, блоків приймача і обчислювача. Завод освоїв і виробляв бортові радіолокаційні станції бокового огляду «Сабля» і «Шомпол», комплекси лазерної розвідки «Шпиль» [42].

Вирішальним етапом у розвитку підприємства стало освоєння бортового РЛПК (радіолокаційного прицільного комплексу) НО19 винищувача МІГ-29, основних блоків РЛПК винищувача СУ-27, а також сервісної апаратури для їхнього обслуговування. ДП «Новатор» є єдиним виробником даної продукції в Україні [45].

Для забезпечення її серійного виробництва створена інфраструктура виробничої бази для потужної НВЧ-техніки з екран-камерами, камерами кліматичних випробувань, системою метрологічного забезпечення. Спеціалістами підприємства розроблена і впроваджена у виробництво система автоматизованого контролю параметрів виробу НО19 і його основних блоків. Розроблені і серійно виготовляються експлуатаційно-ремонтні пульти для перевірки параметрів для і поточного ремонту виробів і блоків у споживачів [40].

З 2011 року ДП «Новатор» входить до складу Державного концерну «Укроборонпром» [41].

Про економічну ефективність діяльності підприємства дізнаємося завдяки техніко-економічним показникам функціонування ДП «Новатор» (табл. 2.7, рис. 2.3–2.4).

Як видно з ілюстративного матеріалу результуючим показникам діяльності ДП «Новатор» характерне значне коливання. Чистий дохід від реалізації підприємства 2019 року скоротився майже на 11 %, 2020 року збільшився до 106,68 %, однак абсолютно інша також негативна динаміка спостерігається для

чистого прибутку, який 2019 року збільшився майже у 7 разів, а 2020 року – зменшився на 93 відсотки.

Таблиця 2.7 – Техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор»

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	(2019/ 2018)100	(2020/ 2019)100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, поослу)	тис.грн	526 449,00	470 564,00	501 994,00	-55885,00	31430,00	89,38	106,68
Середня кількість працівників	ос.	1 653	1 414	1 287	-239	-127	85,54	91,02
Продуктивність праці персоналу:	тис.грн/ос.	318,48	332,79	390,05	14,31	57,26	104,49	117,21
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	160 426,40	163 285,00	133 684,00	2 858,60	-29 601,00	101,78	81,87
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис.грн/ос.	8,09	9,62	8,66	1,54	-0,97	118,99	89,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	416 065,00	359 722,00	439 317,00	-56 343,00	79 595,00	86,46	122,13
Витрати на 1 грн доходу	грн	0,79	0,76	0,88	-0,03	0,11	96,73	114,48
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3 564,00	24 262,00	1 835,00	20 698,00	-22 427,00	680,75	7,56
Рентабельність (збитковість)	%	0,86	6,74	0,42	5,89	-6,33	787,38	6,19

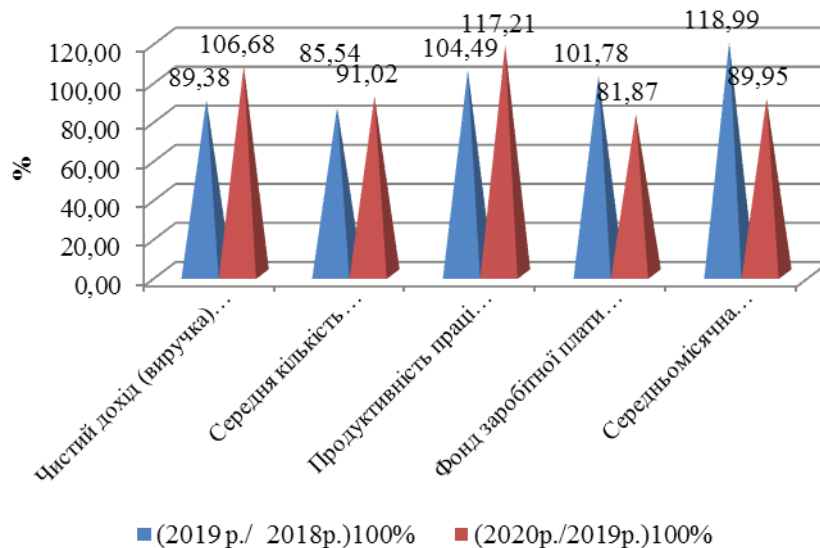


Рисунок 2.3 – Відносне відхилення доходності та основних показників з праці ДП «Новатор»

Чисельність персоналу ДП «Новатор» протягом трьох крайніх роки зменшувалась, хоч і різними темпами. До 2020 року скоротилися фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників.

Продуктивність до кінця досліджуваного періоду збільшилася, однак це більше пов'язано ймовірно зі скороченням персоналу ДП «Новатор».

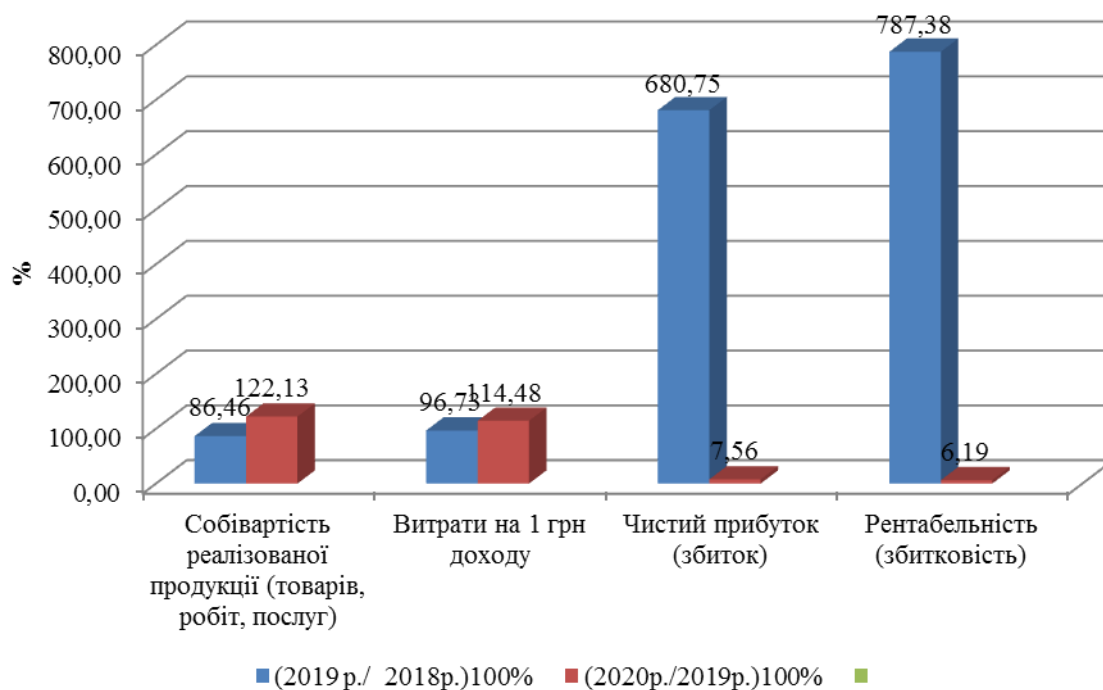


Рисунок 2.4 – Відносне відхилення дохідності та основних показників з праці ДП «Новатор»

Досить негативна тенденція також спостерігається щодо витрат підприємства, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та витрати на 1 грн доходу до 2020 року збільшувалися, а чистий прибуток та рентабельність дуже швидкими темпами зменшувалася.

Тому, вважаємо, за необхідне проаналізувати показники ліквідності (поточна платоспроможність), що є одним з найважливіших показників фінансового становища організації, визначальною можливістю своєчасно оплачувати рахунки і є одним з показників банкрутства. Результати аналізу

ліквідності важливі з погляду внутрішніх та зовнішніх користувачів інформації про організацію.

Ліквідність балансу виявляється у ступені покриття зобов'язань організації його активами, термін перетворення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Ліквідність балансу досягається шляхом встановлення рівності між зобов'язаннями організації та її активами [48].

Активи балансу групуються за часом перетворення в грошову форму:

До найбільш ліквідних активів відносяться самі кошти підприємства та короткострокові фінансові вкладення у цінні папери (A1).

Слідом за ними йдуть активи, що швидко реалізуються – готова продукція, товари відвантажені та дебіторська заборгованість (A2).

Більше тривалого часу реалізації вимагають виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів. Вони відносяться до активів, що повільно реалізуються (A3).

Нарешті, групу важкореалізованих активів утворюють основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво, продаж яких потребує значного часу, тому здійснюється вкрай рідко (A4).

Для визначення платоспроможності підприємства з урахуванням ліквідності активів зазвичай використовують баланс. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні розмірів коштів за активом, згрупованих за ступенем їх ліквідності, із сумами зобов'язань за пасивом, згрупованими за термінами їх погашення.

Пасиви балансу групуються за рівнем терміновості їх оплати.

До найбільш термінових зобов'язань, які мають бути погашені протягом місяця, належать кредиторська заборгованість та кредити банку, терміни повернення яких настали (П1).

Середньострокові зобов'язання з терміном погашення до року – короткострокові кредити банку (П2).

До довгострокових зобов'язань відносяться довгострокові кредити банку та позики (П3).

До четвертої групи віднесемо власний капітал, що у розпорядженні підприємства (П4) [48].

Групування активів за ступенем ліквідності ДП «Новатор» представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Групування активів за ступенем ліквідності ДП «Новатор», тис.грн

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне значення	
				2019	2020
Найбільш ліквідні активи (A1)	7345	49270	69436	41925	20166
Активи, що швидко реалізуються (A2)	28673	15753	14153	-12920	-1600
Повільно реалізовані активи (A3)	100952	64302	93226	-36650	28924
Важкореалізовані активи (A4)	69803	72990	71291	3187	-1699
Баланс	213665	230233	321763	16568	91530

Джерело: формовано з використанням [48]

Частка швидкоореалізованих активів дорівнює 4,4 % від загальної суми оборотних коштів. Повільно реалізовані активи становлять 28,97 % (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура активів ДП «Новатор» за рівнем ліквідності, %

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне значення	
				2019	2020
Найбільш ліквідні активи (A1)	3,44	21,4	21,58	17,96	0,18
Активи, що швидко реалізуються (A2)	13,42	6,84	4,4	-6,58	-2,44
Повільно реалізовані активи (A3)	47,25	27,93	28,97	-19,32	1,04
Важкореалізовані активи (A4)	32,67	31,7	22,16	-0,97	-9,54
Баланс	100	100	100	-	-

Джерело: формовано з використанням [48]

Груповання активів підприємства показало, що у структурі майна за звітний період переважають повільно реалізовані активи (А3) загальною сумою 93 226,0 тис.грн.

Аналіз таблиці засвідчує, що величина активів зросла переважно за допомогою повільно реалізованих активів (А3) (1,04 %).

За аналізований період відбулися такі зміни.

Частка найбільш ліквідних активів зросла з 21,4 % до 21,58 % оборотних засобів. Частка швидкоореалізованих активів скоротилася на 2,44 % (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Темпи зміни активів ДП «Новатор» за ступенем їх ліквідності, %

Показники	2019	2020
Найбільш ліквідні активи (А1)	670,8	140,93
Активи, що швидко реалізуються (А2)	54,94	89,84
Повільно реалізовані активи (А3)	63,7	144,98
Важкореалізовані активи (А4)	104,57	97,67
Баланс	107,75	139,76

Джерело: формовано з використанням [48]

Мабуть, найбільш ліквідні активи (гроші) виникли внаслідок скорочення швидкоореалізованих активів (погашення дебіторської заборгованості). Ймовірно, найбільш ліквідні активи (гроші) з'явилися за рахунок залучення нових кредитів та позик. Частка активів, що повільно реалізувалися, збільшилася незначно.

Тенденції, що стосуються пасивів ДП «Новатор», представлені у таблицях 2.11–2.13.

З інформації, поданої в таблицях можна зробити висновки, що у структурі пасивів ДП «Новатор» у звітному періоді переважає власний капітал підприємства (П4) на загальну суму 147 877 тис.грн. Також підприємство залучає короткострокові кредити та позики (П2 > 0).

Таблиця 2.11 – Групування пасивів ДП «Новатор» за терміновістю погашення зобов'язань

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне значення	
				2019	2020
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	5565	4741	4628	-824	-113
Короткострокові пасиви (П2)	4815	28120	24350	23305	-3770
Довгострокові пасиви (П3)	10732	4511	57219	-6221	52708
Власний капітал підприємства (П4)	140747	154386	147877	13639	-6509
Баланс	213665	230233	321763	16568	91530

Джерело: формовано з використанням [48]

Таблиця 2.12 – Структура пасивів ДП «Новатор» за терміновістю погашення зобов'язань, %

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне значення	
				2019	2020
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2,6	2,06	1,44	-0,54	-0,62
Короткострокові пасиви (П2)	2,25	12,21	7,57	9,96	-4,64
Довгострокові пасиви (П3)	5,02	1,96	17,78	-3,06	15,82
Власний капітал підприємства (П4)	65,87	67,06	45,96	1,19	-21,1
Баланс	100	100	100	-	-

Джерело: формовано з використанням [48]

Таблиця 2.13 – Темпи зміни розміру пасивів ДП «Новатор», %

Показники	2019	2020
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	85,19	97,62
Короткострокові пасиви (П2)	584,01	86,59
Довгострокові пасиви (П3)	42,03	1268,43
Власний капітал підприємства (П4)	109,69	95,78
Баланс	107,75	139,76

Джерело: формовано з використанням [48]

У структурі пасивів у звітному періоді переважає власний капітал підприємства (П4) на загальну суму 147 877 тис.грн. Також підприємство залучає короткострокові кредити та позики (П2 > 0).

Далі розрахуємо показники ліквідності функціонування ДП «Новатор» (табл 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників ліквідності функціонування ДП «Новатор»

Назва показника	Загальна формула
Розрахунок	
Загальний показник ліквідності	$K_L = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3)$ (2.1)
$K_L(2018) = (7345 + 0,5 \cdot 28673 + 0,3100952) / (5565 + 0,528673 + 0,3100952) = 1,0355$ $K_L(2019) = (49270 + 0,515753 + 0,364302) / (4741 + 0,515753 + 0,364302) = 2,3955$ $K_L(2020) = (69436 + 0,514153 + 0,393226) / (4628 + 0,514153 + 0,393226) = 2,6336$	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{AL} = A1 / (П1 + П2)$ (2.2), $K_{AL} = A1 / П1$ (2.3)
$K_{AL}(2018) = 7345 / (5565 + 4815) = 0,7076$ $K_{AL}(2019) = 49270 / (4741 + 28120) = 1,4993$ $K_{AL}(2020) = 69436 / (4628 + 24350) = 2,3962$	
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{KL} = (A1 + A2) / (П1 + П2)$ (2.4)
$K_{KL}(2018) = (7345 + 28673) / (5565 + 4815) = 3,4699$ $K_{KL}(2019) = (49270 + 15753) / (4741 + 28120) = 1,9787$ $K_{KL}(2020) = (69436 + 14153) / (4628 + 24350) = 2,8846$	
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{TL} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$ (2.5)
$K_{TL}(2018) = (7345 + 28673 + 100952) / (5565 + 4815) = 13,1956$ $K_{TL}(2019) = (49270 + 15753 + 64302) / (4741 + 28120) = 3,9355$ $K_{TL}(2020) = (69436 + 14153 + 93226) / (4628 + 24350) = 6,1017$	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{TL} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2 + П3)$ (2.6)
$K_{TL}(2018) = (7345 + 28673 + 100952) / (5565 + 4815 + 10732) = 6,4878$ $K_{TL}(2019) = (49270 + 15753 + 64302) / (4741 + 28120 + 4511) = 3,4605$ $K_{TL}(2020) = (69436 + 14153 + 93226) / (4628 + 24350 + 57219) = 2,0513$	

Джерело: формовано з використанням [48]

Узагальнені результати розрахунку показників ліквідності функціонування ДП «Новатор» представлено в таблиці 2.15

Слід зазначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховувався за різними формулами, адже має різні формули розрахунку для різних галузей.

Таблиця 2.15 – Узагальнені результати розрахунку показників ліквідності функціонування ДП «Новатор»

Показник	Формула	Значення			Зміна		Нормативне обмеження
		2018	2019	2020	2019	2020	
Загальний показник ліквідності	$(A1+0,5A2+0,3A3)/(П1+0,5П2+0,3П3)$	1,0355	2,3955	2,6336	1,36	0,238	не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2.2)	$A1/(П1+П2)$	0,7076	1,4993	2,3962	0,792	0,897	0,2 та більше. Допустиме значення 0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2.3)	$A1/П1$	1,3199	10,3923	15,0035	9,072	4,611	0,2 і більше
Коефіцієнт термінової ліквідності	$(A1+A2)/(П1+П2)$	3,4699	1,9787	2,8846	-1,491	0,906	не менше 1. Допустиме значення 0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	13,1956	3,9355	6,1017	-9,26	2,166	не менше 2,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	$(A1+A2+A3)/(П1+П2+П3)$	6,4878	3,4605	2,0513	-3,027	-1,409	1 і більше. Оптимальне не менше 2,0

Джерело: формовано з використанням [48]

Відповідно до отриманих результатів, коефіцієнт абсолютної ліквідності ДП «Новатор» знаходиться у межах норми (2,3962 за норми 0,2). За аналізований період коефіцієнт зріс на 0,897.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ДП «Новатор» теж є допустимим (2,8846 за норми 1). Таким чином, якщо організація отримає гроші від дебіторів, то на кінець періоду вона зможе розрахуватися з усіма своїми боргами. За аналізований період коефіцієнт зріс на 0,906.

Коефіцієнт поточної ліквідності у звітному періоді перевищує нормативне значення 2, що свідчить, що ДП «Новатор» повною мірою забезпечене власними засобами ведення господарської діяльності та своєчасного погашення термінових зобов'язань. За аналізований період коефіцієнт зріс на 2,166 [48].

Розрахуємо також показник можливої втрати платоспроможності, що засвідчує, чи зможе підприємство у найближчі три місяці зберегти поточну ліквідність. Розрахунок проводимо на 2019 рік.

$$K_{\text{втр.платоспр.}} = (КТЛ_{\text{кп}} + 3 / T (КТЛ_{\text{кп}} - КТЛ_{\text{нп}})) / 2 = (3,9355 + 3 / 12 (3,9355 - -13,1956)) / 2 = 0,8.$$

На кінець аналізованого періоду значення показника менше 1, що говорить про те, що підприємство не зможе зберегти свою платоспроможність [48].

Розрахуємо показник втрати платоспроможності за 2020 рік.

$$K_{\text{втр.платоспр.}} = (КТЛ_{\text{кп}} + 3 / T (КТЛ_{\text{кп}} - КТЛ_{\text{нп}})) / 2 = (6,1017 + 3 / 12 (6,1017 - -3,9355)) / 2 = 3,3.$$

На кінець аналізованого періоду значення показника вище 1, отже ризик втратити свою платоспроможність у найближчі три місяці відсутня.

Враховуючи результати виконаних нами розрахунків основних техніко-економічних показників, а також показників ліквідності, у наступному параграфі визначимо рівень конкурентоспроможності діяльності та персоналу ДП «Новатор».

### **2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу високотехнологічного суб'єкта господарювання**

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу високотехнологічного суб'єкта господарювання будемо проводити через розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності ДП «Новатор» з використанням середньозваженої арифметичної з застосуванням методичного підходу українського науковця Н. І. Рябикіної [46] з нашими доопрацюваннями у частині доповнення розрахунку показнику конкурентоспроможності підприємства критерієм конкурентоспроможності його персоналу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Комплекс розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Показник
Розрахунок показника
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ )
$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (2.1)$ <p><math>E_B</math> – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  <math>\Phi_{П}</math> – значення критерію фінансового стану підприємства;  <math>E_3</math> – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;  <math>K_T</math> – значення критерію конкурентоспроможності персоналу;  0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв</p>
Критерії ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ )
$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi, \quad (2.2)$ <p><math>B</math> – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  <math>\Phi</math> – відносний показник фондівіддачі;  <math>P_{П}</math> – відносний показник рентабельності продукції;  <math>\Pi</math> – відносний показник продуктивності праці;  0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників</p>
Критерії фінансового стану діяльності підприємства ( $\Phi_{П}$ )
$\Phi_{П} = 0,29 K_A + 0,20 K_{П} + 0,36 K_{Л} + 0,15 K_{Об}, \quad (2.3)$ <p><math>K_A</math> – відносний показник автономії підприємства;  <math>K_{П}</math> – відносний показник платоспроможності підприємства;  <math>K_{Л}</math> – відносний показник ліквідності підприємства;  <math>K_{Об}</math> – відносний показник оборотності оборотних коштів;  0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників</p>
Критерій ефективності організації збуту і просування товару $E_3$
$E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_P, \quad (2.4)$ <p><math>E_3</math> – критерій ефективності організації збуту і просування товару;  <math>P_{П}</math> – відносний показник рентабельності продажів (співвідношення прибутку від реалізації помноженого на 100 % та обсягу продажу);  <math>K_{зат}</math> – відносний показник затовареності готовою продукцією (співвідношення обсягу нереалізованої продукції та обсягу продажу);  <math>K_{звп}</math> – відносний показник завантаження виробничих потужностей (співвідношення обсягу випуску продукції та виробничої потужності);  <math>K_P</math> – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (співвідношення витрат на рекламу і стимулювання збуту та приросту прибутку від реалізації);  0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників</p>
Критерій конкурентоспроможності пероналу ( $K_{ПП}$ )
$K_{ПП} = 0,29 K_{зп} + 0,20 K_{ПК} + 0,36 K_{РП} + 0,15 K_{ПП}, \quad (2.5)$ <p><math>K_{зп}</math> – середньомісячна заробітна плата;  <math>K_{ПК}</math> – відсоток премії за креативність;  <math>K_{РП}</math> – рентабельність витрат на персонал;  <math>K_{ПП}</math> – частка персоналу задіяного у виробництві інноваційної продукції підприємства;  0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників</p>

Наші дослідження виконаємо на основі порівняння узагальнених характеристик діяльності ДП «Новатор» за 2018–2020 роки з його регіональним конкурентом ДП «Красилівський агрегатний завод» [47].

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності ДП «Новатор» передбачає три послідовні етапи.

На першому етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства з переведенням їх у відносні величини (бали).

Далі показники переводяться у відносні величини через порівняння з базовими показниками (середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства–лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу).

При переведенні показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. У 5-ть балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; у 10-ть балів – на рівні базового; у 15-ть – краще, ніж базовий.

Під час другого етапу необхідно провести розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за представленими вище формулами.

На третьому етапі виконується розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до результатів нашого дослідження з'ясувалося, що ефективність виробничої діяльності ДП «Новатор» за 2018–2020 роки має середній рівень (табл. 2.17). Зважаючи на наявну матеріально-технічну та науково-дослідну базу підприємства, високий потенціал його кваліфікованого персоналу фондоввідача, рентабельність товару, а також продуктивність праці могли б бути значно вищими.

Варто зауважити, що фінансовий стан досліджуваних підприємств всередньому за три роки є задовільним. Загалом усі фінансові показники суб'єктів господарювання знаходяться в межах норми (табл. 2.18).

Досить задовільною для ДП «Новатор» організована робота зі збуту та просування товарів (табл. 2.19).

Таблиця 2.17 – Оцінювання виробничої складової конкурентоспроможності підприємства

Параметр	Вага	ДП «Новатор»			ДП «Красилівський агрегатний завод»		
		Показник	Бал	Оцінка	Показник	Бал	Оцінка
2018 рік							
Ефективність виробничої діяльності				5,50			14,50
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,31	0,82	10	3,10	0,75	15	4,65
Фондовіддача, грн	0,19	7,15	10	1,90	8,00	15	2,85
Рентабельність, %	0,40	-1,61	0	0,00	4,50	15	6,00
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	0,10	202,17	5	0,50	210,500	10	1,00
2019 рік							
Ефективність виробничої діяльності				11,45			13,55
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,31	0,70	10	3,10	0,75	15	4,65
Фондовіддача, грн	0,19	12,74	15	2,85	5,00	10	1,90
Рентабельність, %	0,40	9,36	10	4,00	10,50	15	6,00
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	0,10	373,07	15	1,50	250,500	10	1,00
2020 рік							
Ефективність виробничої діяльності				7,50			15,00
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,31	0,79	10	3,10	0,80	15	4,65
Фондовіддача, грн	0,19	9,90	10	1,90	7,00	15	2,85
Рентабельність, %	0,40	0,64	5	2,00	4,50	15	6,00
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	0,10	328,62	5	0,50	450,500	15	1,50
Середньозважена арифметична				8,15			14,35

Таблиця 2.18 – Оцінювання фінансової складової конкурентоспроможності підприємства

Параметр	Вага	ДП «Новатор»			ДП «Красилівський агрегатний завод»		
		Показник	Бал	Оцінка	Показник	Бал	Оцінка
2018 рік							
Фінансовий стан підприємства				7,45			14,50
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	1,10	10	2,90	1,15	15	4,35
Коефіцієнт покриття	0,20	1,50	10	2,00	1,60	15	3,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,36	1,14	5	1,80	2,10	15	5,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,01	5	0,75	0,14	10	1,50
2019 рік							
Фінансовий стан підприємства				13,50			15,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	1,25	15	4,35	1,30	15	4,35
Коефіцієнт покриття	0,20	1,84	15	3,00	1,95	15	3,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,36	1,64	15	5,40	2,25	15	5,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	5	0,75	0,24	15	2,25
2020 рік							
Фінансовий стан підприємства				13,50			15,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	1,30	15	4,35	1,70	15	4,35
Коефіцієнт покриття	0,20	1,89	15	3,00	1,50	15	3,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,36	1,66	15	5,40	1,75	15	5,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,08	5	0,75	0,40	15	2,25
Середньозважена арифметична				11,48			15,13

Рівень показників рентабельності продажу, коефіцієнта затовареності готовою продукцією, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту є недостатнім для забезпечення високої конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.19 – Оцінювання маркетингової складової конкурентоспроможності підприємства

Параметр	Вага	ДП «Новатор»			ДП «Красилівський агрегатний завод»		
		Показник	Бал	Оцінка	Показник	Бал	Оцінка
2018 рік							
Ефективність організації збуту та просування товарів				8,65			12,25
Рентабельність продажу, %	0,37	1,60	5	1,85	35,00	15	5,55
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,29	0,04	15	4,35	0,20	5	1,45
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,21	0,60	5	1,05	0,80	15	3,15
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,14	0,35	10	1,40	0,40	15	2,10
2019 рік							
Ефективність організації збуту та просування товарів				10,50			12,25
Рентабельність продажу, %	0,37	18,60	10	3,70	35,00	15	5,55
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,29	0,08	15	4,35	0,18	5	1,45
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,21	0,70	5	1,05	0,85	15	3,15
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,14	0,30	10	1,40	0,45	15	2,10
2020 рік							
Ефективність організації збуту та просування товарів				7,20			13,70
Рентабельність продажу, %	0,37	5,60	5	1,85	15,00	15	5,55
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,29	0,14	10	2,90	0,18	10	2,90
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,21	0,65	5	1,05	0,80	15	3,15
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,14	0,25	10	1,40	0,30	15	2,10
Середньозважена арифметична				8,78			12,73

Рівень конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» є нижчим від значення цього показника для ДП «Красилівський агрегатний завод». Досить негативним є те, що тенденція зміни показника конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» протягом 2018-2020 років була переважно низхідною (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Оцінювання складової конкурентоспроможності персоналу підприємства

Параметр	Вага	ДП «Новатор»			ДП «Красилівський агрегатний завод»		
		Показник	Бал	Оцінка	Показник	Бал	Оцінка
2018 рік							
Конкурентоспроможність персоналу				7,45			14,25
Середньомісячна заробітна плата	0,29	8,09	10	2,90	11,15	15	4,35
Відсоток премії за креативність	0,20	15,0	10	2,00	16,0	15	3,00
Рентабельність витрат на персонал	0,36	1,14	5	1,80	2,10	15	5,40
Частка персоналу задіяного у виробництві інноваційної продукції підприємства	0,15	0,1	5	0,75	0,14	10	1,50
2019 рік							
Конкурентоспроможність персоналу				10,25			15,00
Середньомісячна заробітна плата	0,29	9,62	10	2,90	11,30	15	4,35
Відсоток премії за креативність	0,20	18,4	15	3,00	19,5	15	3,00
Рентабельність витрат на персонал	0,36	1,64	10	3,60	2,25	15	5,40
Частка персоналу задіяного у виробництві інноваційної продукції підприємства	0,15	0,11	5	0,75	0,24	15	2,25
2020 рік							
Конкурентоспроможність персоналу				8,8			13,2
Середньомісячна заробітна плата	0,29	8,66	5	1,45	11,70	15	4,35
Відсоток премії за креативність	0,20	18,9	15	3,00	19,50	15	3,00
Рентабельність витрат на персонал	0,36	1,66	10	3,60	1,75	10	3,60
Частка персоналу задіяного у виробництві інноваційної продукції підприємства	0,15	0,18	5	0,75	0,34	15	2,25
Середньозважена арифметична				8,83			14,15

Загалом, як видно з табл. 2.21, показник конкурентоспроможності ДП «Новатор» суттєво негативно відрізняється від значення аналогічного показника для ДП «Красилівський агрегатний завод».

Таблиця 2.21 – Результати оцінювання потенціалу досліджуваних підприємств

Параметр	Вага	ДП «Новатор»		ДП «Красилівський агрегатний завод»	
		Середньозважена арифметична	Оцінка	Середньозважена арифметична	Оцінка
2020 рік					
Ефективність виробничої діяльності	0,15	8,15	1,2225	14,35	2,1525
Фінансовий стан підприємства	0,29	11,48	3,3292	15,13	4,3877
Ефективність організації збуту та просування товарів	0,23	8,78	2,0194	12,73	2,9279
Конкурентоспроможність персоналу	0,33	8,83	2,9139	14,15	4,6695
Комплексний показник	1,00		9,485		14,1376

З рисунку 2.5 видно, що ДП «Новатор» за усіма позиціями поступається ДП «Красилівський агрегатний завод».

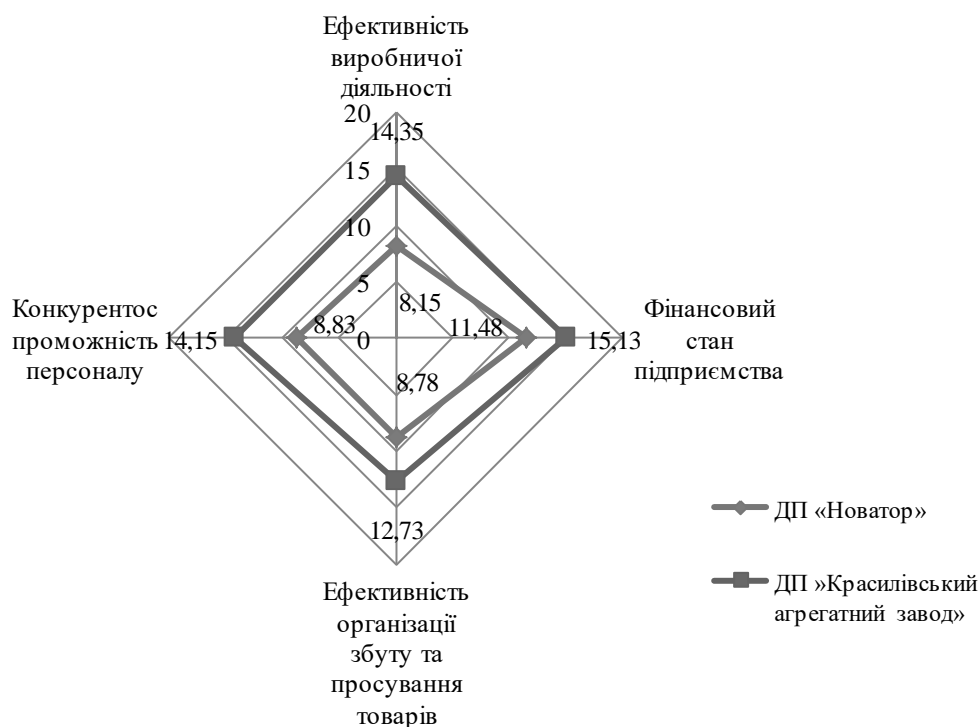


Рисунок 2.5 – Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ДП «Новатор» та ДП «Красилівський агрегатний завод»

Таким чином, можна зробити висновок про наявність вкрай негативних тенденція щодо зміни загального рівня конкурентоспроможності ДП «Новатор». На нашу думку, з огляду на вже наявну потужну матеріально-технічну базу підприємства, задовільну фінансову його забезпеченість, саме потенціал конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» реалізовано дуже мало. Тому подальші наші дослідження будуть пов'язані з формуванням механізмів та інструментів, застосування яких значно покращило б його конкурентні позиції.

## Висновки до розділу 2

Відповідно до результатів проведеного нами аналізу основних тенденцій розвитку високотехнологічної сфери в Україні, а також господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор», сформовано такі висновки.

Розвиток підприємств високотехнологічної галузі є важливою складовою умови гідної участі України в світових економічних та суспільно-політичних процесах, формування в країні соціально-орієнтованої, інноваційної моделі розвитку. Проблеми розвитку сектору наукоємних високотехнологічних виробництв потребують змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування підприємств, зумовлюють підвищені вимоги до рівня компетентності працівників, зміну ролей виконавців роботи, запровадження новітніх підходів та стилів управління

Результуючим показником діяльності ДП «Новатор» характерне значне коливання. Чистий дохід від реалізації підприємства 2020 року збільшився на 6,68 %, однак чистий прибуток зменшився на 93 відсотки. Чисельність персоналу ДП «Новатор» протягом трьох крайніх роки зменшувалась, хоч і різними темпами. До 2020 року скоротилися фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників. Продуктивність до кінця досліджуваного періоду збільшилася, однак це більше пов'язано ймовірно зі скороченням персоналу ДП «Новатор». Досить негативна тенденція також спостерігається щодо витрат підприємства, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та витрати на 1 грн доходу до 2020 року збільшувалися, а рентабельність дуже швидкими темпами зменшувалася.

Узагальнений показник конкурентоспроможності ДП «Новатор» суттєво негативно відрізняється від значення аналогічного показника для ДП «Красилівський агрегатний завод» за усіма критеріями (виробнича

потужність, фінансове забезпечення, ефективність збуту, конкурентоспроможність персоналу).

Наявні вкрай негативні тенденції щодо зміни загального рівня конкурентоспроможності ДП «Новатор». На нашу думку, з огляду на вже наявну потужну матеріально-технічну базу підприємства, задовільну фінансову його забезпеченість, саме потенціал конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» реалізовано дуже мало. Тому подальші наші дослідження будуть пов'язані з формуванням механізмів та інструментів, застосування яких значно покращило б його конкурентні позиції.

### **3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ДП «НОВАТОР»**

#### **3.1 Побудова процесійної та структурної моделі механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства**

Формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу інноваційних підприємств промисловості передбачає наявність внутрішньофірмового механізму, що дозволяє забезпечити регулярні управлінські дії суб'єкта управління щодо персоналу підприємства у процесі досягнення цільових рубежів конкурентоспроможності на користь інноваційного розвитку. На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства нами було побудовано відповідний механізм управління для ДП «Новатор» з виділенням в межах цього механізму трьох модулів: цільовий, ресурсний та інструментальний.

Щодо цільового модулю слід зазначити, він визначає відповідні цілі та завдання управління у галузі збалансованого формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, виходячи з пріоритетів інноваційного розвитку ДП «Новатор» в умовах становлення економіки нового технологічного устрою шостого покоління. При цьому загальна цільова установка управління має кореспондуватись із внутрішньофірмовими економічними інтересами забезпечення ефективного функціонування ДП «Новатор». Економічний зміст мети управління конкурентоспроможністю персоналу ДП «Новатор» полягає у досягненні необхідного рівня конкурентоспроможності персоналу, що спирається

на професійні компетенції персоналу в інноваційній сфері, необхідні для вирішення виробничих завдань інноваційної спрямованості. Реалізація цієї цільової установки пов'язана з розробкою відповідного інструментарію та заходів, необхідних для реалізації управлінської політики у сфері конкурентоспроможності персоналу на користь інноваційного розвитку ДП «Новатор».

Як основні завдання розробки механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» можуть виступати: розвиток системи інноваційно-орієнтованого планування та підбору персоналу; розробка адаптаційних заходів щодо включення персоналу до інноваційних процесів; вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу ДП «Новатор»; формування системи кадрового резерву цільового призначення; відродження процесу наступності поколінь персоналу ДП «Новатор»; вдосконалення соціальних програм; цілеспрямований інноваційний результат розвитку системи мотивації та стимулювання персонала. Алгоритм реалізації цілей та задач управління ДП «Новатор» представлено на рисунку 3.1.

Ресурсний модуль містить у собі людські та інші матеріальні та нематеріальні ресурси, центральне місце серед яких належить ресурсам інтелектуальних можливостей персоналу, що дозволяють сформувати певний необхідний рівень конкурентоспроможності трудового колективу ДП «Новатор», що базується на їхній компетентності у сфері інновацій.

Інструментальний модуль, цільовий блок механізму управління потребує визначення сукупності методів та інструментів для його реалізації, що зумовило необхідність їх формування та зведення до блоку інструментарію спеціального призначення.

Для розкриття змісту механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» використано структурний та процесний підходи, що дозволили отримати:

– структурну модель управлінського механізму, що показує основні елементи механізму та зв'язок між ними (рис. 3.2);

– процесну модель механізму управління формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор», що конкретизує модель структури, розкриваючи процес реалізації управління та його основні взаємопов'язані етапи (рис. 3.3).

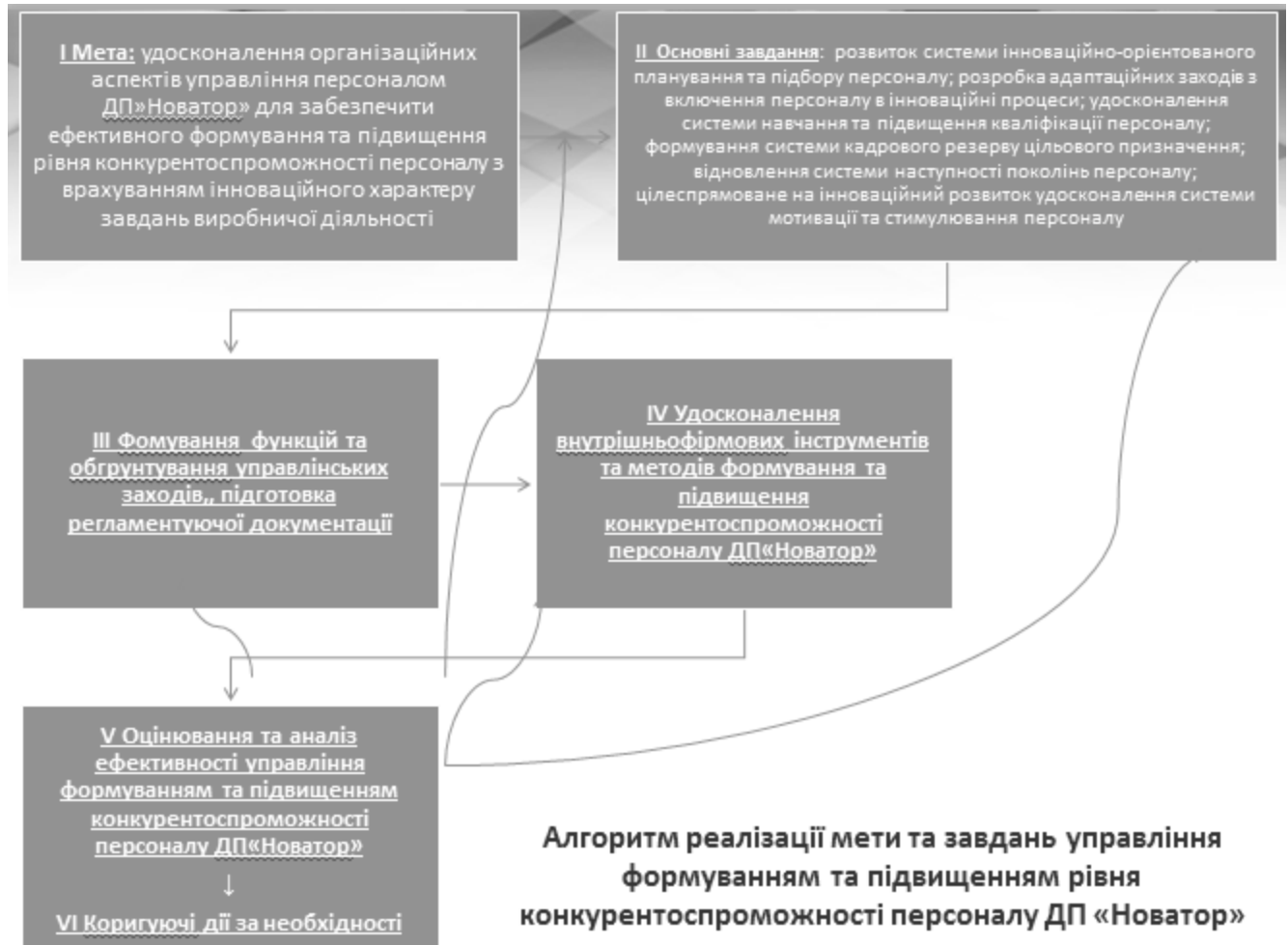


Рисунок 3.1 – Алгоритм реалізації мети та завдань управління формуванням та підвищенням рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор»

Стартовою умовою організації управління формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу в умовах інноваційного розвитку промисловості є поінформованість про рівень конкурентоспроможності персоналу (трудового колективу), що дозволяє уточнити стратегічну мету, завдання та

принципи управління, пов'язані із загальною стратегічною позицією ДП «Новатор».

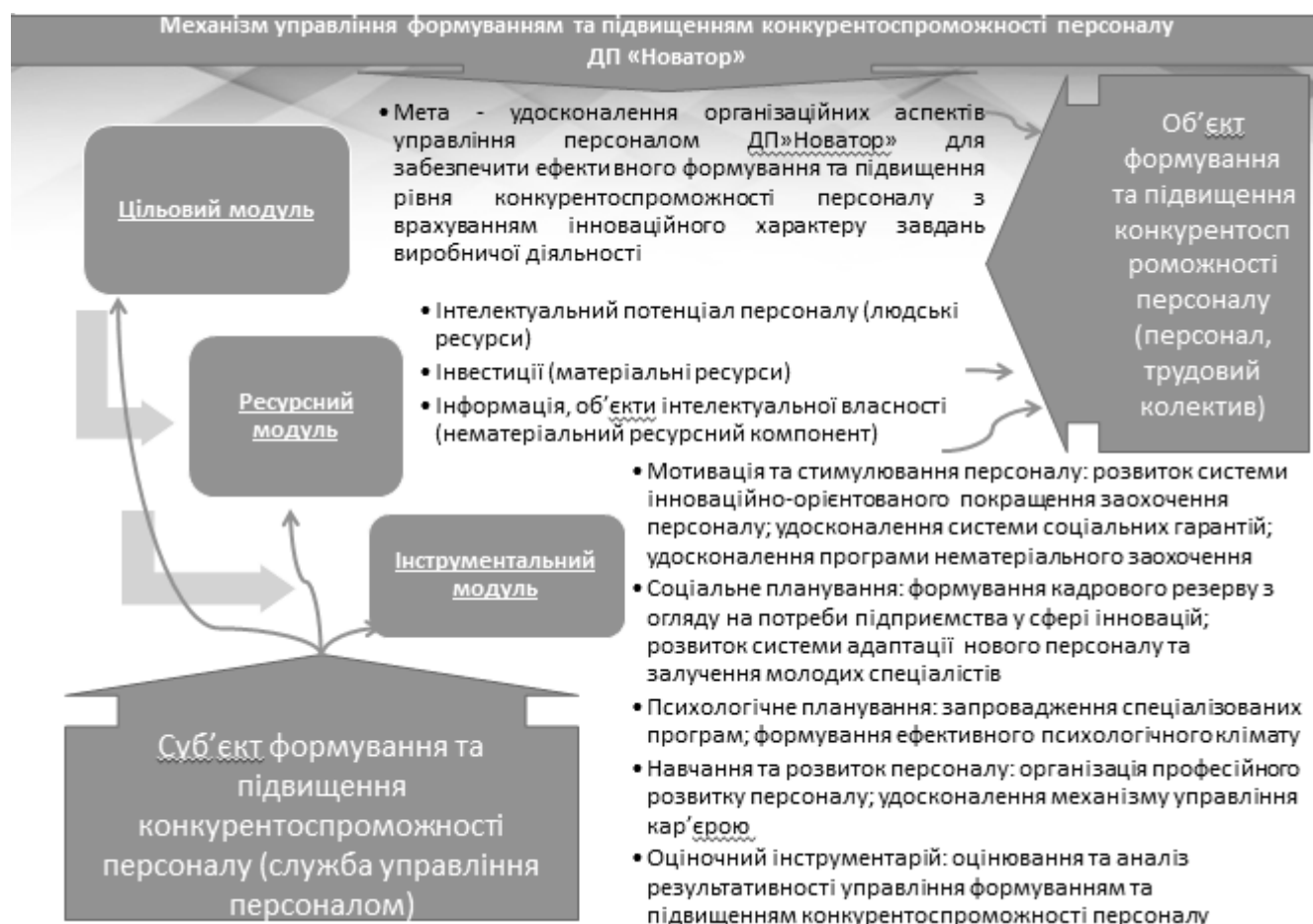


Рисунок 3.2 – Структурна модель механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор»

Подальші етапи розробки механізму управління формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» пов'язані з формуванням функцій та визначенням принципів управління конкурентоспроможністю персоналу; вибором варіантів організаційного рішення та інфраструктурного забезпечення; обґрунтуванням заходів та інструментарію керуючого впливу.

В цілому, запропонований механізм управління необхідно розглядати як центральну ланку внутрішньофірмової системи управління

конкурентоспроможністю персоналу, створення якої на ДП «Новатор» зумовлено його потребами, а отже, має бути забезпечене ресурсно-організаційними умовами.



Рисунок 3.3 – Процесійна модель управління формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор»

Таким чином, за результатами нашого дослідження запропоновано структурну та процесійну моделі управлінського механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». Побудова управлінського механізму формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» дозволяє отримати уявлення про основні структурні елементи даного механізму та розкрити поетапний процес реалізації управління у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємства. Це забезпечує можливість подальшої деталізації представленої структури механізму та процесу управління залежно від специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Новатор».

### **3.2 Оцінювання рівня конкурентоспроможності кандидата на вакантну посаду високотехнологічного підприємства**

Як було зазначено під час побудови механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор», для забезпечення конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств потрібні висококваліфіковані молоді фахівці, тому що саме вони представляють найбільш цінний кадровий ресурс, дозволяючи не тільки замінити вибуття старіючих кадрів, але й вивести, або утримати компанію на лідируючих позиціях.

У той же час можна зазначити, що однією з актуальних проблем високотехнологічної галузі є дефіцит кваліфікованих кадрів та швидке старіння персоналу.

У зв'язку з цим високотехнологічні підприємства змушені серйозно замислитися над стратегією управління персоналом з урахуванням підтримки молодих спеціалістів. У багатьох високотехнологічних підприємствах України вже розроблені та реалізуються молодіжні політики, які передбачають систематичну роботу з молодими спеціалістами.

Для оцінювання конкурентоспроможності та перспективності своїх молодих фахівців високотехнологічні підприємства використовують різноманітні підходи.

Найважливішою проблемою для високотехнологічних підприємств залишається забезпечення їх конкурентоспроможністю молодих фахівців, що передбачає високі вимоги до якості молодих спеціалістів. При цьому проблемою конкурентоспроможності молодого спеціаліста на внутрішньому та зовнішньому ринку праці є проблема індивідуальної гнучкості та вміння грамотно керувати своїми конкурентними перевагами.

Для забезпечення високотехнологічні підприємства конкурентоспроможними молодими фахівцями необхідно мати чітку методику оцінки та відбору конкурентоспроможних молодих спеціалістів. Нами

пропонується наступний алгоритм оцінювання конкурентоспроможності персоналу (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності молодого спеціаліста ДП «Новатор»

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу починається з формування головної мети оцінювання та складання переліку вимог до молодих спеціалістів. Далі формується перелік показників оцінювання конкурентоспроможності молодих спеціалістів. При формуванні переліку нами було розглянуто різні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу. На основі даних розробок з урахуванням специфіки високотехнологічної галузі нами сформовано перелік показників оцінювання конкурентоспроможності молодих спеціалістів ДП «Новатор», включає такі показники, як: основна освіта; додаткова освіта; стаж роботи; стаж (досвід) роботи на високотехнологічних підприємствах; знання спеціальних програм; знання іноземних мов ; темперамент ;

комунікабельність; енергійність; організованість; наявність креативних ідей; навички ділового спілкування; стан здоров'я.

Після вибору показників конкурентоспроможності молодих спеціалістів необхідно здійснити їх ранжування за ступенем важливості для ДП «Новатор». Для цього необхідно розрахувати вагові коефіцієнти важливості показників конкурентоспроможності. Розрахунок вагових коефіцієнтів значимості показників рекомендується проводити шляхом попарного порівняння за допомогою методу аналізу ієрархій.

Значення коефіцієнтів переваги критеріїв конкурентоспроможності молодих фахівців наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Значення коефіцієнтів переваги критеріїв

Значення коефіцієнта	Параметр вибору
0,5	якість $a_i$ «менш важлива», ніж якість $a_j$
1,0	якість $a_i$ «така ж важлива», як якість $a_j$
1,5	якість $a_i$ «важливіше», ніж якість $a_j$

Ваговий коефіцієнт за критерієм розраховується як відношення кількості балів  $i$ -ого критерію на сумарне значення балів з усіх критеріїв.

Далі визначаємо вагові коефіцієнти за кожним критерієм. Ваговий коефіцієнт за критерієм розраховується як відношення кількості балів  $i$ -го критерію на сумарне значення балів за усіма критеріями.

Оцінюючи міру володіння тими чи іншими критеріями складно подолати суб'єктивний підхід під час виставлення балів. Нами на основі аналізу та систематизації вимог, що пред'являються ДП «Новатор» до молодих фахівців, розроблені шкали графічного рейтингу. Шкала є переліком факторів оцінювання, кожному з яких присвоюється певне значення у рядку рейтингу. Бали характеризують ступінь виразності показника.

Таблиця 3.2 – Матриця бальних оцінок критеріїв конкурентоспроможності молодих спеціалістів ДП «Новатор»

Критерій	Бальне значення ступеню вираженості критерію				
	0	1	2	3	4
1.Основна освіта	Негалузевий ВНЗ	Український ВНЗ	Радіотехнічний ВНЗ в Україні	Закордонна непрофільна освіта	Закордонний радіотехнічний ВНЗ
2 Додаткова освіта	Відсутня	Непрофільні курси	Один вітчизняний непрофільний ВНЗ	Один профільний ВНЗ	Один профільний ВНЗ. Курси підвищення кваліфікації
Стаж роботи	Відсутній	Менше одного року	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 років	Більше 5 років
Стаж (досвід роботи) на високотехнологічних компаніях	Відсутній	До 1 року	1–2	3–4	Більше 4 років
Знання спеціальних програм	Відсутнє	Непрофільна прикладна програма	1 спеціалізована програма	2 спеціалізовані програми	3 спеціалізовані програми
Знання мов	Відсутнє	Читає та перекладає з словником	Вільне володіння однією мовою	Вільне володіння двома мовами	Вільне володіння трьома та більше мовами
Темперамент	Вибуховий характер, що заважає чітко приймати рішення	Часом вибуховий характер, залежно від ситуації	Спокійний характер, але переважає повільність	Спокійний характер	Врівноважений у будь-якій ситуації, висока працездатність, енергійність
8.Комунікабельність	Не знаходить спільну мову з колегами, партнерами	Погано знаходить спільна мова з колегами, партнерами	Не завжди знаходить спільну мову з колегами, партнерами	Намагається шукати спільну мову з колегами, партнерами	Легко знаходить загальний мова з колегами, партнерами
9. Енергійність	Довго виконує свої обов'язки	Не завжди виконує роботу вчасно	Намагається виконувати свою роботу вчасно	Якісно виконує свою роботу, виконує свої обов'язки у зазначені терміни	Швидко справляється з своїми обов'язками в найкоротші терміни, справляється з додатковими завданнями
10.Організованість	Не організований у роботі	Знає свої обов'язки	Погано організований у роботі	Знає свої обов'язки та швидко досягає поставлених цілей	Швидко досягає цілей, може швидко розподілити обов'язки іншим працівникам, які перебувають нижче за рангом
11.Наявність креативних ідей	Відсутні	Недопрацьовані ідеї	Мало ідей	Багато ідей, але не знає як їх втілити у реальність	Багато ідей
12.Навички ділового спілкування	Відсутні	Має, але не в усіх ситуаціях	Є, але не завжди їх застосовує	Присутні, намагається застосовувати практично завжди	Присутні в будь-якій ситуації стриманий та ввічливий
13.Стан здоров'я	Не може виконувати важку роботу	Обмеження на деякі види трудової діяльності	Справляється тільки з легкою роботою	Працездатний, готовий до будь-якої роботи	Виконує будь-яку роботу, будь-якої складності

Далі проставляються бали оцінюваним молодим фахівцям, виходячи зі ступеня виразності у них тих чи інших критеріїв. Інтегральний показник конкурентоспроможності молодих фахівців компанії розраховується за формулою:

$$K_j = \sum_{i=1}^n K_{ij} \cdot d_i, \quad (3.1)$$

де  $d_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію;

$K_{ij}$  – бальні значення ступеня виразності  $i$ -ї якості у  $j$ -го молодого спеціаліста;

$n$  – кількість оцінюваних якостей конкурентоспроможності молодих фахівців,

$j$  – номер молодого фахівця, що оцінюється.

Далі за результатами розрахунку зведеного інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється ранжування молодих фахівців.

Крім того, для визначення рівня конкурентоспроможності молодого фахівця ДП «Новатор» нами розроблено шкалу оцінювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Шкала оцінювання рівня конкурентоспроможності молодого спеціаліста ДП «Новатор»

Значення інтегрального показника	Рівень конкурентоспроможності
0 – 2,5	Низький
2,51 – 4,0	Середній
4,01 – 5,0	Високий

Результати проведених розрахунків є підставою для прийняття керівником або групою експертів управлінських рішень. Так, якщо молодий фахівець має середню або високу конкурентоспроможність, то приймається рішення про

прийняття його на роботу або переведення на іншу посаду. У разі ж низької конкурентоспроможності – проводиться звільнення, відмова у прийомі на роботу чи не переведення на іншу посаду.

### 3.3 Апробація оцінювання конкурентоспроможності кандидатів на вакантну посаду керівника планово-економічного департаменту ДП «Новатор»

Заропонований підхід апробуємо на прикладі посади начальника планово-економічного департаменту ДП «Новатор».

До прикладу, на посаду претендують два молоді фахівці. Бали, що характеризують ступінь виразності у них тих чи інших критеріїв, проставлені на основі таблиці 3.2, представлено в таблиці 3.4, рисунок 3.5.

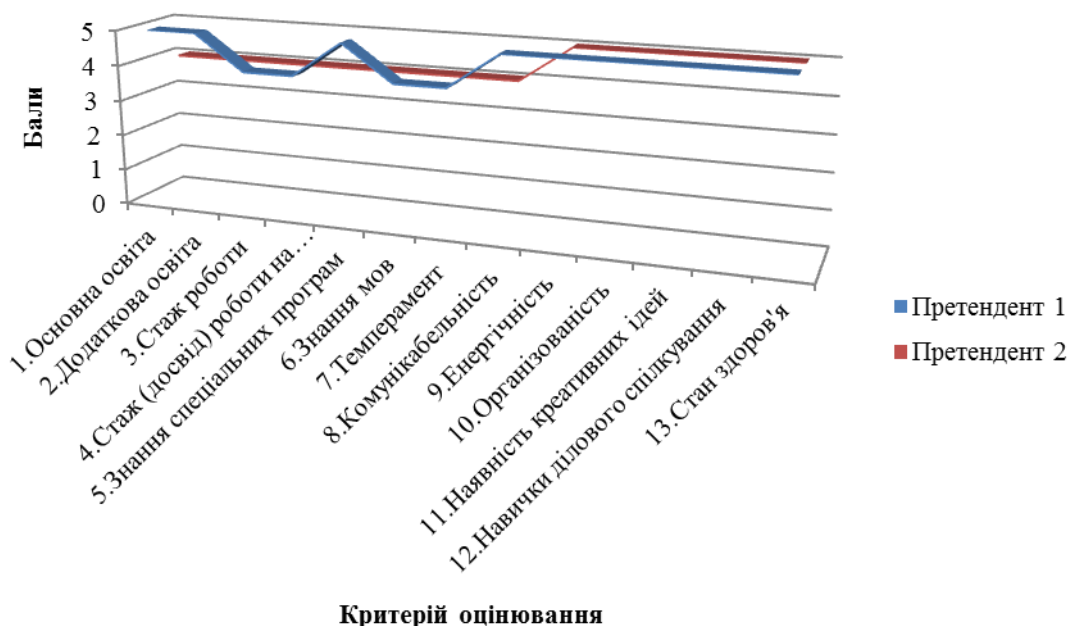


Рисунок 3.5 – Оцінювання критеріїв конкурентоспроможності молодих кандидатів на вакантну посаду керівника планово-економічного департаменту ДП «Новатор»

Таблиця 3.4 – Оцінювання у балах критеріїв конкурентоспроможності молодих спеціалістів, які претендують на посаду в ДП «Новатор»

Критерій, що оцінюється	Претендент 1	Претендент 2
1.Основна освіта	5	4
2.Додаткова освіта	5	4
3.Стаж роботи	4	4
4.Стаж (досвід) роботи на високотехнологічному підприємстві	4	4
5.Знання спеціальних програм	5	4
6.Знання мов	4	4
7.Темперамент	4	4
8.Комунікабельність	5	4
9.Енергічність	5	5
10.Організованість	5	5
11.Наявність креативних ідей	5	5
12.Навички ділового спілкування	5	5
13.Стан здоров'я	5	5

Матриця попарних порівнянь якостей та вагові коефіцієнти якостей конкурентоспроможності молодих спеціалістів, які претендують на посаду начальника планово-економічного департаменту ДП «Новатор», наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінювання вагових коефіцієнтів значущості критеріїв конкурентоспроможності молодого фахівця, який претендує на посаду начальника планово-економічного департаменту ДП «Новатор»

Критерій	Ранжування критерію												
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.Основна освіта	x	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
2.Додаткова освіта	0,5	x	1,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
3.Стаж роботи	0,5	0,5	x	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
4.Стаж (досвід) роботи на високотехнологічному підприємстві	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1
5.Знання спеціальних програм	0,5	1	1,5	1,5	x	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
6.Знання мов	0,5	1,5	1,5	1,5	1	x	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	1,5
7.Темперамент	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	x	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5
8.Комунікабельність	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	1,5	1	0,5
9.Енергичність	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1,5	x	1,5	1,5	1,5	1,5
10.Організованість	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	0,5	x	1,5	1,5	1,5
11.Наявність креативних ідей	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x	1,5	1,5
12.Навички ділового спілкування	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	x	1,5
13.Стан здоров'я	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x
Сумарне значення балів	12,5	15,0	16,5	17,5	14,0	10,5	6,5	11,5	7,0	9,0	10,0	11,0	14,0
Ваговий коефіцієнт критерію ( $d_i$ )	0,081	0,097	0,106	0,113	0,090	0,068	0,042	0,074	0,045	0,058	0,065	0,071	0,090

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності молодих фахівців, що оцінюються, наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності молодих спеціалістів

Показник оцінювання	Ваговий коефіцієнт критерію	Претендент 1		Претендент 2	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1.Основна освіта	0,081	5	0,40	4	0,32
2.Додаткова освіта	0,097	5	0,48	4	0,39
3.Стаж роботи	0,106	4	0,43	4	0,43
4.Стаж (досвід) роботи на високотехно-логічному підприємстві	0,113	4	0,45	4	0,45
5.Знання спеціальних програм	0,090	5	0,45	4	0,36
6.Знання мов	0,068	4	0,27	4	0,27
7.Темперамент	0,042	4	0,17	4	0,17
8.Комунікабельність	0,074	5	0,37	4	0,30
9.Енергичність	0,045	5	0,23	5	0,23
10.Організованість	0,058	5	0,29	5	0,29
11.Наявність креативних ідей	0,065	5	0,32	5	0,32
12.Навички ділового спілкування	0,071	5	0,35	5	0,35
13.Стан здоров'я	0,090	5	0,45	5	0,45
Інтегральний показник конкурентоспроможності	–		4,67	–	4,33

Як видно з таблиці 3.6 обидва молоді спеціалісти мають високу конкурентоспроможність, але в одного молодого фахівця середня оцінка вища, ніж у 2-го, отже, він найкращий на вакантну посаду начальника планово-економічного департаменту.

Отже, сформований нами підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності молодих ДП «Новатор» включає в себе систему

критерій, що найбільш повно характеризують конкурентоспроможність персоналу, і дозволяє на основі доступних методів оцінити та простежити динаміку конкурентоспроможності фахівця. Перевагою запропонованого підходу є придатність його застосування саме для високотехнологічних компаній, оскільки він враховує найважливіші якості персоналу, такі як стаж роботи у високотехнологічній сфері, наявність базової спеціалізованої освіти та ряд інших якостей.

При цьому за певних змін та доповнень цей методичний підхід може застосовуватися для оцінювання конкурентоспроможності молодих фахівців та інших категорій персоналу підприємств інших видів економічної діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Побудовано структурну та процесійну моделі управлінського механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». Побудова управлінського механізму формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» дозволяє отримати уявлення про основні структурні елементи даного механізму та розкрити поетапний процес реалізації управління у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємства. Це забезпечує можливість подальшої деталізації представленої структури механізму та процесу управління залежно від специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Новатор».

Сформовано та апробовано на базі ДП «Новатор» підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності молодих ДП «Новатор» включає в себе систему критерій, що найбільш повно характеризують конкурентоспроможність персоналу, і дозволяє на основі доступних методів оцінити та простежити динаміку конкурентоспроможності фахівця. Перевагою запропонованого підходу є придатність його застосування саме для високотехнологічних компаній,

оскільки він враховує найважливіші якості персоналу, такі як стаж роботи у високотехнологічній сфері, наявність базової спеціалізованої освіти та ряд інших якостей.

Встановлено, що за певних змін та доповнень методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу може застосовуватися для оцінювання конкурентоспроможності молодих фахівців та інших категорій персоналу підприємств інших видів економічної діяльності.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проблематики зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор») можна сформулювати октеті висновки.

1. Сформовано схему основних підходів до визначення сутності понять «конкуренція, «конкурентоспроможний персонал» та узагальнене визначення «конкурентоспроможності персоналу», «управління конкурентоспроможністю персоналу».

2. З метою забезпечення формування та реалізацію ефективних механізмів, інструментів, методів та підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства важливо розуміти найсуттєвіші характеристики, що пов'язані з цим поняттям. Тому нами була побудована узагальнена схема чинників формування та напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу, складових конкурентоспроможності персоналу.

3. Серед безлічі методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу нами узагальнено алгоритм оцінювання конкурентоспроможності персоналу за допомогою кількісних та якісних характеристик, який може бути використаний у подальших дослідженнях проблем оцінювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу. Алгоритм передбачає переведення якісних характеристик конкурентоспроможності персоналу у кількісні та навпаки. Конкурентоспроможність персоналу не є постійною величиною, з часом вона піддається зміні, отже, нею можна керувати, впливаючи на відповідні кваліфікаційні та особистісні складові, оцінку яких можна визначити в кількісних та якісних індексах за допомогою системи показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу.

4. Розвиток підприємств високотехнологічної галузі є важливою складовою умови гідної участі України в світових економічних та суспільно-політичних процесах, формування в країні соціально-орієнтованої, інноваційної моделі

розвитку, що було доведено під час аналітичного огляду світових та вітчизнних статистичних даних – характеристик тенденцій розвитку високотехнологічної сфери. Встановлено, що проблеми розвитку сектору наукоємних високотехнологічних виробництв потребують змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування підприємств, зумовлюють підвищені вимоги до рівня компетентності працівників, зміну ролей виконавців роботи, запровадження новітніх підходів та стилів управління. Тому, на основі української Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року було сформовано стратегічну карту розвитку високотехнологічних галузей в Україні.

5. Результуючим показником діяльності ДП «Новатор» характерне значне коливання. Чистий дохід від реалізації підприємства 2020 року збільшився на 6,68 %, однак чистий прибуток зменшився на 93 відсотки. Чисельність персоналу ДП «Новатор» протягом трьох крайніх роки зменшувалась, хоч і різними темпами. До 2020 року скоротилися фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників. Продуктивність до кінця досліджуваного періоду збільшилася, однак це більше пов'язано ймовірно зі скороченням персоналу ДП «Новатор». Досить негативна тенденція також спостерігається щодо витрат підприємства, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та витрати на 1 грн доходу до 2020 року збільшувалися, а рентабельність дуже швидкими темпами зменшувалася.

6. Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства та персоналу ДП «Новатор». З'ясовано, що узагальнений показник конкурентоспроможності ДП «Новатор» суттєво негативно відрізняється від значення аналогічного показника для ДП «Красилівський агрегатний завод» за усіма критеріями (виробнича потужність, фінансове забезпечення, ефективність збуту, конкурентоспроможність персоналу). Наявні вкрай негативні тенденції щодо зміни загального рівня конкурентоспроможності ДП «Новатор».

7. Побудовано структурну та процесійну моделі управлінського механізму формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор».

Побудова управлінського механізму формуванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор» дозволяє отримати уявлення про основні структурні елементи даного механізму та розкрити поетапний процес реалізації управління у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємства. Це забезпечує можливість подальшої деталізації представленої структури механізму та процесу управління залежно від специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Новатор».

8. Сформовано та апробовано на базі ДП «Новатор» підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності молодих ДП «Новатор» включає в себе систему критерій, що найбільш повно характеризують конкурентоспроможність персоналу, і дозволяє на основі доступних методів оцінити та простежити динаміку конкурентоспроможності фахівця. Перевагою запропонованого підходу є придатність його застосування саме для високотехнологічних компаній, оскільки він враховує найважливіші якості персоналу, такі як стаж роботи у високотехнологічній сфері, наявність базової спеціалізованої освіти та ряд інших якостей.

9. Встановлено, що за певних змін та доповнень методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу може застосовуватися для оцінювання конкурентоспроможності молодих фахівців та інших категорій персоналу підприємств інших видів економічної діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Конкуренція // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. – Т. 3 : К – М. – 792 с. – ISBN 966-7492-03-6.
2. Конкуренція // Українська мала енциклопедія : 16 кн. : у 8 т. / проф. Є. Онацький. – Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині. – 1960. – Т. 3, кн. VI : Літери Ком – Ле. – С. 703. – 1000 екз.
3. Конкуренція Закон України “Про захист економічної конкуренції від 11.01.2001 р. // Голос України. – 2001. – № 1.
4. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78–92.
5. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. — К.: Наш Формат, 2018. — 722 с. — ISBN 978-617-7552-14-6.
6. Бучинська Т. В. Конкуренентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74-77. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuumevcg\\_2016\\_10%281%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuumevcg_2016_10%281%29__18).
7. Коломієць В. М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства// Економіка та підприємництво. Держава та регіони – 2006. – №4. – С. 169-172.
8. Климчук, А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / А. О. Климчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7, Ч. 2. – С. 6–9.

9. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства//Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник наук. пр. – Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С.566-572.

10. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання / М. В. Семикіна . – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426с.

11. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 3–8.

12. Грішнова О. А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці. Економіка праці та соціальної сфери: Зб. наук. праць. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. – С. 117–126

13. Лісогор Л. С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. праць. – К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. – С. 30–40.

14. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 25–30.

15. Борисова Н. Н. Факторный анализ конкурентоспособности персонала. Статистика и экономика. 2013. № 3. С. 20–24.

16. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.

17. Ситник О.Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення // Підприємництво і торгівля. – 2020. – № 26. – С. 82–86.

18. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання України, 2013. 378 с.

19. Грошелева О. Г. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2007. № 1. С. 103–110.
20. Богиня Д. П. та ін. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2003. 214 с.
21. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.
22. Сотникова С. И. Конкурентоспособность персонала как объект управления. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2003. № 4. С. 68–75.
23. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоздатністю організації: Підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.
24. Хлопова Т. В. Трудовой потенциал и конкурентоспособность работников. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 159 с.
25. Цимбал О. І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 / О. І. Цимбал. – К., 2000. – 20 с.
26. Дудіна Н.В. Зарубіжний досвід урахування конкурентоспроможності робочої сили в системі оплати праці / Н.В. Дудіна // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки, 2001. – С. 83 – 88.
27. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства / О.Г. Грошелева // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» : Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної
28. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. – 2005. – № 8 – С. 94-101.
29. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства / Надія Мартинюк //

Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». – 2016. – Випуск 2. – С. 15-28.

30. Цветкова І.І. Конкуренентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.І. Цветкова // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 119–125.

31. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства / О.Ю. Іванова // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2011. – № 9. – С. 171-173.

32. Арапова, О.М. Конкуренентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, К.М. Горицька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=42>

33. Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c9b6f0b0-1ed5-4aba-a25e-f824405ccc64&>

34. Дердавна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

35. ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>

36. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/79.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/79.pdf)

37. Експерт України. Аналітичний портал. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://expert-ua.info/document/archivehf/law5zwwqi/index.htm>.

38. Мельникова О.В. Аналіз структури та динаміки розвитку високотехнологічних галузей виробництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_71\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/11.pdf)
39. Шполянская А. Высokотехнологичные отрасли: определение и условия развития. Молодой ученый. 2015. № 22. С. 518–522. URL: <https://moluch.ru/archive/102/22775>
40. Державне підприємство «Новатор» / Державний концерн «Укроборонпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukroboronprom.com.ua/structure/derzavne-pidprijemstvo-novator>
41. ДП «Новатор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://novator-tm.com/>
42. Оприлюднення фінансової звітності за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist\\_2020\\_6.pdf](https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist_2020_6.pdf)
43. Оприлюднення фінансової звітності за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist\\_2020\\_1.pdf](https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist_2020_1.pdf)
44. Звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist\\_2020\\_6.pdf](https://novator-tm.com/img/zvit/zvitnist_2020_6.pdf)
45. Прибутки ДП «Новатор» впали більш ніж у 10 разів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrmilitary.com/2021/06/novator-2020.html>
46. Рябикіна Н. І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / Н. І. Рябикіна. – Одеса, 2003. – 19 с.
47. ДП «Красилівський агрегатний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kaz.km.ua/>
48. Економічний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fin-admin.com.ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html>

## ДОДАТКИ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 2.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 14%

ID: 99546 Название: Шляхи збільшення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-16 Автор: Ковчак Марія Веленівна Руководитель: к.е.н., доц. Шелест С. О. Консультанти: Опоненти:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	103315	669	10790 (10%)	117 (17%)

### Источники плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

**UNICHECK**

Имя пользователя: Кафедра УПЕЛ Волыньска Сачука  
 Дата проверки: 15.12.2021 12:25:52 EET  
 Дата отчета: 15.12.2021 12:33:14 EET

Идентификатор: 1009854980  
 Тип проверки: Disc vs Internet - Library  
 ID файла библиотеки: 100985409

Название файла: Ковчак Диплом  
 Колонки/страницы: 81 / Колонки/страницы: 15878 / Количество символов: 126600 / Размер файла: 5,95 MB / ID файла: 1009854354

**18.5% Совпадения**  
 Наибольшее совпадение: 2.84% - Интернет источник (м. Платформа) (ссылка на 1 блок, на 100% 10012300 2100)

2.84% Интернет (м. Платформа) 2100 [Страницы](#)

3.26% Интернет (м. Библиотечный) 2100 [Страницы](#)

**2.32% Цитат**  
 2 Цитаты 1 [Страницы](#)

Не найдено ни одной ссылки

**0% Исключений**  
 Некоторые источники могут быть автоматически идентифицированы как ссылки, количество исключений: 0

0% Исключений из Интернета 2100 [Страницы](#)

Нет исключенных библиотечных источников

**Модификации**  
 Проверены модификации текста. Подробная информация доступна в разделе отчеты.

Замеченные ссылки 18

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Ковчак Марія Віленівна на захист дипломного проєкту (роботи)  
за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Дипломний проєкт (робота), рецензії і довідка про перевірку на плагиат додаються



Декан факультету

М. П. Голубаренко  
2021 р.

### ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Ковчак М. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 100,00 %, добре 0,00 %, задовільно 0,00 %, шкалою ЄКТС: А 86,67 %, В 6,67 %, С 6,67 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

М. П. Голубаренко  
2021 р.

### ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Ковчак М. В. виконав дипломний проєкт на тему Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький). Проєкт виконаний на високому рівні, відповідає вимогам факультету економіки і управління. Студент продемонстрував високий рівень знань та вміння, а також здатність до самостійної роботи. Результат роботи оцінюється як відмінно.

Керівник дипломного проєкту

В. П. Шендрик  
2021 р.

### ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (робота) розглянуто. Студент Ковчак М. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії

Завідувач кафедри

Микола Веретний  
2021 р.

Хмельницький НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Ковчак Марія Віленівна

Тема дипломної роботи: Шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)

Спеціальність: 051 Економіка, Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень:    ; кількість сторінок записки: 81

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах трансформації ринкової економіки. 2. Аналіз господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». 3. Розробка та впровадження управлінського механізму формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного ДП «Новатор»
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і перелових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в умовах трансформації ринкової економіки. У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності, економічної результативності та рівня конкурентоспроможності персоналу ДП «Новатор». У третьому розділі визначено шляхи зміцнення конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного підприємства ДП «Новатор».
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленого управлінського механізму формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу високотехнологічного ДП «Новатор».
5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні висновки автора.

7. Відгук про проект (роботу) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Чумаков В.С., проф. к.т.н. кафедра ОБІСІС, вул. Мухоморова 10

« 16 12 20 21 року

  
Відомо