

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою (на прикладі ТОВ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство», м. Деражня)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023288.01.26.00

Виконала  
студентка 2 курсу  
група БІНЕМ–23–1



Ірина ЯЦЬКОВСЬКА

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер  
канд. екон. наук



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17 12 2024 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

26 серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яцковська Ірина Олександрівна

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою (на прикладі ТОВ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство», м. Деражня)».

Керівник роботи Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент

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

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

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою. 2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП». 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Методологія дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства. 2. Етапізація формування конкурентоспроможності персоналу підприємства. 3. Структурні складові конкурентоспроможності працівника. 4. Етапи оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства. 5. Основні техніко – економічні

показники діяльності ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 р. 6. Динаміка структури персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021-2023 рр. 7. Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 рр. 8. Результати оцінювання конкурентоспроможності начальника відділу кадрів ТОВ «Деражнянське ХПП». 9. Алгоритм підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП». 10. Оцінка показників трудової діяльності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП». 11. Заходи підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП». 12. «Дерево характеристик кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП». 13. Результати оцінки кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП».

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент



Підпис

Ірина ЯЦЬКОВСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою (на прикладі ТОВ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство», м. Деражня)».

Виконала студентка гр. БІНЕМ-23-1 Яцьковська І.О., керівник Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 73 с., 15 рис., 27 табл., 38 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, структура конкурентоспроможності персоналу, конкурентні переваги, оцінювання персоналу, кадрове забезпечення.

Мета кваліфікаційної роботи – поглиблення та розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою.

У другому розділі здійснено аналіз та оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП».

Третій розділ присвячено напрямкам підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП», а саме: запропоновано формування системи оцінки конкурентоспроможності персоналу за конкурентними перевагами; зауважено на запровадженні системи оцінювання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» при визначенні його конкурентоспроможності; запропоновано удосконалення кадрового забезпечення в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП».

17.12.2024р.

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою .....	8
1.1 Зміст та фактори формування конкурентоспроможності персоналу ...	8
1.2 Структура конкурентоспроможності персоналу.....	14
1.3 Концептуальні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу .....	20
Висновки до розділу 1 .....	27
2 Аналіз та оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» .....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	29
2.2 Оцінка забезпеченості персоналом ТОВ «Деражнянське ХПП» .....	35
2.3 Аналіз конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» .....	42
Висновки до розділу 2 .....	46
3 Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» .....	48
3.1 Формування системи оцінки конкурентоспроможності персоналу за конкурентними перевагами .....	48
3.2 Запровадження системи оцінювання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» при визначенні його конкурентоспроможності.....	54
3.3 Удосконалення кадрового забезпечення в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» .....	60
Висновки до розділу 3 .....	69
Висновки .....	71
Перелік джерел посилання .....	78
Додатки .....	79

## ВСТУП

Перехід України до ринкової економіки, її інтеграція до європейського та світового економічного простору висувають нові завдання для вітчизняної економічної науки та практики. Зростає актуальність цієї проблеми у зв'язку з поглибленням глобалізаційних процесів та входженням України до міжнародної конкурентної арени. Конкурентоспроможність підприємств все більше залежить від їх людських ресурсів, які здатні досягати конкурентних переваг через освіту та трудову діяльність, розвивати інтелектуальні та професійні навички, впроваджувати інновації відповідно до світових стандартів і створювати продукцію, яка відповідає вимогам міжнародного ринку.

Конкурентоспроможність людських ресурсів в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємств. Важливість підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства особливо зростає в умовах глобалізації та посилення ролі міжнародної конкуренції. Інтеграція України до Європейського Союзу та її участь у світовій економіці вимагають нових підходів до розвитку професійних навичок і знань працівників на вітчизняних підприємствах, а також здатності досягати високих результатів праці, що відповідають міжнародним стандартам.

Однак вирішенню цієї проблеми перешкоджає недостатня адаптація працівників і керівників українських підприємств до конкурентного середовища, застарілі підходи до управління персоналом, управління виробництвом, оцінки та стимулювання праці працівників, відсутність методичного інструментарію оцінки регулювання у сфері конкурентоспроможності та праці. Для пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів це питання потребує ретельного вивчення.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства, які інвестують у розвиток своїх працівників, мають кращі шанси на збереження своїх позицій на ринку. Конкурентоспроможність і прибутковість компанії безпосередньо залежать від

розвитку потенціалу її співробітників. Людські ресурси є основним фактором досягнення економічної ефективності, тому дослідження конкурентоспроможності працівників та аналіз її ключових складових є надзвичайно важливими для вітчизняних підприємств.

Дослідженням аспектів конкурентоспроможності персоналу підприємства присвячені нароби багатьох науковців, серед них: Арапова О.М., Ачкасова Л.М., Брусенцева О.А., Бучинська Т.В., Водолажська Т.О., Грішнова О.А., Живко З.Б., Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Леган І.М., Леськів Г.З., Олійник А.С., Семикіна М.В. та ін. Проведені дослідження підтверджують важливість ролі персоналу в організації, однак аналіз наукових матеріалів дозволяє зробити висновок, що складові конкурентоспроможності підприємства та їх вплив на ефективність організації не завжди чітко визначені.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення та розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою.

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі наукові завдання:

- уточнити сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу» та зміст факторів його формування;
- визначити складові конкурентоспроможності персоналу;
- обґрунтувати концептуальні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу;
- здійснити аналіз діяльності та забезпечення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП»;
- надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП».

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі

управління ТОВ «Деражнянське ХПП».

Теоретико-методологічною основою дослідження стали такі методи: системний аналіз – для вивчення процесів формування конкурентоспроможності персоналу; статистичний та економічний аналіз – для оцінки професійно-освітніх якостей працівників та результатів їх діяльності; графічні методи – для наочного пояснення досліджуваних процесів; економіко-математичний аналіз та моделювання - для проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу; соціологічні дослідження - для впровадження методики аналізу кадрового забезпечення.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони створюють підґрунтя для розробки нових стратегій формування конкурентоспроможного персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати досліджень апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», опубліковано тези на тему «Особливості управління персоналом сучасного підприємства».

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, переліку джерел посилання, додатків. Обсяг основного тексту становить 73 сторінки, включає 27 таблиць, 15 рисунків. Перелік джерел посилання налічує 38 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ

## 1.1 Зміст та фактори формування конкурентоспроможності персоналу

Сьогодні персонал виступає одним із ключових елементів, що впливають на ефективність роботи підприємств та їхню конкурентоспроможність. Для розуміння сутності та ролі конкурентоспроможності персоналу як економічної категорії варто зосередитися на поняттях «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність персоналу». Конкурентоспроможність слід трактувати як наявність переваг, що дозволяють суттєво виділитися серед інших та досягати вищих результатів. У таблиці 1.1 наведено різні підходи науковців до визначення терміну «конкурентоспроможність персоналу».

Конкурентоспроможність людських ресурсів є складною економічною категорією, сутність якої визначається наступним концептуальним підходом:

- здатність керівників, експертів і фахівців генерувати ідеї, використовуючи всі можливості, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- своєчасне виявлення загроз для підприємства;
- винахід та впровадження інновацій раніше за конкурентів на всіх етапах життєвого циклу продукту;
- забезпечення досягнення підприємством своїх цілей та виконання своєї місії.
- приймати вчасні та обґрунтовані рішення щодо створення, виробництва та виведення на ринок продукції (послуг) із особливими споживчими характеристиками, реалізуючи управлінські завдання та раціонально використовуючи ресурси;
- здатність відповідати очікуванням роботодавця за рівнем знань, навичок і компетенцій, демонструючи конкурентоспроможність порівняно з іншими претендентами на вакантну посаду;

- здатність виявляти особисті, професійні та ділові якості, реалізовувати свій потенціал швидше і краще за інших працівників у конкретних умовах, що склалися на підприємстві, що дає змогу отримувати адекватну винагороду, досягати відповідного соціального статусу та забезпечувати кар'єрне просування.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Автор	Визначення та трактування
Бучинська Т.В.[1, с. 74]	«Конкурентоспроможність - це економічний, соціальний і політичний стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках»
Брусенцева О. А. [2, с. 34]	«Конкурентоспроможність персоналу - це сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили»
Климчук, А. О. [3, с. 6]	«Конкурентоспроможність персоналу - це перевага над іншими працівниками, яка характеризується здатністю розробляти системи та керувати командами, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства»
Коломієць В. [4, с. 169]	«Конкурентоспроможність людських ресурсів - це сукупність джерел і переваг людських ресурсів компанії та їх здатність реалізовувати власну конкурентну перевагу, що одночасно задовольняє потреби суспільства, компанії та її працівників»
Семикіна М.В. [5, с. 215]	«Конкурентоспроможність людських ресурсів - це сукупність особистісних і професійних характеристик персоналу, які формують його здатність діяти з метою виробництва конкурентоспроможної продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
Грیشнова О.А. [6, с. 3]	«Конкурентоспроможність людських ресурсів - це характеристика, яка розвиває трудовий потенціал працівників підприємства, що дозволяє підприємству виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів за існуючих виробничих та економічних умов»

Для з'ясування поняття «конкурентоспроможність персоналу», його позиції в системі трудової термінології необхідно здійснити класифікацію морфологічних компонентів, які становлять його змістовну основу (додаток А) [5, с. 325].

Більшість дослідників розглядають конкурентоспроможність з точки зору продукції, тоді як деякі зосереджуються на людському капіталі, що демонструє можливості для отримання прибутку.

У визначенні конкурентоспроможності людських ресурсів основною детермінантою є сукупність природних, освітніх, професійних, ділових та моральних якостей працівника.

На наш погляд, конкурентоспроможність працівника - це ступінь його здатності адаптуватися і бути максимально конкурентоспроможним у колективі, швидко і професійно реагувати на всі зміни науково-технічного, соціального, економічного, психологічного, нормативно-технічного характеру, ставити проблеми, вибирати рішення і професійно аналізувати діяльність. Це ступінь здатності до професійної діяльності. Методологія дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства представлена на рисунку 1.1 [6, с. 3].



Рисунок 1.1 - Методологія дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства

Визначення цілей, аналіз нормативно-правового забезпечення та виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, займають ключову роль у

дослідженнях конкурентоспроможності людських ресурсів підприємств. Результати цього аналізу створюють теоретичну базу для розробки тактичних і стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів підприємств [7, с. 25].

З метою точнішого визначення сутності цього поняття пропонується виділити серію взаємопов'язаних етапів, що характеризують формування конкурентоспроможності персоналу (рисунок 1.2) [8, с. 105].

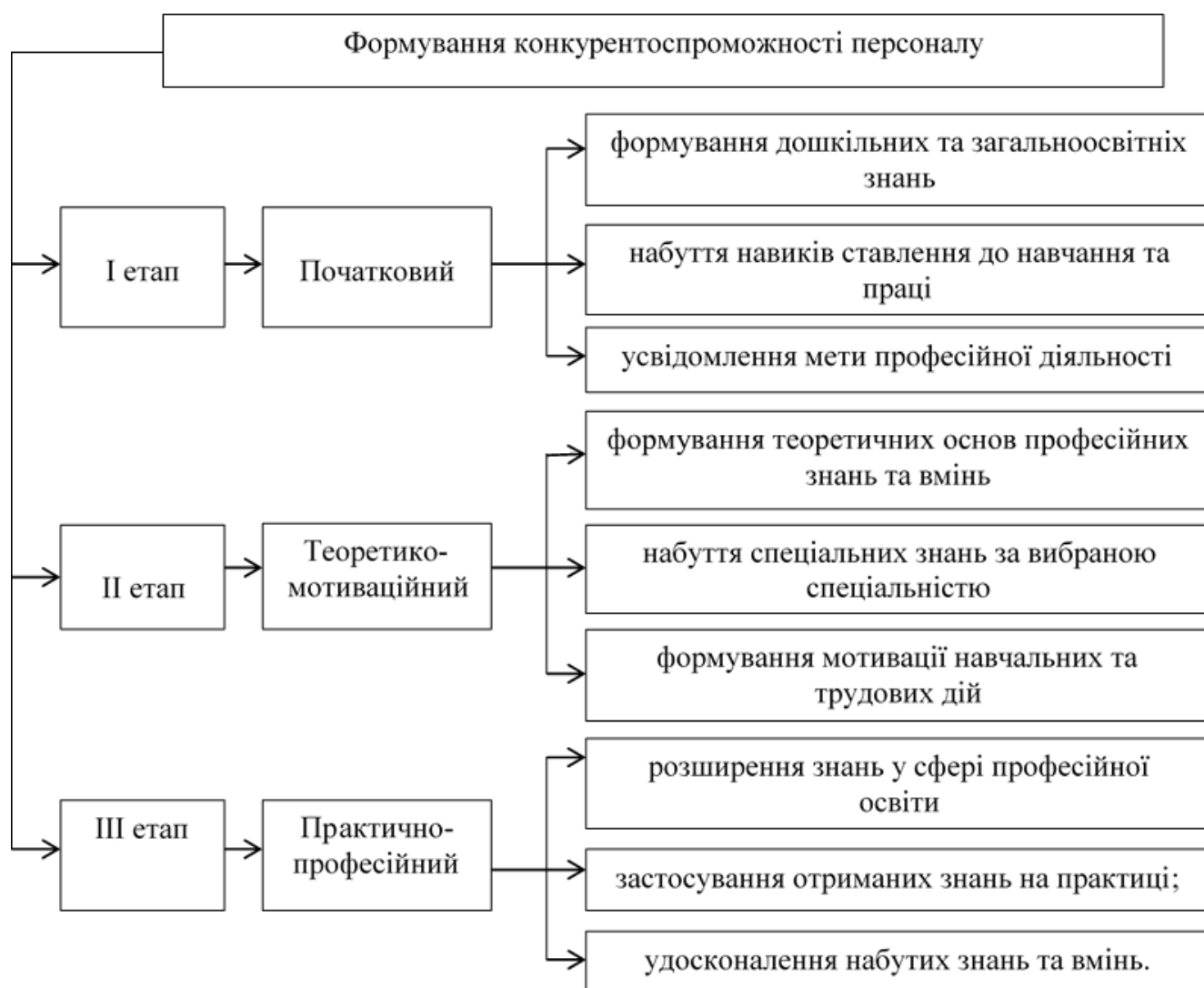


Рисунок 1.2 - Етапізація формування конкурентоспроможності персоналу підприємства

Процес формування конкурентоспроможності включає три етапи, на кожному працівники розвивають здатність ефективно виявляти і застосовувати

свої знання та компетенції [9, с. 112]:

1) початковий етап є ключовим і основоположним, виступаючи базою для подальших етапів. Головним завданням цього етапу є розвиток навичок не тільки в рамках загальної освіти, а й у формуванні правильного ставлення до навчання, праці та життя в цілому;

2) теоретико-мотиваційний етап: засвоєння базових професійних знань і навичок, розширення уявлень та набуття досвіду в обраній сфері спеціалізації;

3) практично-професійний етап: це етап, на якому студенти розширюють свої знання в галузі професійної освіти, здобувають додаткову кваліфікацію, набувають досвіду, отримують практичний досвід роботи за спеціальністю та вдосконалюють свої навички.

У формуванні конкурентоспроможної робочої сили важливо дотримуватися таких принципів:

- оцінка цінності працівника в організації, визначення його унікальних потреб та забезпечення їх максимально можливого задоволення;
- враховувати тенденції розвитку компанії та особистості людини і визначати сегменти взаємодії між ними;
- використання всебічного набору інструментів для диверсифікації управлінських підходів до персоналу;
- продовження приділяти значну увагу управлінню людськими ресурсами на підприємствах та сприяти розвитку цього сектору;
- комплексність дослідження всього персоналу підприємства.

Погоджуємось з [10], що «рівень конкурентоспроможності підприємств залежить від ефективності використання їх стратегічного потенціалу, серед якого найголовнішу роль займають людські ресурси».

Здатність служби управління персоналом реалізовувати свою конкурентну перевагу, синхронізуючи конкурентні переваги із сильними сторонами персоналу підприємства, що сприяє одночасному задоволенню потреб суспільства, підприємства та працівників [11, с. 95].

Доцільно виокремлювати не лише окремі фактори, а й враховувати їх дію на

макро- та мікрорівні. Факторами макрорівня є соціально-економічні чинники, демографічна політика, державна політика у соціально-трудої сфері, розвиток освіти, науки і техніки, кон'юнктура ринку праці. Мікрорівень охоплює локальні фактори конкретного підприємства: організація поточної роботи, організація та обслуговування робочого місця, безпека та оплата праці, оцінка результатів праці, професійний розвиток, мотивація та стимулювання. До особистісних факторів відносять розвиток особистих характеристик, отримання освіти, фізичний та інтелектуальний розвиток, особистісний прогрес (рисунок 1.3) [12, с. 127].

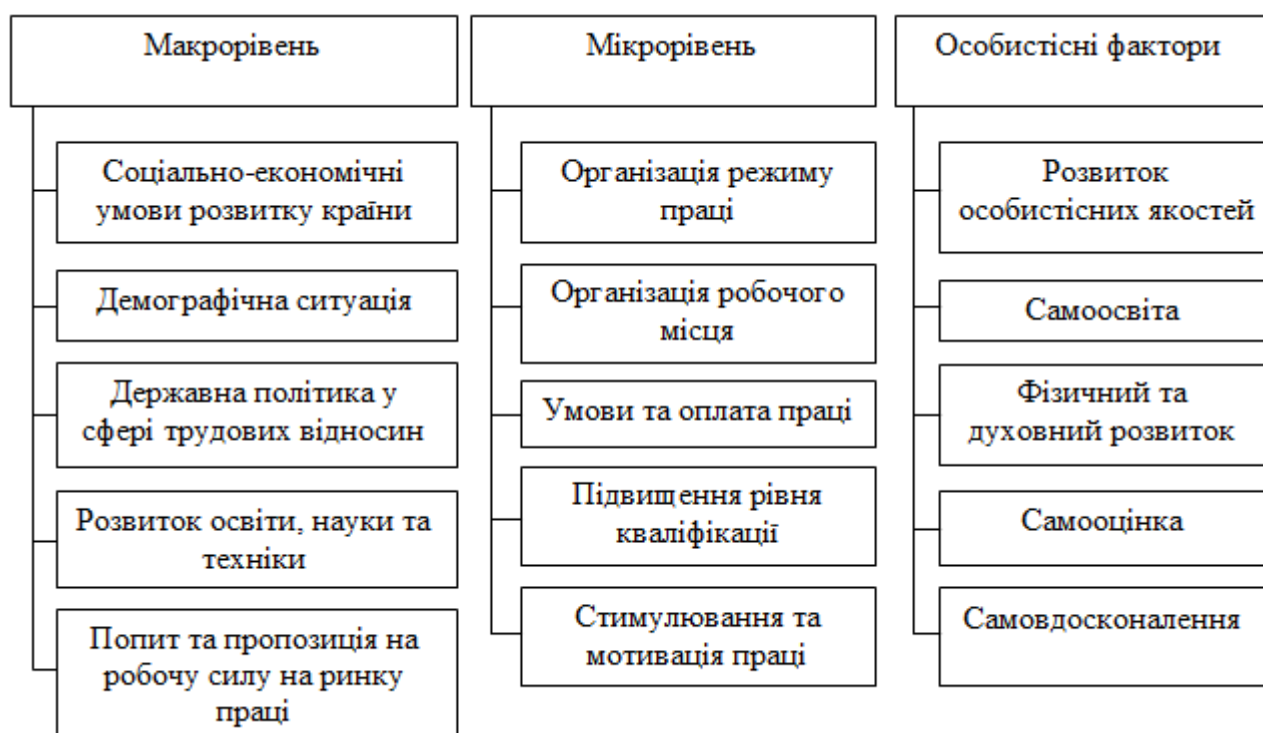


Рисунок 1.3 - Фактори формування конкурентоспроможності персоналу

Для підвищення конкурентоспроможності працівників потрібно створити механізми, які сприятимуть підтримці та розвитку людського потенціалу (рисунок 1.4) [13, с. 75]:

Щоб підвищити конкурентоспроможність компанії, керівництво повинно враховувати потреби своїх працівників, сприяти їхньому розвитку, забезпечувати атмосферу, де працівники відчувають підтримку.

Задля підвищення конкурентоспроможності працівників потрібно

впроваджувати комплекс заходів, що спрямовані на розвиток людського потенціалу. Цей комплекс повинен охоплювати забезпечення ефективної зайнятості, підвищення соціального захисту працівників і стимулювання їх до постійного професійного зростання [14, с. 197].

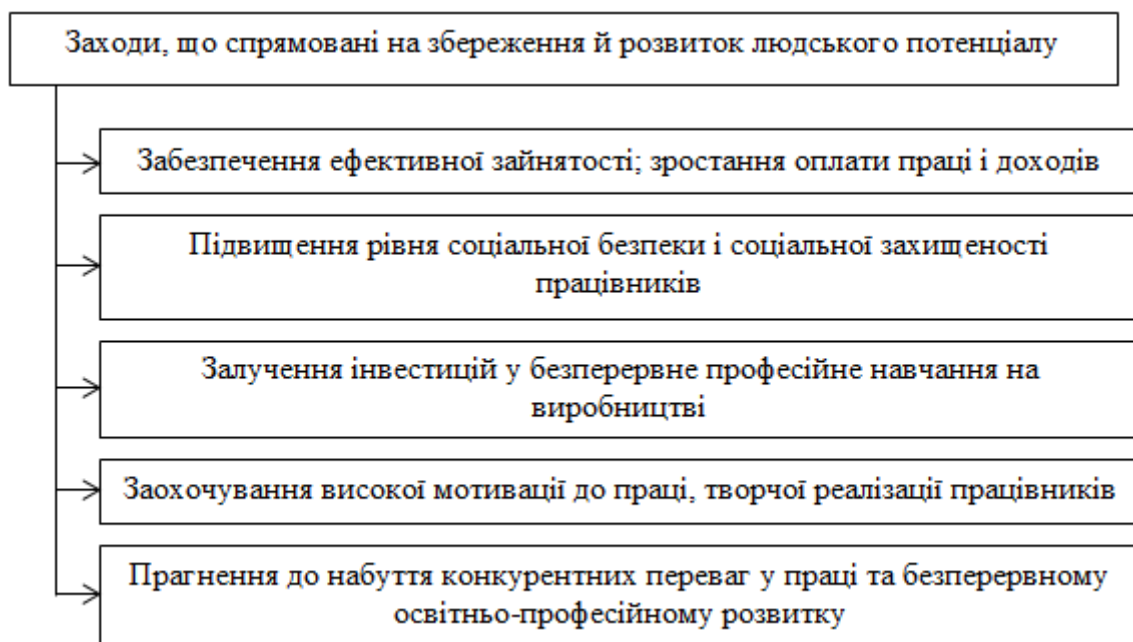


Рисунок 1.4 – Заходи збереження та розвитку людського потенціалу

Цей набір заходів впливає на формування людського капіталу як безпосередньо, так і опосередковано, визначаючи конкурентоспроможність персоналу, що робить його перспективним напрямом для подальших досліджень.

## 1.2 Структура конкурентоспроможності персоналу

Окрім якісних характеристик, важливе значення мають кількісні та економічні показники робочої сили, зокрема продуктивність праці, участь працівників у результатах діяльності компанії, ефективність використання трудових ресурсів, витрати на оплату праці та розвиток персоналу.

Конкуентоспроможність персоналу, перш за все, визначається конкурентністю його трудового потенціалу. Конкуентоспроможність трудового потенціалу працівника — це сукупність його природних, набутих професійних, ділових якостей, які забезпечують здатність ефективно виконувати трудові завдання. У конкурентних умовах ці характеристики дозволяють досягати цілей компанії, водночас сприяючи задоволенню потреб співробітників. Для компанії конкурентоспроможність означає можливість ефективно реалізовувати свої цілі та підтримувати працівників у конкурентному середовищі.

Конкуентоспроможність є комплексною характеристикою трудового потенціалу, яка відрізняється складною структурою. Вона включає такі компоненти, як демографічні, соціокультурні, ринкові, організаційні, особистісно-психологічні, функціональні, професійні та освітньо-кваліфікаційні фактори (таблиця 1.2) [15, с. 11].

Таблиця 1.2 – Структурні елементи конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

Складова	Структурні елементи
Демографічна	Вік; стать; сімейний стан; здоров'я; національність; фізіологічна та емоційна зрілість
Соціокультурна	Рівень поведінки, культура взаємодії, соціальний статус, зовнішній вигляд, моральні орієнтири, цінності (потреби та інтереси), релігійні переконання, а також уміння працювати в колективі.
Ринкова	Попит на працівників певних професій або кваліфікацій з боку підприємств, пропозиція відповідної робочої сили, вимоги до умов праці та заробітної плати, альтернативні форми зайнятості, а також рівень заробітної плати на підприємствах інших галузей
Організаційна	Сезонний характер деяких видів робіт, забезпечення повної зайнятості протягом робочого часу, витрати на розвиток персоналу, мотивація праці
Особистісно-психологічна	Інтелектуальні здібності, дисциплінованість, відповідальність, комунікабельність, наполегливість, ініціативність, здатність до креативності, вмотивованість, готовність до навчання та саморозвитку.
Функціональна	Продуктивність праці, своєчасність виконаних завдань, якість роботи, універсальність та гнучкість, мобільність, здатність адаптуватися до змін, організаційні та управлінські навички, спроможність працювати з високим спеціалізованим навантаженням і приймати самостійні рішення.
Професійна	Наявність професійної кваліфікації, що необхідна для виконання конкретних завдань; новітність професійних знань, умінь і навичок; професійний досвід; професійний потенціал працівника.
Освітньо-кваліфікаційна	Рівень освіти та кваліфікації; престиж та репутація; володіння іноземною мовою; додаткове навчання або суміжна спеціальність

З огляду на складові конкурентоспроможності трудового потенціалу можна виділити три рівні: високий, середній та низький. Високий рівень конкурентоспроможності досягається, якщо всі складові трудового потенціалу працівника (професійні, освітні, кваліфікаційні, особистісно-психологічні, організаційні) є настільки розвиненими, що потенціал працівника майже повністю відповідає вимогам виробництва, і це виключає ризик безробіття за результатами самооцінки [16, с. 73].

Середній рівень конкурентоспроможності зазвичай притаманний працівникам, у яких розвиток складових трудового потенціалу лише частково відповідає встановленим вимогам, результати самооцінки свідчать, що працівники не мають високої впевненості у збереженні свого робочого місця. Низький рівень конкурентоспроможності характеризує працівників з істотно низьким рівнем розвитку однієї або кількох складових трудового потенціалу в порівнянні з необхідним рівнем [17, с. 83].

Залежно від сфери зайнятості доцільно розрізняти внутрішню конкурентоспроможність, що відображає здатність працівника залишатися конкурентоспроможним у межах підприємства, та зовнішню конкурентоспроможність, яка характеризує його можливості для працевлаштування поза межами поточного місця роботи [18, с.74].

Залежно від місця працевлаштування пропонується розрізняти внутрішню конкурентоспроможність, що визначається здатністю працівника залишатися конкурентоспроможним на підприємстві, та зовнішню конкурентоспроможність, яка оцінює його можливість знайти роботу поза межами поточного підприємства.

Варто зауважити, що рівень внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності залежить не лише від ступеня розвитку окремих складових трудового потенціалу працівника, а й від умов та ситуації на локальному ринку праці.

Оцінюючи конкурентоспроможність трудового потенціалу персоналу підприємства, варто зосередитися на специфічних рисах, які значною мірою формують підходи до аналізу, розвитку та підтримки.

Основними характеристиками конкурентоспроможності трудового потенціалу працівників є: відносний характер, динамічність, орієнтація на досягнення певних цілей, недостатня формалізованість, складність у сприйнятті, подвійність трактування та часткова незалежність від підприємства (таблиця 1.3) [19, с. 94]. Варто підкреслити, що ці риси формуються під впливом як специфіки конкурентоспроможності підприємства, так і унікальних особливостей людських ресурсів, які виступають одночасно суб'єктом і об'єктом управління.

Таблиця 1.3 - Характеристика особливостей конкурентоспроможності персоналу підприємства

Особливості	Характеристика
Відносність	Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, важливо порівнювати характеристики її персоналу з подібними показниками конкурентів, а не з фіксованими еталонами або даними минулих періодів.
Динамічність	Конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства може змінюватися з часом без будь-яких активних дій з боку компанії, і ці зміни можуть відбуватися постійно через зміни в зовнішньому середовищі. Навіть якщо об'єктивні характеристики людських ресурсів залишаються незмінними, конкурентоспроможність може змінюватися, знижуючись або зростаючи залежно від змін у зовнішньому середовищі, хоча, як правило, вона має тенденцію до зниження.
Цільовий характер	Конкурентоспроможність людських ресурсів компанії залежить від її цілей та зовнішнього середовища. Одна й та ж команда може бути конкурентоспроможною при досягненні певних цілей або в стабільних умовах, але стати неконкурентоспроможною в умовах змін або при інших цілях компанії.
Дуалістичність розуміння	Конкурентоспроможність людських ресурсів є не тільки сукупністю об'єктивних характеристик працівників, а й показником їх здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємств. Це поняття охоплює як наявний, так і потенційний трудовий потенціал людських ресурсів у контексті створення конкурентних переваг для компанії.
Причинно-наслідкова замкнутість	Це результат дуальності, яка проявляється в тому, що конкурентоспроможність персоналу підтримує себе як властивість. Ряд об'єктивних властивостей персоналу уможлиблює реалізацію конкурентоспроможності персоналу як можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Неповна залежність від підприємства	Окремі характеристики персоналу, такі як особисті якості та мотивація, не залежать безпосередньо від рішень керівництва компанії, або їх вплив здійснюється опосередковано і в часі. Тому їх можна покращити лише через непрямі заходи. З іншого боку, оскільки конкурентоспроможність персоналу є відносною, тенденції в зовнішньому середовищі можуть впливати на конкурентоспроможність персоналу, незалежно від зусиль керівництва компанії.

На нашу думку, особливості конкурентоспроможності трудового потенціалу

підприємств повинні аналізуватись не тільки з теоретичної, але й з практичної точки зору, з урахуванням управлінських заходів, спрямованих на створення конкурентних переваг трудового потенціалу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність трудового потенціалу його людських ресурсів перебувають у тісній взаємозалежності.

Складові конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства формуються з урахуванням конкретних принципів, що дозволяють визначити правила для оцінки внеску окремих працівників у результати діяльності підприємства (таблиця 1.4) [20, с. 15].

Таблиця 1.4 – Складові елементи конкурентоспроможності персоналу

Складові конкурентоспроможності персоналу	Характеристика
Економічна готовність персоналу	Це означає здатність персоналу розуміти тимчасові фінансові труднощі та довгострокову перспективу, тобто компанія всіляко демонструє, що персонал високо цінується та фінансово мотивований.
Індивідуальні професійні навички	Загальна ефективність компанії в цілому - це комбінація досягнень кожного окремого працівника. Тому, чим більше спеціалізованих навичок має працівник, тим кращі результати роботи компанії. Такі навички набуваються, в більшості випадків, під час роботи та кар'єрного росту працівника.
Система мотивації та стимулювання	Елементи цієї складової забезпечують розробку і застосування різних стимулів і мотивацій для розвитку співробітників самостійно або в команді. Її завдання - підтримувати загальне бажання працювати і досягати високих економічних результатів для компанії.
Наявність внутрішніх моральних стимулів	На відміну від традиційних стимулів і мотивацій, внутрішні переконання кожного працівника є важливими. Працівники виконують свою роботу ефективніше, коли компанія задовольняє їхні особисті потреби.
Наявність особистісних характеристик людини	Цей елемент дає зрозуміти, що кожна людина є індивідуальністю і що до кожного працівника не можуть бути застосовані однакові умови. Тому кожен працівник намагатиметься максимально задовольнити свої індивідуальні особливості.
Здатність до розвитку та самонавчання	Сучасне суспільство стрімко змінюється, і не всі можуть адаптуватися до змін. Співробітники компанії повинні вчитися новому, вивчати інші галузі та намагатися розвиватися всебічно.

Як зазначено в [21] «конкурентоспроможність працівників включає певні елементи, що стосуються як їх характеристики, так і характеристик робочого місця».

Основою конкурентоспроможності працівників є конкурентоспроможність працівників організації, яка складається з особистих характеристик (здоров'я та фізичний розвиток), рівня та якості освіти і компетентності (рисунок 1.5).

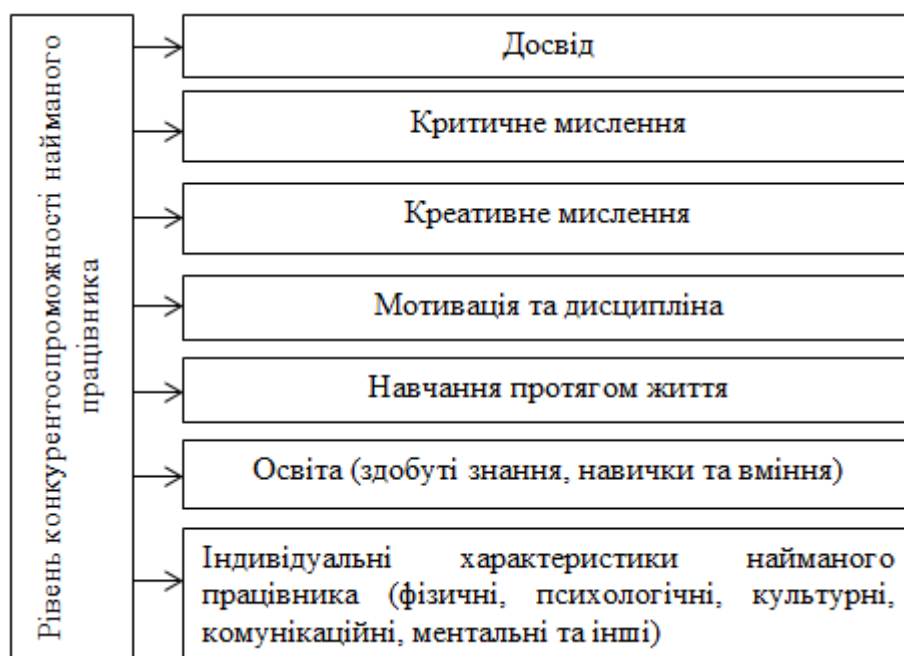


Рисунок 1.5 – Структурні складові конкурентоспроможності працівника

У цьому контексті важливо впроваджувати заходи, спрямовані на формування та підтримку культури здорового способу життя, профілактику професійних захворювань серед працівників, заохочення їх постійного розвитку, підвищення відповідальності, стимулювання творчого та критичного мислення, а також впровадження інновацій на підприємстві. Варто наголосити, що конкурентоспроможність людських ресурсів забезпечується не лише ефективним використанням конкурентних переваг окремих працівників, але й належною організацією системи управління персоналом і підприємством загалом.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємствах слід розпочинати з конкретних компаній, а вже потім поширювати на регіональний та галузевий рівні. Для українського ринку підприємствам необхідно впроваджувати комплексне управління людськими ресурсами, що передбачає охоплення всіх аспектів замість концентрації лише на одному. Впровадження цієї стратегії може призвести до значних витрат, але результатом стане значне підвищення якості

персоналу [22].

Працівники, які орієнтовані на самовдосконалення та готові навчатися, здатні досягати більших результатів для своїх компаній. В періоди кризи багато підприємств зосереджуються не стільки на економічних, скільки на психофізіологічних стимулів, причому останні вважаються більш перспективними. Співробітники мають бути відкритими до змін у системі оплати праці, а також до можливостей для розвитку своїх професійних навичок і освоєння інших аспектів бізнесу.

Ключовим фактором, який демонструє високий рівень лояльності та відданості працівників цілям компанії, є необхідність гармонізувати особисті інтереси з інтересами організації та спільно працювати над подоланням труднощів, що можуть виникнути під час її розвитку [23, с. 62].

Ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності працівників є ефективна мотивація та створення сприятливих мотиваційних умов у компанії. Диверсифікація управління персоналом передбачає не просто фокусування на окремих мотиваційних аспектах, а включення якомога ширшого спектра таких факторів. Це дозволяє знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, задовольняючи його внутрішні та особисті потреби. Як наслідок, компанія може отримати максимальну продуктивність від своїх співробітників і значно підвищити свою загальну конкурентоспроможність.

### **1.3 Концептуальні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу**

Однією з найважливіших і найсерйозніших проблем сьогодення є якість робочої сили, збереження талантів та посилення конкурентоспроможності людських ресурсів. На цьому тлі все більшого значення набувають соціально-економічні дослідження, спрямовані на вивчення передумов формування,

відтворення і використання робочої сили та оцінку її конкурентоспроможності.

Ключовою умовою для обґрунтування системи оцінки соціально-економічної категорії «конкурентоспроможність персоналу» є, зокрема, дотримання основних принципів та вимог, що визначають її створення (таблиця 1.5) [24]:

Таблиця 1.5 - Принципи системи оцінювання категорії «конкурентоспроможність персоналу»

Принципи	Опис
Достовірність	Кожна модель оцінки повинна базуватися на чітких і реалістичних показниках, які є статистично обґрунтованими.
Обґрунтованість	Вибір методів, підходів та індикаторів оцінювання має ґрунтуватися на чітких взаємозв'язках у досліджуваній сфері та враховувати існуючу практику в цій галузі або суміжних дисциплінах.
Надійність	Матеріали та джерела інформації для оцінки мають бути загальнодоступними та достовірними, відповідати основним принципам статистичних та соціологічних досліджень.
Послідовність у часовому контексті	Наявні показники оцінки, включені в методологію, мають бути динамічними у просторовому та часовому вимірах.
Імплементация	Розроблена модель оцінювання повинна мати практичне значення в роботі суб'єктів господарювання, державних, регіональних та місцевих органів влади.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності людських ресурсів є цілеспрямованим процесом визначення ступеня відповідності професійних характеристик працівників вимогам їхніх посад, а також стандартам, прийнятим на національному чи міжнародному ринку праці, з урахуванням конкурентного середовища.

Не існує універсальної системи оцінки персоналу, яка б підходила для персоналу будь-якої компанії або для будь-якої функціональної підсистеми організації. Система оцінки персоналу повинна бути побудована для конкретної організації і вирішувати конкретні завдання, що стоять перед компанією та її працівниками [25].

Одним з перших і найважливіших кроків у процесі оцінювання є визначення мети оцінювання персоналу (рисунок 1.6) [26, с. 701].

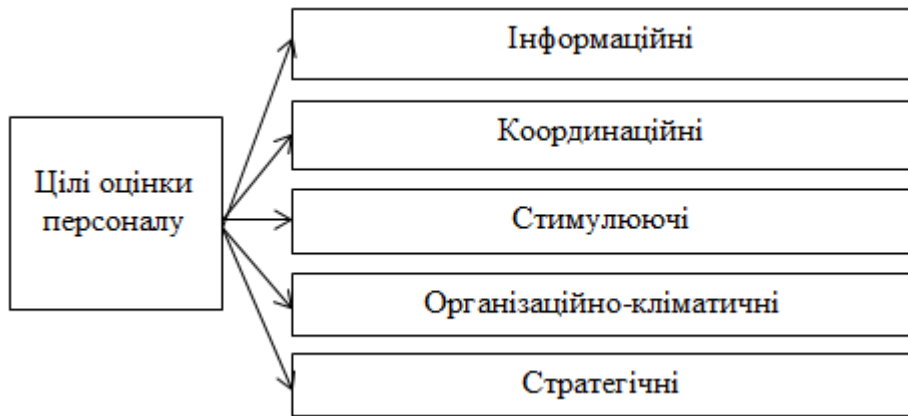


Рисунок 1.6 - Цілі оцінки персоналу

1. Інформаційна: отримання інформації від керівництва компанії про поточні знання, навички та вміння працівника, а також соціально-психологічні характеристики та компетенції, якщо вони не були виявлені на етапі підбору персоналу.

2. Координація: визначення відповідності посади працівника в компанії його нахилам і здібностям, потенціалу просування або необхідності переведення в інший підрозділ чи відділ, що дає змогу ефективно планувати кар'єру.

3. Стимулювання: визначення розміру та доцільності матеріального та нематеріального заохочення на основі результатів оцінки. Це також визначає мотивацію працівника до професійного особистісного розвитку на основі інформації про сильні та слабкі сторони, що дозволяє працівникам формувати програми особистого розвитку та коригувати свою поведінку в теперішньому та майбутньому періодах.

4. Цільові: створення сприятливого організаційного клімату для подальшого впровадження організаційних змін.

5. Стратегічні: виявити найкращих працівників, сформувати резерв найсильніших та найуспішніших працівників, виявити внутрішні резерви для розвитку підприємства, а також спланувати та сформувати програми навчання для цих працівників на основі результатів оцінки.

Безумовно, всі перераховані вище завдання взаємопов'язані і повинні реалізовуватися в комплексі з метою підвищення конкурентоспроможності та

ефективності людських ресурсів і, зокрема, підприємства в цілому.

Одним з найважливіших етапів оцінки конкурентоспроможності персоналу є, безумовно, вибір або розробка методів оцінки. На сьогоднішній день розроблено цілу низку методів оцінки персоналу [27, с. 136].

Для зручності та систематизації пропонується наступна класифікація: 1) описові - біографічні методи, анкетні методи, порівняльні анкетні методи, факультативні усні або письмові характеристики, методи групової дискусії, методи індивідуальної дискусії, методи інтерв'ю, методи «таємний покупець», методи «360 градусів»; 2) схематичні - методи схематичного профілю, методи спостереження; 3) бальні - метод бальна оцінка - сумарний метод, метод вільної або заданої бальної оцінки, рейтинговий метод; 4) бенчмаркінг - оцінка за результатами, метод бенчмаркінгу, матричний метод, коефіцієнтний метод, метод цільового управління, метод компетенцій; 5) рейтинг - ранжування, метод попарного порівняння, метод ранжування, метод примусового розподілу; 6) ігри - ділова гра, кейс-метод, метод зворотного інтерв'ю; 7) комбіновані - соціометричне оцінювання. Приналежність до певної групи вказує на специфіку застосовуваних методів і дозволяє оцінювачу обрати найбільш відповідний метод з доступних, орієнтуючись на поточну ситуацію в компанії та визначені цілі.

Наприкінці запланованого періоду здійснюється перевірка результатів досягнення співробітником встановлених цілей, після чого керівник надає детальну оцінку та рекомендації щодо покращення роботи і розвитку співробітника, а також визначає нові цілі для подальшої роботи.

Особливістю цього методу є те, що думка працівника враховується в процесі оцінювання, хоча думка керівника залишається вирішальною.

Описаний вище метод може бути успішно застосований при оцінці вимог колег і робочого місця під час атестації персоналу. Що стосується конкурентоспроможного персоналу, можна успішно використовувати бенчмаркінг персоналу.

Після обґрунтовано обраного методу конкурентного оцінювання персоналу необхідно структурувати ланцюжок кроків з його впровадження (таблиця 1.6) [28,

с. 217].

Таблиця 1.6 - Етапи проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу

Етапи	Характеристика
Вибір компараторів для оцінки конкурентоспроможності персоналу	Який рівень конкурентоспроможності персоналу оцінюється, вибір компараторів та їх обґрунтування
Обрання та призначення відповідальних осіб	Створення комітетів або залучення сторонніх організацій для проведення оцінки конкурентоспроможності
Визначення основних критеріїв та показників конкурентоспроможності персоналу	Кількісні та якісні вимоги до конкурентоспроможності працівників (бенчмарки та рейтингові шкали), вибір існуючих методів оцінки персоналу, що дозволяють визначити критерії та показники конкурентоспроможності працівників, або розробка власних методів оцінки персоналу.
Визначення часу та місця проведення оцінки особистості.	Обґрунтування термінів, умов та місця проведення оцінювання конкурентоспроможності персоналу
Документаційне оформлення	Підготовка та формування пакету документації, інформаційного і технічного забезпечення процедури оцінки за вибраною методикою
Проведіть оцінку якості персоналу за обраною методологією та проаналізуйте результати оцінки.	Безпосередньо оцінити якість людських ресурсів, узагальнити та проаналізувати результати оцінки у світлі обраних компараторів (вимоги до робочого місця, колеги).
Розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.	Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності організації або окремих працівників
Поширення інформації про результати оцінювання	Доносити інформацію та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу до працівників та керівництва.
Реалізація запланованих заходів	Реалізація запланованих заходів з урахуванням будь-яких змін, внесених керівництвом

В. Коломієць запропонував методику оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів. Методика відповідає наступним критеріям: доступність, програмна забезпеченість, низька вартість, кількість параметрів оцінки має бути не більше 12-15, а в якості експертів мають бути використані безпосередні керівники структурних підрозділів. Запропонована модель оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства включає наступні етапи [29, с. 3]:

- формулювання цілей компанії при проведенні оцінки - визначення

предмета, об'єкта та мети оцінки;

- формування переліку конкурентних переваг, що підлягають оцінці, та визначення їх важливості;

- проведення оцінки конкурентоспроможності як послідовного процесу збору, обробки та накопичення інформації, необхідної для розрахунку показників конкурентоспроможності;

- розрахунок показників конкурентоспроможності за обраною методикою;

- формулювання та представлення, аналіз і використання отриманих результатів; доведення результатів оцінки конкурентоспроможності до працівників; прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів.

Для оцінки конкурентоспроможності працівників підприємства використовується адитивна модель. Її перевагами є орієнтація на різні групи працівників, застосування вільних членів у рівнянні регресії та використання методу парної рангової кореляції для визначення ваг оцінюваних характеристик працівників, що дозволяє точніше визначити значущість кожної характеристики в загальному контексті. Однак ця методика має певні обмеження стосовно вибору показників конкурентоспроможності працівників, що можуть призвести до узагальнених результатів через вплив цих важливих чинників.

Розглянемо етапи оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства шляхом формування моделі детермінованого аналізу (рисунок 1.7) [30, с. 75].

Метод, запропонований М. Семікіною для визначення загальної оцінки конкурентоспроможності працівника, ґрунтується на застосуванні комп'ютерних технологій [15]. Автоматизована система оцінки не лише визначає оцінку роботодавця та працівника стосовно універсальності навичок і рівня кваліфікації, але й пропонує рекомендації щодо необхідних заходів для підвищення конкурентоспроможності за кожним із оцінюваних критеріїв, таких як «зберегти поточний рівень конкурентоспроможності», «покращити в першу чергу» та «покращити в другу чергу».

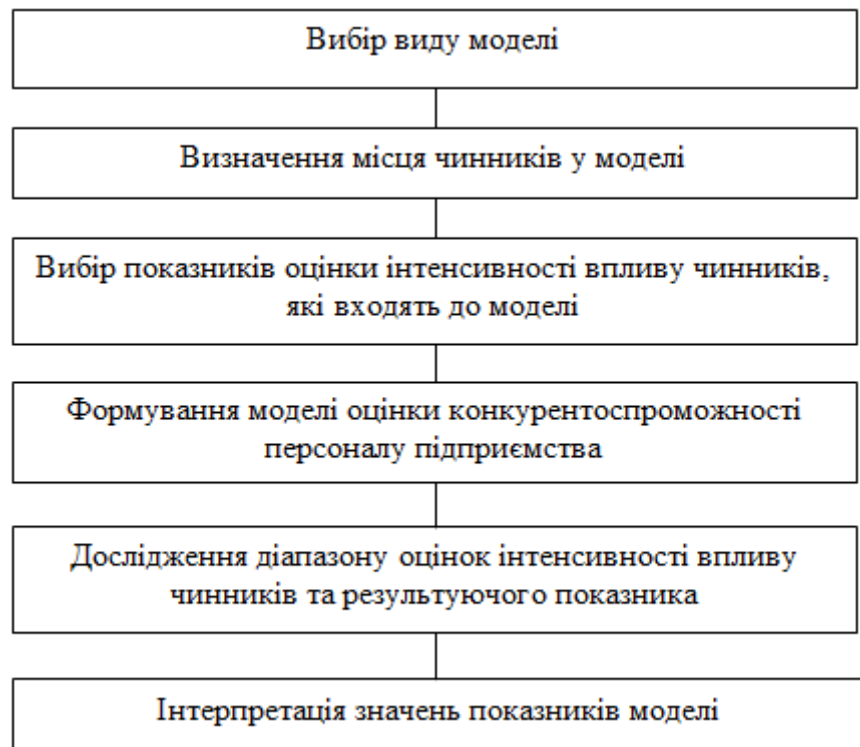


Рисунок 1.7 - Етапи оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства

Методика оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства, запропонована М. Семикіною [15], реалізована у вигляді автоматизації таких кроків:

- роботодавець формує початкову таблицю для кожної групи працівників, що відображає пріоритети факторів та значення рейтингової системи;
- працівник заповнює анкету, що містить інформацію про його професійні та кваліфікаційні характеристики;
- автоматизована система обробляє дані, надає результати аналізу та визначає рівень конкурентоспроможності кожного працівника відповідно до вимог роботодавця.

Методичний підхід О. Грішної та О. Шпирко ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність персоналу залежить від його якості та вартості [29, с. 3]. Автори виділяють наступні показники конкурентоспроможності персоналу:

- об'єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, стан здоров'я, продуктивність праці та внесок у результати роботи компанії);

- суб'єктивні якості працівників (особисті риси, здатність до навчання);
- цінкові характеристики (вартість робочої сили — витрати, пов'язані з оплатою праці, наймом, навчанням, адаптацією, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації).

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності людських ресурсів надає підприємствам вичерпну інформацію про їхні конкурентні переваги та рівень компетентності працівників як у внутрішніх виробничих процесах, так і в людських ресурсах конкурентів, що дозволяє їм сприяти підвищенню загальної конкурентоспроможності за рахунок ефективного управління своїми людськими ресурсами.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджено теоретичні основи формування конкурентоспроможності працівників підприємства. Проведено аналіз різних підходів до тлумачення поняття «конкурентоспроможність персоналу підприємства».

Зазначимо, що формування конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається поступово від простих загальноосвітніх знань до якісної компетентності, що гарантує динамічний перехід від теоретичної до практичної та професійної діяльності. Проте, саме освітня підготовка сприяє формуванню, розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому лише за умови самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення персоналу, який постійно оновлює та поглиблює набуті знання, навички та компетенції.

Обґрунтовано важливість розвитку персоналу як ключового елементу механізму підвищення ефективності роботи підприємства. Запропоновано структурно-логічну модель для дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства та визначено основні етапи її формування. Виділено ряд факторів, що впливають на формування та зміцнення конкурентоспроможності працівників.

Проведено комплексне дослідження формування та застосування конкурентоспроможності персоналу як основи інноваційного розвитку підприємств і підвищення їх загальної ефективності. Запропоновано стратегії розвитку конкурентоспроможності людських ресурсів, що мають вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Доведено необхідність впровадження управління диверсифікацією та наряду підвищення конкурентоспроможності персоналу компанії. Дійсно, кожна складова конкурентоспроможності персоналу є важливою і дуже важко розставити пріоритети. Подібна ситуація наразі спостерігається і на підприємствах, де компанії, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності, приділяють значну увагу одній або, за можливості, декільком складовим. Загальна ситуація щодо розвитку людських ресурсів на підприємствах вказує на необхідність об'єднання всіх компонентів в єдину систему. Це дозволило б підприємству детально вивчити потреби кожного працівника та відповідно задовольнити як наявні, так і потенційні вимоги цього працівника.

Для того, щоб Україна досягла гідної конкурентоспроможності порівняно з іншими країнами, важливо знати, як оптимально використовувати потенційну робочу силу підприємств. Враховуючи взаємозв'язок між управлінням трудовим потенціалом персоналу та конкурентоспроможністю підприємств, підприємства можуть сформувати нові конкурентні переваги, підвищити ефективність використання трудового та стратегічного потенціалу і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

## **2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕРАЖНЯНСЬКЕ ХПП»**

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

«Деражнянське хлібоприймальне підприємство» є одним з найбільших в Деражнянському районі, де працює понад 80 осіб. Основним напрямом його діяльності є закупівля зернових, олійних та бобових культур. У 2013 році Міністерство аграрної політики України видало підприємству постійний сертифікат відповідності на послуги зі зберігання зерна та продуктів його переробки.

На сьогодні ТОВ «Деражнянське ХПП» має дев'ять складів для зерна з загальною потужністю зберігання 25,7 тис. тонн. Компанія також володіє акредитованою виробничо-технічною лабораторією, що постійно контролює якість зерна, яке надходить на склади. Співробітники лабораторії регулярно проходять навчання та атестацію.

Всі склади та сушарки компанії капітально відремонтовані, майже вся територія упорядкована, у 2020 році зерносушарки компанії були газифіковані. Щороку перед початком жнив відбувається газифікація складів та технічного обладнання компанії, що значно покращує якість послуг зі зберігання зерна.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ «Деражнянське ХПП» (таблиця 2.1). Інформаційною базою для цього аналізу є форма 2 «Фінансовий звіт».

Як показує таблиця 2.1, матеріальні витрати у 2022 році зросли на 93,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 38,2% щодо 2022 року. Це зростання обумовлене підвищенням обсягів виробництва протягом 2021–2023 років. Витрати на персонал також мали тенденцію до зростання, що спричинило зміни у відрахуваннях на соціальне страхування.

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	333962	644574	890540	93,0	38,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	84171	63557	75842	-24,5	19,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	16778	12598	14211	-24,9	12,8
Амортизація, тис. грн	10948	71631	58441	у 6,5 рази	-18,4
Інші операційні витрати, тис. грн	9702	66343	39850	у 6,8 рази	-39,9
Разом	455561	858703	1078884	88,5	25,6

Амортизація збільшилася в 6,5 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зменшилася на 18,4% порівняно з 2022 роком. Операційні витрати протягом року також змінювалися.

Відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

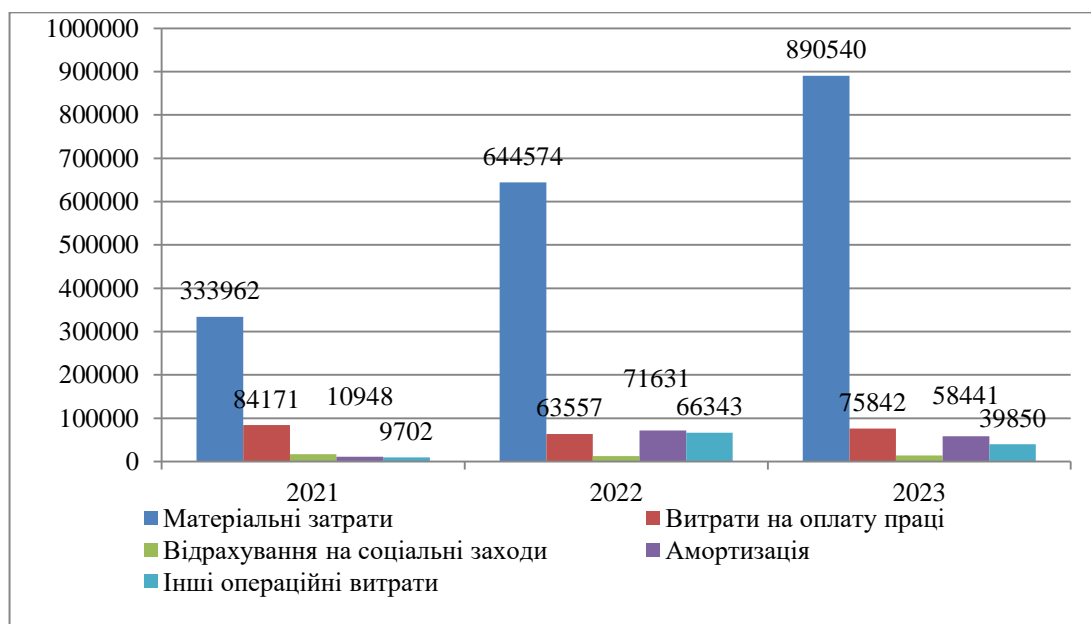


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 – 2023 рр.

Загалом операційні витрати ТОВ «Деражнянське ХПП» зросли на 88,5% у 2022 році щодо 2021 року та на 25,6% у 2023 році щодо 2022 року.

Проаналізуємо ефективність роботи підприємства за допомогою основних

техніко-економічних показників ТОВ «Деражнянське ХПП» (додаток Б).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Деражнянське ХПП» зростає протягом досліджуваного періоду, що пов'язано зі зміною динаміки виробництва. Важливо відзначити, що темпи зростання чистого прибутку в 2022 році були дещо нижчими за темпи зростання собівартості, що є негативним фактором.

У 2022 році витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Деражнянське ХПП» зросли на 18,8% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - на 1,1% порівняно з 2022 роком. У період з 2021 по 2023 рік підприємство отримало прибуток. Прибуток компанії збільшився на 18,8% порівняно з 2021 роком та на 1,1% порівняно з 2022 роком. Прибуток відображає ефективність діяльності та залежить від низки факторів.

Основними факторами, що впливають на цінову ситуацію на українському ринку борошна, є можливий дефіцит внутрішньої сировини, ціни на пшеницю на світових ринках, а також правова система. Ще однією характерною рисою українського ціноутворення на ринку борошна є значний тиск з боку влади, спрямований на недопущення підвищення цін на хлібобулочні вироби. З початку червня на українському ринку борошна спостерігається зростання цін.

Виробничі запаси зросли у 2021-2022 рр. Середньорічні вартість основних фондів ТОВ «Деражнянське ХПП» збільшилася в 4,8 рази на кінець 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 43,6% у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Зменшення частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів підприємства позитивно вплинуло на зміну фондівддачі протягом аналізованого періоду. Ці процеси обумовлені такими основними факторами: попитом на робочі місця, що стимулює виробництво, а також наявністю значної частки морально та фізично зношених основних засобів.

У 2021 році були створені нові робочі місця, а в 2022-2023 роках очікується зростання продуктивності праці робітників та службовців. Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільніше, ніж дохід. Крім того, збільшення фонду оплати праці ТОВ «Деражнянське ХПП» у 2023 році також сприяло зростанню середньомісячної заробітної плати.

Розглянемо структуру оборотного капіталу ТОВ «Деражнянське ХПП». розглянуто (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз структури оборотних коштів ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробничі запаси	38212	28,8	86950,5	24,3	67530,0	10,9
Товари	15	0,0	2671,5	0,7	3587,2	0,6
Незавершене виробництво	3286	2,5	-	-	-	-
Готова продукція	27356	20,6	24881,5	6,9	33540,0	5,4
Дебіторська заборгованість	34999	26,4	212808,5	59,4	480540	77,5
Гроші та їх еквіваленти	24713,5	18,7	31169,5	8,7	35684,5	5,8
Витрати майбутніх періодів	70,5	0,1	-	-	-	-
Інші оборотні активи	3837	2,9	-	-	531,7	0,0
Всього обігових коштів	132489	100,0	358481,5	100,0	620350,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що збільшення частки виробничих запасів в оборотних активах, що свідчить про їх надмірне накопичення, призводить до знецінення запасів, зниження ліквідності та необхідності залучення додаткових позикових коштів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Обсяг незавершеного виробництва визначається типом економічної діяльності підприємства та впливає на тривалість виробничого циклу. Найбільша частка незавершеного виробництва зазвичай спостерігається в однопродуктових виробництвах. Крім того, на обсяг незавершеного виробництва та організацію його обліку і управління впливають такі фактори, як загальний обсяг виробництва, кількість і конструкція обладнання, асортимент та найменування продукції, організація технологічних процесів, складського господарства та контроль якості.

Найбільша частка оборотних коштів припадатиме на запаси з часткою 28,8% у 2021 році; у 2022-2023 роках на перше місце вийшла дебіторська заборгованість, частка якої зросла більш ніж удвічі.

Збільшення як загального обсягу, так і частки машин та транспортних засобів на кінець звітнього року порівняно з кінцем попереднього року вказує на як

абсолютне, так і відносне зростання реально діючої частини основних засобів, що свідчить про поліпшення їх структури. Оновлення та технологічне вдосконалення основних засобів є одним з основних факторів підвищення їх ефективного використання. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу сприяє покращенню механізації та автоматизації виробництва, збільшенню продуктивності праці, зменшенню матеріальних витрат, а також підвищенню культури та безпеки виробничих процесів.

Ефективне управління оборотними активами має значний вплив на безперервність процесів реалізації продукції та надання послуг, а також на платоспроможність, конкурентоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість підприємств. Тому в умовах сучасної економіки української економіці необхідний новий підхід до управління ліквідними активами. Ліквідні активи є важливим елементом діяльності підприємств, оскільки ефективне формування та використання оборотних активів дозволяє покращити їх роботу, збільшити економічний потенціал і, відповідно, забезпечити прибутковість.

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021-2023 рр. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	514001	864765	1267983	68,2	46,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	132489	358481,5	620350	2,7 рази	73,0
Валовий прибуток, тис. грн.	100278	44379	50719,4	-55,7	14,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,9	2,4	2,0	-38,5	-16,7
Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	30,2	3,3	3,0	-89,1	-9,1
Період обороту оборотних активів, днів	92,3	150,0	180,0	62,5	20,0

Як показує таблиця 2.3, ефективність управління оборотними активами покращилася: середній період обороту оборотних активів у 2021 році становив 3,9 дня, а в 2022 році — 2,4 дня. Це зумовлено тим, що рівень оборотних активів залишався стабільним, а зміни в оборотності активів ТОВ «Деражнянське ХПП» і період їх обороту відображені на рисунку 2.2.

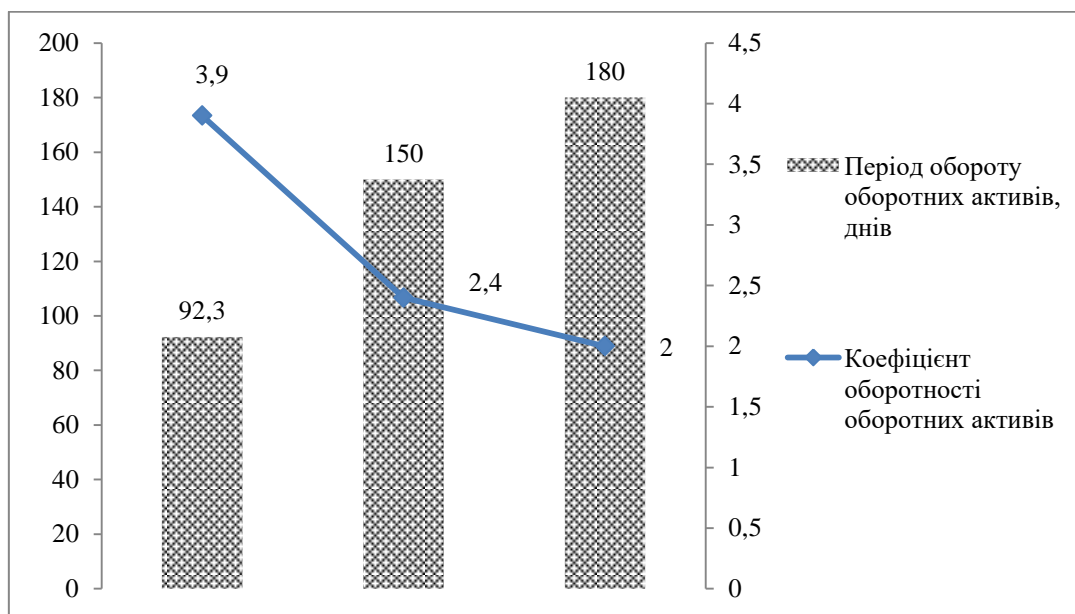


Рисунок 2.2 – Коефіцієнт обороту та тривалість оборотності оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021-2023 рр.

У 2022–2023 роках спостерігалось зниження рентабельності активів: зокрема, рентабельність оборотних активів у 2022 році зменшилася на 89,1% у порівнянні з 2021 роком. Основними чинниками цього зниження стали зміни у рентабельності продукції та оборотності оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП».

Фінансові показники (рисунок 2.3) за 2022–2023 роки демонструють негативну динаміку: оборотність активів знизилась, а період їх обороту зріс, що не відповідає нормам.

На основі отриманих результатів керівництво ТОВ «Деражнянське ХПП» може розробити пропозиції для запобігання негативним тенденціям у майбутньому та ефективного використання виявлених резервів. Результати

вказують на існування невикористаних можливостей, які слід врахувати для підвищення рентабельності шляхом скорочення поточних витрат, прискорення оборотності активів через оптимізацію їх структури, підвищення ефективності використання ресурсів, а також зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню прибутку підприємства.

Ефективність виробництва показує як результативність при заданих витратах праці, так і ступінь використання всіх наявних ресурсів (природних ресурсів, матеріалів, робочої сили та фінансів). Чим більше продукції виробляється на одиницю вкладених ресурсів, тим вища ефективність виробництва.

Кількісні аспекти ефективності виробництва та управління втілюються у відповідних показниках. В основному вони вимірюються за допомогою вартісних показників.

## **2.2 Оцінка забезпеченості персоналом ТОВ «Деражнянське ХПП»**

Персонал організації визначається чисельністю, професійною придатністю та компетентністю. Кількість працівників залежить від специфіки, розмірів і складності виробничого процесу, інтенсивності праці, а також рівня механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Через постійні зміни у виробничих умовах стандартна чисельність персоналу рідко залишається сталою. Тому об'єктивнішим показником є середньооблікова чисельність – кількість працівників, які офіційно входять до штату організації на конкретний момент часу.

Виконаємо аналіз складу та структури працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» у 2021-2023 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 – 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	91	62	86	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	12	9	10	13,2	14,5	11,6
- фахівці	2	1	2	2,2	1,6	2,3
- фахівці	6	6	5	6,6	9,7	5,8
- технічні службовці	4	2	3	4,4	3,2	3,5
Робітники	79	53	76	86,8	85,5	88,4

Аналізуючи динаміку чисельності працівників за категоріями в ТОВ «Деражнянське ХПП» (таблиця 2.4), можна зробити висновок, що основну частину персоналу підприємства становлять робітники.

У період з 2021 по 2023 рік частка робітників у загальній чисельності працівників змінилася незначно. Кадрова структура є важливим якісним показником підприємства. Основними характеристиками складу персоналу виступають співвідношення між основними та допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих працівників, а також кількість працівників, задіяних на механізованих, автоматизованих та немеханізованих роботах, включаючи важкі й небезпечні умови праці.

Найбільшу частку промислово-виробничого персоналу на українських підприємствах становлять робітники (понад 85%), тоді як на інших керівників, професіоналів і службовців припадає менше 20%. Структура персоналу підприємств не є постійною. Характер праці змінюється в умовах технічного і технологічного оновлення виробництва в різних галузях:

- з'являються нові професії, засновані на сучасних технологіях;
- традиційні професії витісняються застарілими технологіями, традиційні професії ліквідуються і формуються професії широкого профілю.

Зобразимо графічно динаміку структури персоналу ТОВ «Деражнянський ХПП» (рисунок 2.3).

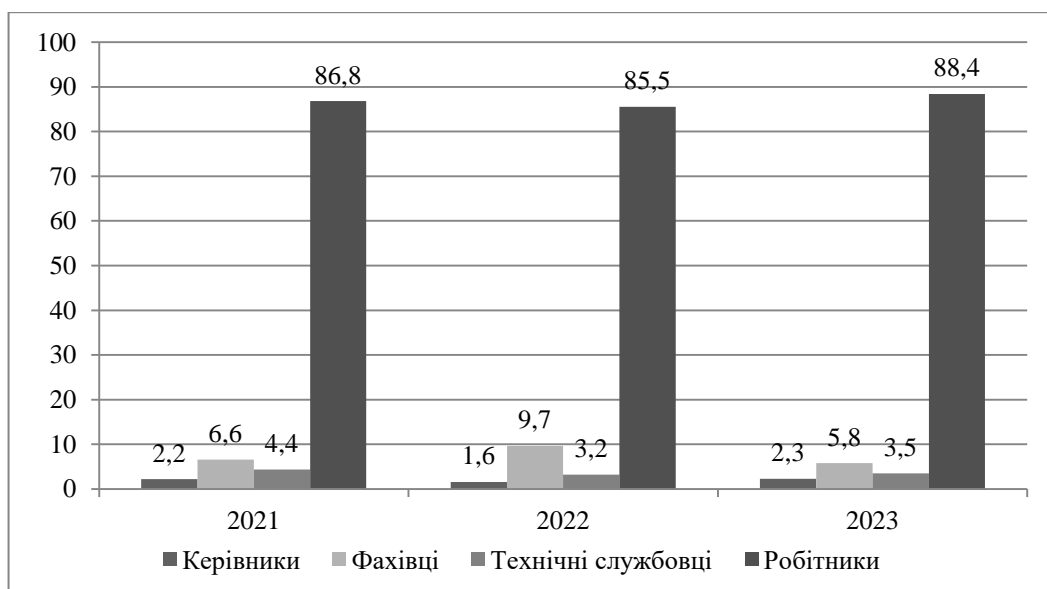


Рисунок 2.3 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021-2023 рр.

Загалом у структурі персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» не відбулося значних змін, і питома вага окремих працівників не змінилася в період з 2021 по 2023 рік.

Що стосується розвитку персоналу, то не можна оминати увагою такий важливий процес, як адаптація працівників. Адаптація працівників на підприємстві включає в себе первинну адаптацію (коли працівник починає працювати на цьому підприємстві), вторинну адаптацію (коли працівника переводять на іншу посаду, роботу або предмет), адаптацію всіх працівників до нових умов функціонування підприємства (організаційно-правових форм, виробничих ліній, впровадження нових форм і методів виробництва, нових проектів), а також адаптацію працівників до нових умов праці на підприємстві, що пов'язано зі змінами в структурі підприємства (наприклад, коли працівник починає працювати у зв'язку зі змінами в структурі підприємства, змінами в організації виробництва).

За різними оцінками, адаптація працівників до нових умов праці триває від одного до двох років, залежно від ефективності управління цим процесом на підприємстві. У зв'язку з цим пропонується оцінювати ступінь адаптації

працівників як співвідношення кількості тих, хто змінив умови праці і залишився на підприємстві більше року, до загальної чисельності працівників, які за цей період працювали в нових умовах. Для більш точної оцінки наслідків адаптації доцільно проводити анкетування, щоб виявити причини звільнень і визначити частку працівників, які залишили підприємство через неспроможність пристосуватися до нових умов праці.

Аналіз показників для оцінки мобільності та розвитку працівників свідчить про достатність наявного інструментарію. Вибір конкретних показників залежить від цілей дослідження та специфіки умов, у яких воно проводиться.

Необхідність залучення пенсіонерів до трудової діяльності зумовлена дефіцитом робочої сили. Крім того, низький рівень пенсій стимулює працювати після виходу на пенсію. Про це свідчить зміна структури пенсіонерів.

Збільшення частки працівників старшого віку в структурі персоналу негативно впливає на інноваційну здатність підприємства, оскільки такі працівники зазвичай менш схильні до інновацій та мають труднощі з освоєнням нових технологій і методів роботи. Однією з ключових характеристик працівників є рівень освіти, який прямо впливає на продуктивність праці, дотримання технологічних процесів, ефективність використання основних фондів і рівень дотримання норм техніки безпеки. Склад управлінських працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» представлений в таблиці 2.5.

Як видно з таблиці 2.5, чисельність апарату управління ТОВ «Деражнянське ХПП» у 2021-2023 рр. зменшується.

Представимо склад апарату управління ТОВ «Деражнянське ХПП» графічно (рисунок 2.4).

Управління діяльністю підприємства здійснюють підрозділи апарату управління та окремі працівники, які взаємодіють між собою в економічній, організаційній та соціально-психологічній сферах. Організаційні відносини, що виникають між підрозділами апарату управління та працівниками підприємства, формують його організаційну структуру.

Таблиця 2.5 – Склад управлінського персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 – 2023 рр.

Ланки управління	Кількість, чол.			Абсолютне відхилення (+/-), чол.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 – 2021 рр.	2023 – 2022 рр.
	<b>Централізований апарат управління (1)</b>				
1 Директор та його замісники	2	1	2	-1	1
2 Відділ кадрів	1	1	1	-	-
3 Юридична служба	1	1	1	-	-
4 Бухгалтерія	1	1	1	-	-
Всього	5	4	5	-1	1
<b>Апарат управління цехів та дільниць (2)</b>					
1 Комерційний відділ	2	1	1	-1	-
2 Транспортний відділ	2	1	1	-1	-
3 Виробничий відділ	2	2	2	-	-
4 Лабораторія	1	1	1	-	-
Всього	7	5	5	-2	-
Разом (1+2)	12	9	10	-3	-1

При оцінці кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП» важливо врахувати показники плинності кадрів та визначити її причини. Управління персоналом підприємства пов'язане з постійними змінами, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми для організації. Кожен тип руху персоналу має свої особливості та впливає на загальну діяльність як працівників, так і підприємства. Керування рухом персоналу в межах організації здійснюється шляхом політики управління персоналом, яка визначає напрямок і впливає на процеси руху працівників та супутні управлінські рішення.

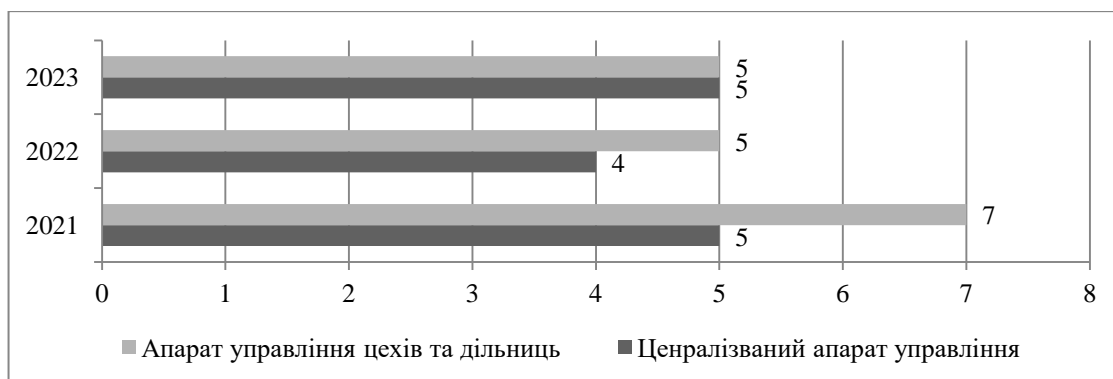


Рисунок 2.4 – Склад апарату управління ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 рр.

Індикатори мобільності персоналу є показниками для оцінки руху працівників. Вони слугують інструментом аналізу стану управління людськими ресурсами на рівні організації, відображають динаміку мобільності персоналу, оцінюють ефективність прийнятих рішень і виконаної роботи. Крім того, ці показники є важливим інструментом змін і розвитку, а також основою для коригування політики управління людськими ресурсами, прогнозування управлінських рішень щодо мобільності персоналу. Вони відображають стан системи управління людськими ресурсами організації та загальний рівень менеджменту в підприємстві.

У сучасних організаціях процес переміщення персоналу рідко є інтегрованим у систему, чітко визначеним у кадровій політиці, прозорим і доцільним. Кадрові переміщення повинні бути частиною стратегії розвитку організації, орієнтовані на наявні та прогнозовані потреби підприємства. Зазвичай рішення щодо кадрових змін приймаються суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей. Однією з причин цього є відсутність теоретичних і практичних розробок, що пояснюють системи і процеси мобільності персоналу, а також інструментів для їх аналізу, зокрема відсутність повноцінної системи показників для оцінки мобільності працівників. Враховуючи ці тенденції в розвитку науки управління персоналом, все більшу значущість набуває аналіз та вдосконалення існуючих індикаторів кадрових переміщень в організації.

Так, у віковій структурі працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» помітна перевага працівників чоловічої статі, що пояснюється характером виробництва з великим навантаженням.

Підсумовуючи висновки щодо управління людськими ресурсами на підприємствах, важливо представити показники, які відображають ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021рр.	2023/2022рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	5648,4	13947,8	14744,0	у 2,5 раза	5,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	6506,3	16316,3	16684,0	у 2,5 раза	2,3
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	42833,4	96085,0	126798,3	у 2,2 раза	32,0
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,96	0,69	0,98	-28,1	42,0
Трудомісткість одиниці продукції	год.	0,33	0,14	0,14	-57,6	-
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	23,0	10,2	11,1	-55,7	8,8

Згідно з даними таблиці 2.6, виробіток продукції на одного працівника ТОВ «Деражнянське ХПП» у 2022 році зріс у 2,5 рази порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, збільшився на 5,7 %. Трудомісткість одиниці продукції на підприємстві знизилась протягом досліджуваного періоду (рисунок 2.5).

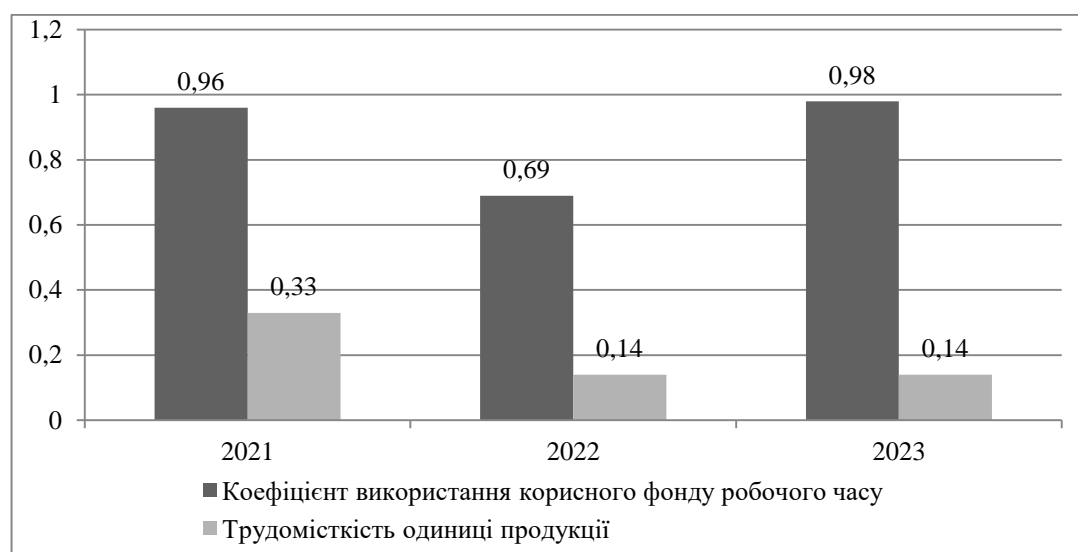


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ефективності використання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 рр.

У 2022 році коефіцієнт використання робочого часу зменшився на 28,1% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зріс на 42,0%. Зростання цього коефіцієнта у 2023 році обумовлене тим, що кількість відпрацьованих годин зросла швидше, ніж ефективний фонд робочого часу.

Інтенсивність заробітної плати на одиницю продукції зменшилася на 55,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком і зросла на 8,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на зниження витрат на оплату праці, які враховуються у собівартості (реалізації) одиниці продукції.

### **2.3 Аналіз конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП»**

Перехід до ринкових відносин змусив українські компанії конкурувати не тільки на зовнішніх ринках, але й на внутрішньому. Одним з основних ресурсів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організації є висока конкурентоспроможність її персоналу. У цих умовах перед керівництвом компанії постає завдання прийняття швидких та обґрунтованих рішень, пов'язаних з аналізом виробничої ситуації.

Здоров'я та фізична форма працівників, а також їх подальший розвиток є важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність робочої сили. Організації повинні активно планувати і впроваджувати заходи, спрямовані на підтримку та розвиток потенціалу своїх працівників, забезпечення здорового способу життя, а також запобігання професійним захворюванням, травмам і нещасним випадкам на підприємстві. Конкурентоспроможність персоналу залежить не лише від того, наскільки його психофізіологічні та соціально-психологічні характеристики відповідають вимогам робочого місця чи посади, але й від рівня освіти, професійної підготовки та стажу роботи. Важливою умовою є також задоволеність працівників своєю роботою, оскільки низький рівень

задоволення призводить до погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни та зниження мотивації до професійного розвитку [31].

Керівництво компанії повинно зосередитися на трьох ключових напрямках: ефективному використанні людського капіталу, підвищенні рівня оплати праці, мотивації працівників, покращенні соціального забезпечення та захисту, а також інвестуванні в безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації. Керівництво компанії має бути зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності своїх працівників, оскільки це сприяє успіху та розвитку організації.

Для оцінки конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» застосовано бальну систему оцінки, де найвищий бал отримує працівник з найкращими результатами, а найнижчий – з найгіршими. Загальна оцінка конкурентоспроможності була розрахована з коригуванням ваги кожного показника, а рейтингова шкала для визначення рівня конкурентоспроможності працівників представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Рейтингова шкала оцінок

Бальна оцінка	Рівень ефективності
5	Відмінно
4	Добре
3	Задовільно
2	Погано
1	Незадовільно

На ТОВ «Деражнянське ХПП» було проведено оцінювання персоналу за основними критеріями конкурентоспроможності за допомогою рейтингової системи. Для цього була створена спеціальна шкала відповідності оцінок, а перелік показників, що використовувалися для оцінювання, наведено в додатку В.

Відповідно до зазначених складових було проведено оцінку рівня конкурентоспроможності працівника, який є начальником відділу кадрів ТОВ «Деражнянське ХПП» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності начальника відділу кадрів ТОВ «Деражнянське ХПП»

Показники	Оцінка					Вагомість
	1	2	3	4	5	
1. Результати роботи				x		0,2
2. Продуктивність праці			x			0,18
3. Трудова дисципліна			x			0,09
4. Особисті якості				x		0,1
5. Ділові якості					x	0,11
6. Професійні якості				x		0,14
7. Здоров'я				x		0,1
8. Професійна мобільність		x				0,08

За показниками оцінки конкурентоспроможності визначається коефіцієнт індивідуальної конкурентоспроможності:

$$K=0,2 \cdot 4 + 0,18 \cdot 3 + 0,09 \cdot 3 + 0,1 \cdot 4 + 0,11 \cdot 5 + 0,14 \cdot 4 + 0,1 \cdot 4 + 0,08 \cdot 2 = \\ = 0,8 + 0,54 + 0,27 + 0,4 + 0,55 + 0,65 + 0,4 + 0,16 = 3,77$$

Проілюструємо конкурентоспроможність HR-менеджерів ТОВ «Деражнянське ХПП» (рисунок 2.6).

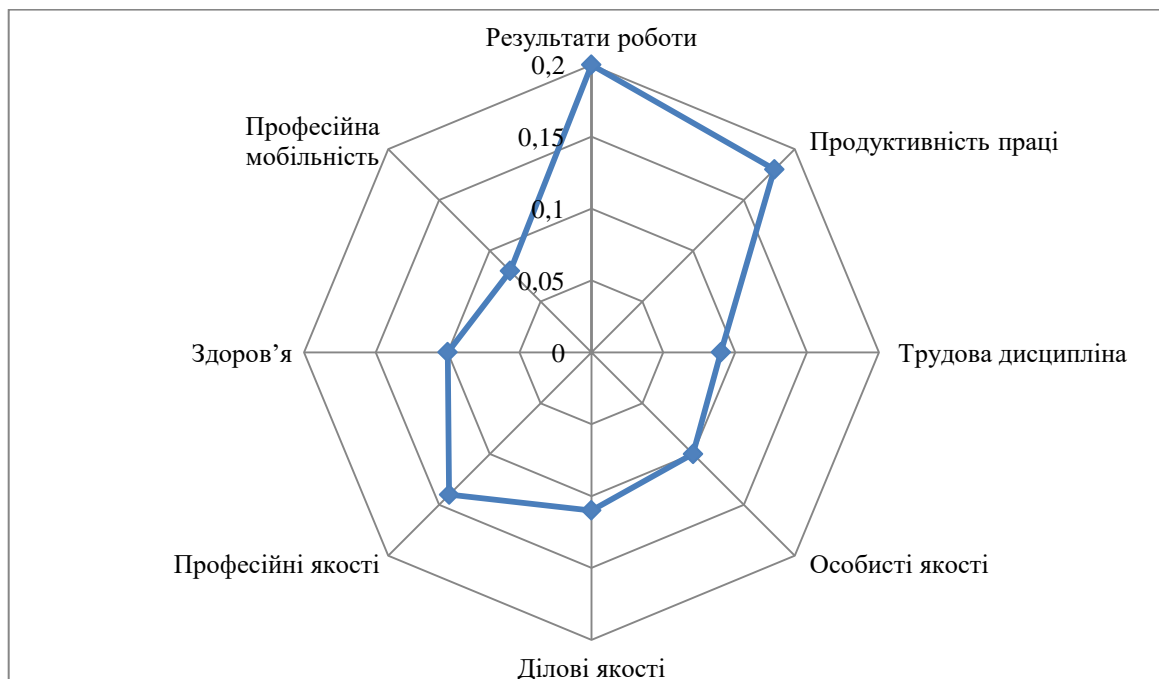


Рисунок 2.6 – Результати оцінювання конкурентоспроможності начальника відділу кадрів ТОВ «Деражнянське ХПП»

Отриманий коефіцієнт свідчить про середній рівень конкурентоспроможності (за 5-бальною шкалою), який можна покращити через навчання та проходження курсів підвищення кваліфікації. Також була проведена оцінка конкурентоспроможності кожного працівника ТОВ «Деражнянське ХПП», і на основі цього зроблені висновки щодо відповідності працівників займаним посадам. Головною метою компанії на даному етапі є збереження наявного персоналу, що передбачає розвиток його компетенцій для зменшення плинності кадрів та підвищення ефективності роботи при мінімальних витратах. Розвиток персоналу повинен бути постійним і включати професійне навчання та підвищення кваліфікації.

Розвиток людського капіталу сприяє вдосконаленню навичок, знань і компетенцій працівників, підвищуючи їх інтелектуальний, духовний та професійний рівень, що в свою чергу посилює їх конкурентоспроможність на ринку праці. У сучасних умовах розвитку ринку та суспільства якість людського капіталу є ключовим фактором і конкурентною перевагою. Підприємствам важливо підтримувати і сприяти розвитку компетенцій своїх співробітників.

Здатність підприємства швидко навчатися і адаптуватися до змін дає йому стратегічну, соціальну та економічну перевагу над конкурентами. Ефективне функціонування організації багато в чому залежить від рівня розвитку її персоналу, адже саме розвиток працівників підвищує їх конкурентоспроможність. Підвищення кваліфікації через набуття нових знань, навичок та компетенцій відкриває для працівників нові можливості для кар'єрного росту як в межах організації, так і за її межами. Інвестиції в навчання персоналу повинні бути збалансовані в пропорції 70:30, де 70% фінансується підприємством, а 30% — за рахунок працівника. Самоінвестування передбачає постійну необхідність вкладати ресурси в своє здоров'я, професійний розвиток та навчання протягом усього життя.

Позитивні результати для працівників, які інвестують у своє навчання, включають збільшення заробітної плати, можливості для кар'єрного росту, доступ до нових програм компанії, поліпшення умов праці, а також отримання пільг,

бонусів, надбавок, пенсійного та медичного страхування за рахунок підприємства. Такі працівники також відчують стабільність і впевненість у завтрашньому дні.

Однак існує ризик переманювання працівників конкурентами, який можна зменшити, укладаючи угоди та формуючи лояльність працівників через розробку соціальних програм, привабливі пакети оплати праці, додаткове страхування, преміювання, створення здорового робочого середовища та систему заохочень для довгострокової роботи в компанії. Також важливо зосередитися на створенні сприятливих умов праці на виробничих майданчиках, щоб максимально розкрити трудовий потенціал працівників і сприяти розвитку їх професійних навичок.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Деражнянське ХПП» - одне з найбільших підприємств Деражнянського району. Основним видом діяльності компанії є вирощування зернових, олійних та бобових культур. Наразі компанія має дев'ять зернових складів загальною потужністю зберігання 25,7 000 тонн. Компанія має сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію, яка виконує функції контролю якості зерна. Лаборанти регулярно проходять навчання та атестацію. Всі склади компанії відремонтовані, майже всі території озеленені.

Всі зерносушарки компанії газифіковані та повністю відновлені. Щороку перед початком жнив відбувається газифікація складів та технічного обладнання компанії, що значно покращує якість послуг зі зберігання зерна.

Аналіз господарської діяльності підприємства показує, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Деражнянське ХПП» збільшився на 68,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 46,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» зменшилася з 91 у 2021 році до 62 у 2022 році. Матеріальні витрати зросли на 93,0% у 2022 році та на 38,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Середньорічна вартість основних

засобів зросла. Так, середньорічна вартість основних засобів у 2022 році зросла у 6,7 разів порівняно з 2021 роком та на 48,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком; середньорічна вартість оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП» продовжувала зростати протягом досліджуваного періоду. Продуктивність праці одного працівника зросла у 2,5 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 5,7% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

У 2022 році ТОВ «Деражнянське ХПП» продемонструвало неефективне використання матеріальних ресурсів через зниження матеріаловіддачі: зменшення на 13,0% у 2022 році та збільшення на 6,0% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність основних засобів зменшилася на 64,3% у 2022 році і залишалася незмінною до 2023 р. Оборотність оборотних активів ТОВ «Деражнянське ХПП» зменшилася на 38,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 16,7% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Заробітна плата працівників ТОВ «Деражнянська ХЕС» стабільно зростала, за винятком 2022 року, коли значна кількість працівників була мобілізована та звільнена. У 2021 році найбільшу частку оборотного капіталу становили запаси - 28,8 %. У 2022-2023 роках дебіторська заборгованість дебіторська заборгованість посіла перше місце, її частка зросла більш ніж удвічі.

Використовуючи комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, було визначено рівень конкурентоспроможності HR-менеджерів за допомогою виставлення балів за ключовими критеріями, з коригуванням ваги кожного показника. Оцінка індивідуальних коефіцієнтів конкурентоспроможності дозволяє оцінити професійні, особисті та трудові якості працівника, його ефективність та стан здоров'я. На основі таких результатів проводяться висновки щодо відповідності працівника його посаді і пропонуються шляхи підвищення рівня через участь у тренінгах, спрямованих на вдосконалення характеристик, які негативно впливають на конкурентоспроможність. Справедливе винагородження за високу конкурентоспроможність мотивує працівників постійно удосконалювати свої професійні навички. Це стимулює їх до більш продуктивної роботи, розвитку конкурентних переваг, здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації та збільшення обсягів виробництва і прибутку компанії.

### **3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕРАЖНЯНСЬКЕ ХПП»**

#### **3.1 Формування системи оцінки конкурентоспроможності персоналу за конкурентними перевагами**

Створення ефективної системи оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів є важливою складовою управління персоналом на підприємствах. Під час її оптимізації слід враховувати особливості компанії та специфіку галузі.

Важливо враховувати різні аспекти, що визначають конкурентоспроможність людських ресурсів, такі як професійні навички, продуктивність, адаптивність до змін і креативність. Використання різних методів оцінки може допомогти створити комплексну картину і врахувати різні аспекти діяльності співробітників. При налагодженні взаємодії компонентів системи оцінки конкурентоспроможності персоналу важливо забезпечити їх взаємодію і взаємодоповнюваність, а також об'єктивність і цілісність оцінки. Також слід враховувати зворотний зв'язок з працівниками та можливість адаптації системи оцінки у відповідь на зміни в організаційному середовищі [32].

Визначення основних аспектів і напрямів системи оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів є важливим завданням для успішного управління персоналом на підприємствах. Оцінка різних категорій працівників дозволяє зібрати детальну інформацію про їхні навички, компетенції та внесок у загальний успіх компанії. Розподіл працівників за структурними підрозділами та групами дозволяє зосередити увагу на конкретних аспектах роботи і вивчити, як кожна категорія сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Визначення чітких критеріїв оцінки, таких як професіоналізм, ефективність, ініціативність та креативність, дозволяє побудувати об'єктивну систему оцінки, що враховує всі важливі аспекти конкурентоспроможності працівників.

Розробивши систему оцінки конкурентних переваг працівників у різних категоріях, керівники можуть здійснювати об'єктивну оцінку досягнень своїх працівників та виявляти можливості для розвитку їхніх компетенцій. Такий підхід є важливим елементом стратегії управління людськими ресурсами, орієнтованої на підтримку та підвищення конкурентоспроможності персоналу [33, с. 97].

Процес формування системи оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності на підприємствах базується на впливі зовнішніх факторів, цілях компанії та ключових характеристиках, що визначають рівень конкурентоспроможності персоналу, як в якісному, так і в кількісному вимірі.

У загальному вигляді система має включати важелі підвищення конкурентоспроможності, до яких відносяться економічні, правові, соціальні, адміністративно-організаційні засоби, управління процесами соціально-економічного стимулювання персоналу на основі ціннісної орієнтації, управління трудовими процесами персоналу, підрозділи ТОВ «Деражнянське ХПП» (додаток Г), включаючи формування соціально-трудова відносин у різних підрозділах ТОВ «Деражнянське ХПП».

Для впровадження системи оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» пропонується комплексний підхід, який оптимально враховує особливості підприємства. Метою побудови даної системи є забезпечення можливості координації та реалізації на практиці всіх зазначених аспектів і елементів.

Усі складові системи оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів мають працювати в тісній взаємодії та доповнювати одна одну. Згідно з запропонованим підходом, елементами цієї системи є кількість експертів, визначені якості людських ресурсів, значущість кожної якості, а також оцінка за бальною системою, яку надає кожен експерт для конкретної якості працівника. Загалом, система включає п'ять основних елементів, кожен з яких слід детально обґрунтувати та узгодити між собою для забезпечення ефективної взаємодії та успішного впровадження в організації.

Кількість експертів у системі оцінки конкурентоспроможності персоналу є важливим фактором, що визначає об'єктивність та ефективність цього процесу. Беручи до уваги організаційну структуру та особливості кожної компанії, можна враховувати наступні аспекти: організаційна структура, особливості діяльності та виробничих процесів. Однак слід також враховувати, що система оцінювання має бути об'єктивною та незалежною. Тому кількість експертів має бути збалансованою, щоб відповідальні особи, незалежні від прямого впливу, могли узагальнити та проаналізувати результати оцінювання і допомогти сформуванню об'єктивну думку.

Таким чином, система підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» включає в себе як оцінку конкурентоспроможності працівників, так і стимулювання їх розвитку. Стимулювати діяльність людських ресурсів бажано двома способами: заробітною платою та результатами діяльності підприємства. Рекомендується узгоджувати заробітну плату і стимули працівників відповідно до їхньої класифікації персоналу. Рівень конкурентоспроможності тієї чи іншої класифікаційної групи визначає коефіцієнт заохочення за результати діяльності працівника.

Іншим підходом до стимулювання, який передбачає розподіл персоналу за виконанням технологічних процесів, є прив'язка стимулів до результатів діяльності підприємства. Зокрема, ТОВ «Деражнянське ХПП» може застосовувати систему стимулювання, де працівники отримують премії відповідно до групи, яка виконує конкретний технологічний процес. Наприклад, можна встановити відсоток премії від прибутку, що варіюється від 10% до 30%. Окрім того, слід запровадити фіксовану премію для всіх працівників залежно від загальних результатів діяльності компанії, складності завдань та технологічних процесів. Використання різних рівнів стимулювання дозволить всебічно оцінити конкурентоспроможність працівників компанії. Один з можливих підходів до цього процесу – застосування формули 3.1 для визначення рівня конкурентоспроможності працівників [34, с. 51]:

$$P_k = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{a_i \cdot K_{ij}}{10m}, \quad (3.1)$$

де  $P_k$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i = 1, 2, \dots, m$  – чисельність експертів;

$j = 1, 2, \dots, n$  – якості персоналу;

$a_i$  – вагомість  $j$ -ї якості;

$K_{ij}$  – оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості;

$10m$  – максимально можлива кількість балів.

Ключовими елементами цього механізму є оцінка конкурентоспроможності працівників, заохочення їх до подальшого зростання та вдосконалення, а також безпосереднє підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Дослідження процесу підвищення конкурентоспроможності показують, що існує прямий зв'язок між рівнем конкурентоспроможності персоналу, його активністю та системою стимулювання. Підвищення конкурентоспроможності можливе тільки за допомогою комплексного підходу, що включає застосування різноманітних методів і інструментів, які впливають на трудову діяльність працівників для забезпечення їх конкурентних переваг. Впровадження цієї системи починається з аналізу даних, що відображають рівень конкурентоспроможності персоналу, і завершується розробкою заходів для її підвищення, а також прогнозуванням майбутніх конкурентних переваг як для працівників, так і для підприємства.

Для отримання комплексного набору показників для оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу пропонується наступна модель (3.2; 3.3):

$$K_{КСП} = \sum_{i=1}^n K_i^{КСП}, \quad (3.2)$$

де  $K_i^{КСП}$  – значення часткового показника рівня конкурентоспроможності персоналу;

$i, n$  – кількість часткових показників-коефіцієнтів.

$$K_i^{КСП} = \kappa_i \Pi_i \quad (3.3)$$

де  $k_i = (\sum k_i = 1)$  – вагові коефіцієнти  $i$ -го часткового показника рівня конкурентоспроможності.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» необхідно здійснити інвестиції в ряд напрямків, що сприяють забезпеченню конкурентних переваг. До таких напрямків належать: базова та додаткова заробітна плата, мотиваційні заходи (премії, надбавки, доплати), професійний розвиток працівників, адаптація до інновацій у організації праці, підвищення кваліфікації, проведення оцінки та атестації персоналу, планування кар'єрного розвитку, створення корпоративної культури, а також перепідготовка та стажування співробітників.

Ключовим елементом механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» є оцінка результативності роботи всіх категорій та груп працівників. Основними показниками ефективності є як кількісна, так і якісна оцінка виконаних завдань, а також наданих послуг і продуктів. Оцінка реальної ефективності впровадження механізму повинна базуватися на співвідношенні витрачених зусиль або ресурсів і фактичних результатів, досягнутих у процесі виконання конкретного завдання.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу співробітникам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію. Компанія повинна мотивувати працівників до навчання, перепідготовки, а також надавати бонуси та фінансову підтримку. Додатковим елементом мотивації є розвиток психологічних якостей самовдосконалення у працівників, а також впровадження системи матеріальної винагороди за понаднормову роботу, складність та напруженість виконуваних завдань [35, с. 753].

Алгоритм підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» включає в себе 3 етапи (рисунок 3.1).

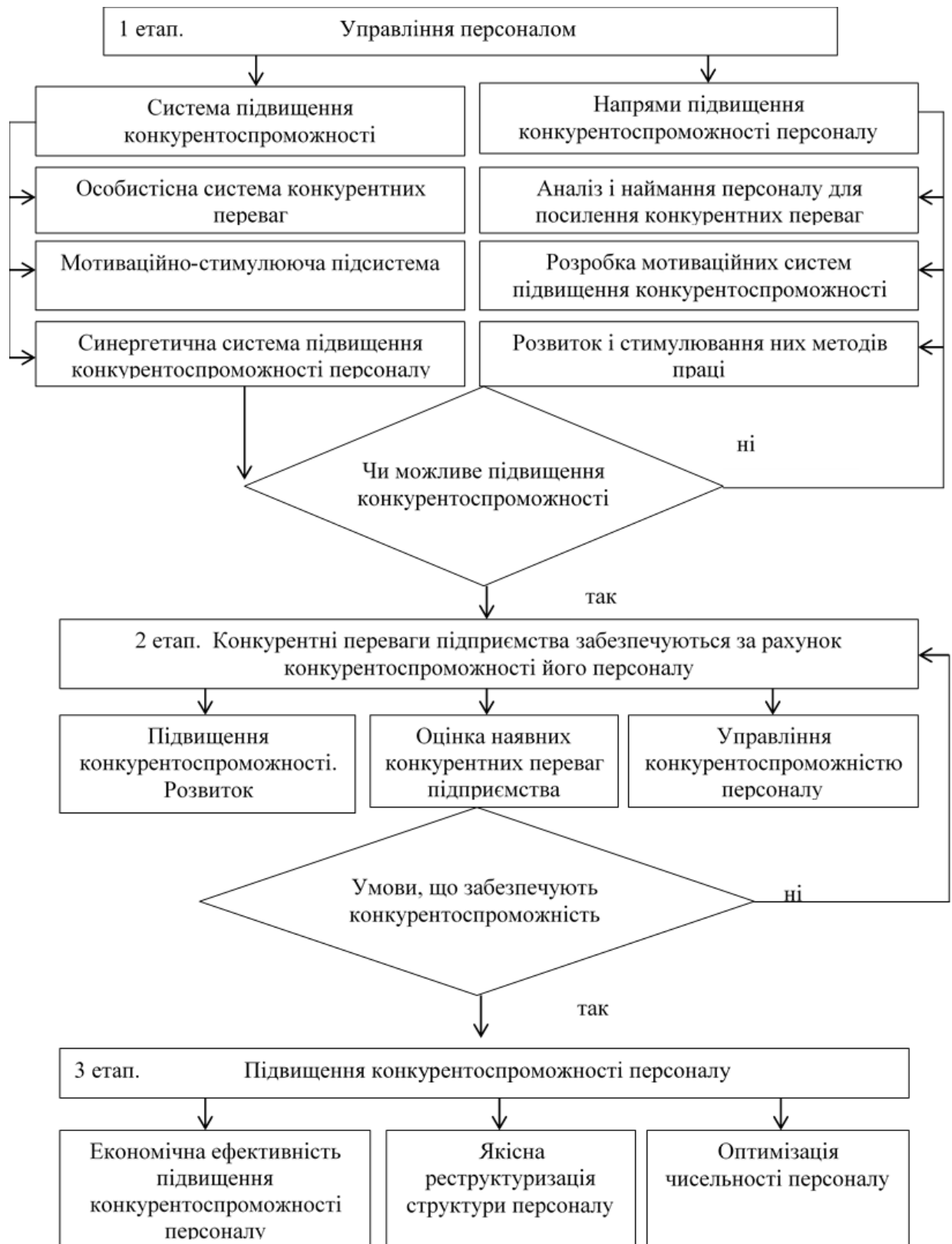


Рисунок 3.1 - Алгоритм підвищення конкурентоспроможності персоналу  
ТОВ «Деражнянське ХПП»

Кожен етап має свою систему та напрямок, за яким ТОВ «Деражнянське

ХПП» має підвищувати конкурентоспроможність людських ресурсів.

Запропонований механізм дає можливість ТОВ «Деражнянське ХПП» ефективно відстежувати поточний стан, прогнозувати рівень конкурентоспроможності персоналу, своєчасно отримувати дані про його якість, кількість та структуру, а також оперативно вживати заходи для їх поліпшення.

### **3.2 Запровадження системи оцінювання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» при визначенні його конкурентоспроможності**

Оцінка ефективності персоналу є важливою складовою системи, що визначає конкурентоспроможність працівників. Вона дозволяє забезпечити наявність висококваліфікованої та конкурентоспроможної робочої сили, здатної сприяти розвитку підприємства. Об'єктивно проведена оцінка дає працівникам чітке уявлення про їхні результати, що сприяє підвищенню мотивації і стимулює їх до подальшого професійного росту [36, с. 308].

Оцінка діяльності персоналу є ефективним інструментом мотивації співробітників. Результати оцінки використовуються для створення системи мотиваційних винагород. Цей процес дозволяє визначити, наскільки особисті якості та показники роботи працівника відповідають необхідним вимогам та стандартам.

Оцінюванню підлягають не тільки потенціал і професійні компетенції працівника, але й те, чи були ці компетенції продемонстровані в процесі виконання покладених на нього обов'язків, чи відповідає процес виконання цих обов'язків певній ідеальній моделі, конкретним виробничим умовам, чи відповідають результати праці нормативним вимогам, плановим показникам і цілям [37].

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток, має сприяти професійному зростанню та розвитку працівників, а не зосереджуватися

виключно на оцінці минулої діяльності.

Періодичне оцінювання персоналу складається з наступних етапів

1. Оцінка результатів діяльності та факторів, що визначають їх досягнення
2. Аналіз динаміки продуктивності праці та динаміки факторів, що впливають на досягнення результатів.

Оцінка ділових якостей працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» включає в себе аналіз морально-психологічного клімату в колективі та ключових характеристик, що значно впливають на продуктивність праці кожного працівника. Детальний перелік критеріїв для оцінки ділових якостей працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Оцінка ділових якостей працівників ТОВ «Деражнянське ХПП»

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1 (0,5)	2 (1,0)	3 (2,0)	4 (3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Робота добре організована (без нагадувань чи примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Відмінні комунікативні навички та ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей та неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожен показник оцінюється за чотирирівневою шкалою: «низький» - 0,5 бала, «середній» - 1,0 бал, «вищий за середній» - 2,0 бала та «високий» - 3,0 бала. Оцінка від 0,5 до 3 балів присвоюється працівникам в залежності від важливості конкретного показника. Загальна оцінка якості бізнесу визначається шляхом підсумовування балів для кожного атрибуту з урахуванням їхньої ваги в загальній структурі.

Управління персоналом та щоденна діяльність є постійно актуальними для

керівництва ТОВ «Деражнянське ХПП». Важливим аспектом є оцінка складності виконуваних працівниками обов'язків, що здійснюється на основі критеріїв, визначених у тарифно-кваліфікаційному довіднику. Крім того, враховуються й інші ознаки, що не входять до цього довідника, але впливають на складність роботи працівника, зокрема різноманітність завдань, керівництво ланками та бригадами, додаткові обов'язки в технічних процесах та самоконтроль [38, с. 116].

Перелік ознак, які використовуються для оцінки складності завдань працівників ТОВ «Деражнянське ХПП», їх питома вага та оцінка рівня ознаки в балах, представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка складності обов'язків, які виконують працівники ТОВ «Деражнянське ХПП»

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		0,50	10	15	27	75	30
Роботи, відображені в тарифній сітці та кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	10	15	27	75	30
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Більше відповідальності в технічних процесах та самодисципліни	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Коефіцієнт складності роботи обчислюється як сума балів за кожну характеристику, з урахуванням її питомої ваги, поділена на сталу величину 8,3, що є максимально можливим балом за всі ознаки складності роботи працівника.

Оцінка результатів праці має включати аналіз як кількісних, так і якісних аспектів виконуваної роботи, а також ритмічність її виконання. Ознаки, що відображають результати праці працівників ТОВ «Деражнянське ХПП», а також рівні оцінки з урахуванням питомої ваги кожного з параметрів, наведено в таблиці 3.3.

Оцінка працівників після того, як вони відпрацювали певний період часу, відкриває значні можливості для вибору напрямків аналізу, які повинні бути реалізовані в повній мірі.

Таблиця 3.3 - Оцінка показників трудової діяльності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП»

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів		
		1	9	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	9,6

Якщо під час найму на роботу досить серйозно оцінювали ступінь володіння працівником певними якостями, то оцінка особистих, професійних і результативних якостей має бути пов'язана між собою. Якщо під час відбору оцінювався потенціал працівника, то має бути зрозуміло, як ця можливість була реалізована працівником після того, як він пропрацював на посаді певний час.

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів визначають певні набори атрибутів, що дозволяють оцінити їхні професійні якості та ефективність роботи. Зокрема, для фахівців використовуються такі атрибути, як компетентність, здатність організувати роботу, відповідальність, ініціативність, працездатність і комунікабельність, а для керівників набір ознак включає додаткові характеристики, пов'язані з їхньою управлінською компетентністю.

Рівень вираженості ділових якостей оцінюється за бальною шкалою: низький – 1; середній – 2; вище середнього – 3; високий - 4.

Результати оцінки професійних та управлінських ділових якостей працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» представлені в таблицях 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 - Оцінка професійних та управлінських ділових якостей фахівців функціональних служб ТОВ «Деражнянське ХПП»

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Вміння чітко планувати та організувати роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручені проекти	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Незалежність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Вивчення нових тенденцій і методів застосовувати їх у своїй роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Для оцінки діяльності керівників та фахівців ТОВ «Деражнянське ХПП» використовується така ж чотирирівнева рейтингова оцінка, як і для робітників.

Таблиця 3.5 - Оцінка професійних якостей керівників функціональних служб ТОВ «Деражнянське ХПП»

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Вміння організувати роботу підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творчі ініціативи для впровадження інновацій.	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Вміння розвивати ділові якості підлеглих.	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко та незалежно приймати рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Робота з вмілим поєднанням командних інтересів.	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Концентрація та пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Особливості діяльності керівників і фахівців функціональних служб ТОВ «Деражнянське ХПП», а також оцінка їхнього рівня, представлені в таблиці 3.6. Підприємство може вибрати будь-який метод оцінки персоналу, але для досягнення ефективності оцінки важливо розуміти переваги та недоліки кожного підходу, а також мати відповідні інструменти та ресурси для реалізації обраної методики.

Таблиця 3.6 - Оцінка показників діяльності керівників та фахівців функціональних служб ТОВ «Деражнянське ХПП»

Категорії персоналу й ознака результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		0,45	0,90	1,35	1,80
Керівники: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
- якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
- якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
- дотримання строків виконання робіт	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Вибір правильного підходу до оцінки персоналу є ключовим етапом у створенні ефективної системи управління на підприємстві. Для стимулювання працівників ТОВ «Деражнянське ХПП» до покращення своїх результатів діяльності необхідно модернізувати існуючу систему оцінки персоналу.

Цього можна досягти шляхом запровадження нових форм морального, соціально-психологічного, творчого та матеріального стимулювання. Стимули, що використовуються на підприємствах, повинні бути доступними для всіх працівників, умови стимулювання повинні бути демократичними, а керівники повинні приділяти більше уваги поєднанню моральних і матеріальних стимулів. У процесі дослідження були розроблені рекомендації для підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП», які представлені в таблиці 3.7.

Отже, запропоновані методи оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» сприятимуть не тільки підвищенню ефективності роботи працівників, а й позитивно впливатимуть на загальну результативність підприємства. Оцінка конкурентоспроможності персоналу базується на взаємодії природних, професійних, моральних та соціальних якостей працівників, що забезпечує відповідність потребам ринку та сприяє ефективному функціонуванню компанії.

Таблиця 3.7 - Заходи підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП»

Заходи	Зміст	Результат
Система медичного страхування	Страхування працівників, якість медичного обслуговування	Працівники будуть зацікавлені працювати в компанії, оскільки вони мають право на безкоштовне медичне обслуговування, яке оплачується за рахунок їхньої страховки..
Аналіз трудових обов'язків, нормування праці й оцінка результатів праці	Визначення трудових стандартів, аналіз роботи кожного працівника.	Це дозволяє компанії визначити, чи не перевантажений працівник роботою, визначити кількість прогулів та надати можливість винагородити найкращого працівника місяця.
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації.	Забезпечення високого рівня знань та інноваційності у діяльності співробітників, що призводить до ефективної роботи співробітників та розвитку компанії.
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових співробітників, призначення наставників для нових співробітників, корпоративні заходи для співробітників.	Зменшуючи ризик того, що новачки виконують не ту роботу, знижуючи рівень адаптації та допомагаючи їм інтегруватися в команду, нові співробітники можуть працювати продуктивно, не витрачаючи час на непорозуміння в колективі.

Тому підвищення конкурентоспроможності персоналу має бути головною метою, до якої повинні прагнути і працівники, і підприємства.

### **3.3 Удосконалення кадрового забезпечення в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП»**

У сучасних умовах швидких економічних змін виникає необхідність застосування нових інструментів і методів для забезпечення ефективності діяльності підприємств. Актуальним є розробка методики визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» та оцінка доцільності її впровадження в практичну діяльність підприємства. Для забезпечення об'єктивності та системності в процесі прийняття рішень щодо вибору цілей управління людськими ресурсами, необхідно використовувати формальний

аналіз, зокрема метод аналізу ієрархій для постановки цілей управління.

Метод аналізу ієрархій був обраний для даного дослідження через його здатність систематично структурувати елементи проблеми в ієрархічній формі. Цей підхід дозволяє спростити складні питання, розкладаючи їх на простіші компоненти, і обробляти судження експертів через попарні порівняння. В результаті цей метод дозволяє оцінити взаємозв'язки між елементами в ієрархії, представляючи їх у вигляді числових значень, що полегшує прийняття обґрунтованих рішень.

Метод аналізу ієрархій включає кілька етапів, основним з яких є побудова ієрархії або сітки, що розкриває структуру проблеми. На першому рівні знаходиться основна мета (в нашому випадку, удосконалення кадрового забезпечення), а на наступних рівнях розташовуються критерії, які впливають на досягнення цієї мети. У випадку вдосконалення кадрового забезпечення підприємства можна виділити такі ключові напрямки: (1) професійна кваліфікація, яка охоплює знання, досвід і стаж роботи на підприємстві; (2) трудові якості, включаючи творчу активність і рівень дисциплінованості; (3) особистісні якості, такі як підприємницькі здібності та рівень відповідальності; (4) психологічні якості, включаючи сприйняття та задоволеність працею; (5) фізіологічні характеристики, що включають вік та стан здоров'я працівників.

Матриця першого рівня складових людських ресурсів ТОВ «Деражнянське ХПП» наведена у таблиці 3.8.

Також було розроблено матрицю порівняння другого рівня кадрових складових ТОВ «Деражнянське ХПП» (таблиця 3.9).

Таблиця 3.8 - Порівняльна матриця першого рівня складових кадрового потенціалу ТОВ «Деражнянське ХПП»

Складова професійно-кваліфікаційних якостей			
	Знання	Досвід роботи	Стаж роботи на підприємстві
Знання	1	1	7
Досвід роботи	1	1	5
Стаж роботи на підприємстві	1/7	1/5	1
Складова трудових якостей			
	Творча активність	Рівень дисциплінованості	
Творча активність	1	2	
Рівень дисциплінованості	½	1	
Складова особистісних якостей			
	Підприємницькі здібності	Рівень відповідальності	
Підприємницькі здібності	1	5	
Рівень відповідальності	1/5	1	
Складова психологічних якостей			
	Сприйняття	Задоволення працею	
Сприйняття	1	1	
Задоволення працею	1	1	
Складова фізіологічних якостей			
	Вік	Стан здоров'я	
Вік	1	1/2	
Стан здоров'я	1	1	

За результатами матриці (таблиці 3.8 та 3.9), будуюмо вектор пріоритетів (таблиця 3.10).

Таблиця 3.9 - Матриця порівняння другого рівня кадрових складових ТОВ «Деражнянське ХПП»

	Професійно кваліфікаційні	Трудові	Особистісні	Психологічні	Фізіологічні
Професійно кваліфікаційні	1	3	2	2	4
Трудові	1/3	1	½	½	3
Особистісні	1/2	2	1	2	2
Психологічні	1/2	2	½	1	2
Фізіологічні	1/4	1/3	½	½	1

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що при виборі

пріоритетних напрямків кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП» найбільш важливими компонентами є професійні, особистісні та психологічні якості працівників.

Таблиця 3.10 Вектори пріоритетності кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП»

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
Професійно-кваліфікаційні якості	X <sub>1</sub>	0,3705
Знання	Y <sub>1</sub>	0,487
Досвід роботи	Y <sub>2</sub>	0,435
Стаж роботи на підприємстві	Y <sub>3</sub>	0,306
Особистісні якості	X <sub>2</sub>	0,2254
Підприємницькі здібності	Y <sub>1</sub>	0,833
Рівень відповідальності	Y <sub>2</sub>	0,117
Психологічні якості	X <sub>3</sub>	0,1708
Сприйняття	Y <sub>1</sub>	0,5
Задоволення працею	Y <sub>2</sub>	0,5
Трудові якості	X <sub>4</sub>	0,1295
Творча активність	Y <sub>1</sub>	0,667
Рівень дисциплінованості	Y <sub>2</sub>	0,333
Фізіологічні якості	X <sub>5</sub>	0,1038
Стан здоров'я	Y <sub>1</sub>	0,667
Вік	Y <sub>2</sub>	0,333

Далі було створено матрицю попарних порівнянь (таблиця 3.11), що відображає порівняльні характеристики визначених сфер прийняття рішень за критеріями та компонентами. Останнім етапом процесу оцінки вибору напряму є розрахунок глобальних пріоритетів, на основі яких приймаються управлінські рішення (таблиця 3.12).

За результатами розрахунків пріоритетності можна зробити висновок, що розвиток людських ресурсів є основоположним елементом у діяльності підприємства. Також, результати методу аналізу ієрархій показують, що в залежності від стратегічних цілей підприємства щодо людських ресурсів, керівництво повинно приділяти більшу увагу тим чи іншим складовим людських ресурсів. Отже, з урахуванням отриманих результатів, можна побудувати ієрархічну структуру складових, що визначають цілі ТОВ «Деражнянське ХПП»

(рисунок 3.2).

Таблиця 3.11 - Матриця порівняння третього рівня для кадрової складової ТОВ «Деражнянське ХПП»

Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
Професійно-кваліфікаційні якості				
1	1	7	6	0,766
2	1/7	1	3	0,166
3	1/6	1/3	1	0,068
Психологічні якості				
1	1	1/3	5	0,265
2	3	1	7	0,618
3	1/5	1/7	1	0,117
Фізіологічні якості				
1	1	5	7	0,715
2	1/5	1	5	0,218
3	1/7	1/5	1	0,067
Особистісні якості				
1	1	5	7	0,715
2	1/5	1	5	0,218
3	1/7	1/5	1	0,067
Трудові якості				
1	1	1/3	7	0,304
2	3	1	7	0,633
3	1/7	1/7	1	0,063

Наступним етапом дослідження є визначення ступеня досяжності пріоритетів щодо вдосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Для цього ми розробили систему коефіцієнтів відповідності. Оптимальні значення коефіцієнтів для кожної складової були отримані шляхом експертного опитування.

Таблиця 3.12 Визначення глобальних пріоритетів ТОВ «Деражнянське ХПП»

Складова кадрового забезпечення	Пріоритет		
	Розвиток	Збереження	Реструктуризація
Професійно-кваліфікаційні якості (0,3705)	0,766	0,166	0,068
Особистісні якості (0,2254)	0,715	0,218	0,067
Психологічні якості (0,1708)	0,265	0,618	0,117
Трудові якості (0,1295)	0,304	0,633	0,063
Фізіологічні якості (0,1038)	0,715	0,218	0,067
Глобальний пріоритет	0,6047	0,3208	0,0755

Професійно-кваліфікаційний компонент: компонент «знання» передбачає рівень освіти та кваліфікації працівників і забезпечує досягнення необхідної кількості працівників залежно від рівня складності робіт, наявності відповідного обладнання, складності робіт, що виконуються, та досвіду. Виходячи з необхідної кількості працівників, фактичний освітньо-кваліфікаційний рівень не може бути нижчим за 2,3. Співвідношення між фактичним рівнем освіти (2,305) та необхідним рівнем освіти (2,3) становить 1,002.

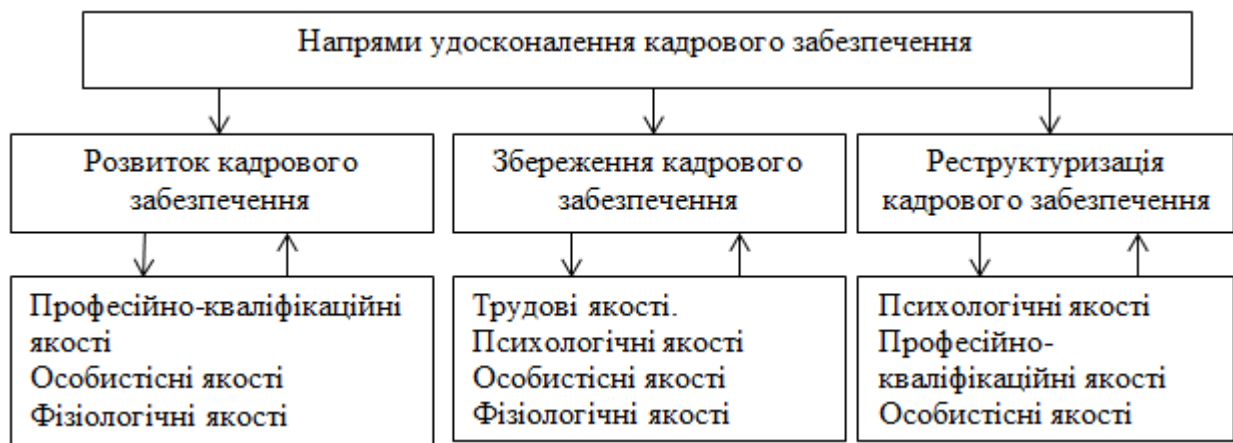


Рисунок 3.2 - «Дерево» характеристик кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП»

При розрахунку бажаного значення необхідно враховувати, що для заміщення працівників, які вийшли на пенсію, потрібен додатковий персонал.

Виходячи з цього, бажаний середній рівень освіти має бути на 25% вищим за необхідний (за оцінками експертів), що дає бажане значення 1,25 для коефіцієнта відповідності.

Фактор «досвід роботи» може бути охарактеризований кількістю працівників з досвідом роботи не менше п'яти років. На думку керівництва компанії, бажане значення - 70%.

«Стаж роботи в компанії» суттєво пов'язаний з плинністю кадрів. Це пов'язано з тим, що ця група працівників має найнижчу плинність кадрів. Частка цієї групи в загальній кількості працівників становить 55,78%. На думку керівництва компанії, бажаним значенням є збільшення на 60%.

Компоненти особистих якостей:(1) Відповідний коефіцієнт для компоненту «підприємливість» можна розрахувати наступним чином. Експерти оцінили кожного керівника (експерта) за п'ятибальною шкалою. У чисельнику - сума оцінок експертів, у знаменнику - максимальна з цих оцінок. На думку експертів, бажане значення має бути не менше 0,8, оскільки керівництво може йти на поступки заради утримання постійних працівників. Фактичне значення цього показника (за оцінкою експертів) становить 0,85. (2) Компонент «ступінь відповідальності» відображається через величину корисного робочого часу. Коефіцієнт використання робочого часу становить 0,8826. На думку експертів, це значення має бути не менше 0,8.

Фактор психологічних якостей: фактор «визнання» - це фактор, який значною мірою визначає соціальний клімат і впливає на продуктивність працівників та ймовірність звільнення. Для оцінки цього елемента було обрано два критерії: бажання бачити інших співробітників на керівних посадах та бажання бачити інших співробітників на паралельних посадах. Після обробки даних анкетування результати показали, що двоє працівників хотіли бачити інших працівників на керівних посадах і дев'ять працівників хотіли бачити інших працівників на паралельних посадах.

Різниця між фактичною кількістю працівників і сумою результатів двох категорій була поділена на загальну кількість працівників, щоб отримати

фактичний коефіцієнт відповідності:  $(64-27)/64 = 0,5781$ ; бажане значення - 1, що означає, що всі працівники задоволені своїм середовищем.

«Задоволеність роботою» оцінюється за кількістю працівників, які висловлюють намір залишити підприємство. У 2024 році фактичний рівень цього показника склав 29,69% від загальної кількості працівників, що означає, що 70,31% працівників задоволені своєю роботою. Проте бажаним значенням цього показника є не менше 98%, що свідчить про високий рівень задоволення працівників та їх стабільність на підприємстві.

Компонент якості роботи: творча активність відображається у кількості пропозицій ініціатив: з 30 пропозицій, прийнятих у 2012 році, 16 (53,3%) стосувалися підвищення ефективності роботи підприємств, а решта 14 (46,7%) - покращення соціальної сфери. Щонайменше 60% пропозицій мають бути пов'язані з покращенням соціальної сфери.

Компонент «рівень дисципліни» відображається у порушеннях трудової дисципліни, що призводить до втрат робочого часу, зменшення обсягів виробництва та прибутків. Значення цього компоненту - кількість працівників, які ніколи не порушували трудову дисципліну.

Ідеальний сценарій передбачає відсутність втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни, проте керівництво може допустити незначні відхилення, що не перевищують 5% від загальної кількості працівників. Цей підхід дозволяє зберігати баланс між вимогливістю до дисципліни та гнучкістю в управлінні персоналом. Фактичне значення цього показника в компаніях становить -  $((64-7)/64) \times 100 = 89,1\%$ .

Складова фізіологічних якостей: значенням складової «стан здоров'я» є кількість працівників, які жодного разу за рік не скористалися можливістю взяти лікарняний.

Згідно з експертними дослідженнями, бажаним показником є те, що не менше 91% працівників не мають перерв у роботі через хворобу. Фактичне значення для ТОВ «Деражнянське ХПП» становить 89,06% працівників, які не брали лікарняний. Це свідчить про деяке відставання від бажаного рівня, але

вказує на позитивну динаміку здоров'я персоналу.

Вік працівника має значний вплив на його професіоналізм, кар'єрні перспективи та здоров'я. Керівництво підприємства особливо зацікавлене в працівниках віком від 30 до 50 років, оскільки вони є найбільш продуктивними та мають менше шансів на достроковий вихід на пенсію, що забезпечує стабільність і ефективність роботи підприємства. Частка цієї групи в загальній кількості працівників фактично становить  $10 / 64 = 0,15$ .

Отримані показники зведені в таблицю 3.13.

Таблиця 3.13 – Результати оцінки кадрового забезпечення ТОВ «Деражнянське ХПП»

Компонент	Вагомість	Фактичне значення рівня кадрового забезпечення		Бажане значення рівня кадрового забезпечення	
		факт	факт*ваг	опт.	баж*ваг
1. Професійно-кваліфікаційні якості:	0,3705	0,7836	0,2903	0,887	0,3286
- знання	0,487	1,002	0,4880	1,1	0,5357
- досвід роботи	0,435	0,5795	0,2521	0,7	0,3045
- стаж роботи на підприємстві	0,078	0,5578	0,0435	0,6	0,0468
2. Особистісні якості:	0,2254	0,8114	0,1829	0,6487	0,1462
- підприємницькі здібності	0,833	0,85	0,7081	0,8	0,5551
- рівень відповідальності	0,117	0,8826	0,1033	0,8	0,0936
3. Психологічні якості:	0,1708	0,6633	0,1133	0,99	0,1691
- сприйняття	0,5	0,6272	0,3136	1	0,5
- задоволення працею	0,5	0,6994	0,3497	0,98	0,49
4. Трудові якості:	0,1295	0,6411	0,083	0,7166	0,0928
- творча активність	0,667	0,467	0,3115	0,6	0,4002
- рівень дисциплінованості	0,333	0,9899	0,3296	0,95	0,3164
5. Фізіологічні якості	0,1038	0,6408	0,0665	0,8068	0,0837
- стан здоров'я	0,667	0,8858	0,5908	0,91	0,6070
- вік	0,333	0,15	0,05	0,6	0,1998
Рівень кадрового забезпечення	1		0,7360		0,8204

Відношення фактичного рівня до бажаного дає можливість визначити

напряму удосконалення кадрового забезпечення за такою шкалою: понад 95 % — збереження існуючого кадрового забезпечення; від 50 % до 95 % — розвиток кадрового забезпечення; менше 50 % — реструктуризація кадрового забезпечення.

Розрахунок співвідношень показує, що керівництву ТОВ «Деражнянське ХПП» слід приділити увагу розробці стратегії покращення кадрового забезпечення підприємства. Основну увагу необхідно зосередити на розвитку складових, що стосуються психологічних та фізіологічних якостей працівників.

### **Висновки до розділу 3**

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» запропоновано формування системи оцінки конкурентних переваг персоналу підприємства. Система включає економічні, правові, соціальні, адміністративно-організаційні засоби підвищення конкурентоспроможності, управління процесами соціально-економічного стимулювання працівників, управління трудовими процесами працівників, формування соціально-трудова відносин у різних сферах діяльності підприємства на основі ціннісної орієнтації.

Визначено основні цілі, об'єкти, суб'єкти та принципи концепції, а також надано пропозиції щодо вдосконалення структури та напрямів функціонування системи підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «Деражнянське ХПП». Функціонування системи підвищення конкурентоспроможності працівників включає оцінку та коригування конкурентоспроможності працівників на ринку праці з використанням методичного підходу.

Функціонування передбаченої концепцією системи підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів базується на принципах збереження і розвитку людського потенціалу та на використанні методичного інструментарію

оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів, який дозволяє роботодавцям здійснювати вибір на ринку праці на користь тих фахівців, які найбільше відповідають вимогам у конкретних ринкових умовах.

Запропоновано впровадження ефективної системи оцінки персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» для визначення конкурентоспроможності працівників. Для підвищення ефективності роботи підприємства важливо досліджувати питому вагу різних категорій персоналу та його структуру. Потреба в аналізі професійно-кваліфікаційної структури робочої сили обумовлена тим, що працівники повинні відповідати вимогам своїх посад, зважаючи на сучасні підходи в управлінні кадрами та змінні потреби компанії.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства важливо аналізувати склад і структуру персоналу, зокрема питому вагу окремих категорій працівників. Необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури робочої сили обумовлена тим, чи відповідають працівники вимогам до своїх посад, а також необхідністю врахування сучасних умов роботи компанії. Це включає в себе оцінку їх знань, навичок і компетенцій, виявлення потенціалу кожного працівника та врахування психологічних і особистісних характеристик для створення більш ефективної системи управління персоналом. Це можна здійснити шляхом забезпечення професійно-кваліфікаційної структури працівників ТОВ «Деражнянське ХПП».

Запропоновано удосконалення кадрового забезпечення в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП». Аналіз динаміки складових та оцінка кадрової ситуації на підприємстві свідчать про необхідність розробки пріоритетних напрямів покращення кадрового забезпечення. Важливо створити умови для реалізації цих напрямів та забезпечити контроль за їх впровадженням. Основними причинами існуючої кадрової ситуації є неефективність процесів організації роботи системи мотивації праці та кадрової служби, що потребує комплексного перегляду та вдосконалення.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні та методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в системі управління бізнес-структурою. Досліджено сутність конкурентоспроможності персоналу та основні фактори, що її визначають; обґрунтовано ключові складові конкурентоспроможності персоналу; визначено основні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності працівників.

Актуальною проблемою є формування конкурентоспроможності персоналу підприємства, що розглядається. Проаналізовано підхід сучасних науковців до категорії «конкурентоспроможність персоналу» та визначено її характеристики. Систематизовано перелік факторів, що формують конкурентоспроможність персоналу. Описано конкурентні переваги персоналу та його навчальні ресурси, як екзогенні, так і ендогенні. Деталізовано складові конкурентоспроможності працівників. Звертається увага на необхідність розвитку емоційного інтелекту працівників, критичного мислення та креативності в рамках навчання впродовж життя, як імперативів конкурентоспроможності працівників.

Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу є обґрунтованими, оскільки здатність співробітників (за певними якостями) відповідати вимогам ринку тісно пов'язана з розвитком конкурентоспроможності підприємства, країни, галузі, регіону і компанії зокрема визначає перелік запропонованих заходів щодо її підвищення.

Тому формування конкурентоспроможності персоналу компанії відбувається поетапно від простих загальноосвітніх знань до якісних компетенцій, забезпечуючи динамічний перехід від кар'єрного руху від теорії до практики. Але слід зазначити, що лише за умови самоосвіти, самовдосконалення персоналу, постійного оновлення та поглиблення набутих знань, умінь і навичок освіта може сприяти навчанню, розвитку та вдосконаленню професійної підготовки рівнях та підвищити конкурентоспроможність компанії в цілому.

Для підвищення конкурентоспроможності кадрів необхідно реалізувати систему заходів щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств, що включає забезпечення ефективної зайнятості та підвищення рівня соціальної захищеності працівників, формування мотивації до безперервної діяльності розвиток підприємств. персонал тощо Цей перелік заходів, які як опосередковано, так і безпосередньо впливають на формування соціального капіталу, який також визначає конкурентоспроможність персоналу, є перспективним напрямком подальших досліджень.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз та оцінювання конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП». Проаналізовано показники діяльності підприємства. Виконано оцінювання забезпеченості персоналом ТОВ «Деражнянське ХПП», а також проаналізовано конкурентоспроможність персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП».

При розробці виробничої практики об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Деражнянське ХПП». Основним видом діяльності залишається збирання зернових, олійних та зернобобових культур. Сьогодні в компанії повноцінно працюють дев'ять зернових складів загальною місткістю 25 700 тонн одночасного зберігання. На базі підприємства працює акредитована виробничо-технологічна лабораторія, яка постійно контролює якість зерна, що надходить на склади підприємства.

Аналізуючи господарську діяльність ТОВ «Деражнянське ХПП», можна відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 68,2% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 46,6% порівняно з 2022 роком. Середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася з 91 особи у 2021 році до 62 осіб у 2022 році. Матеріальні витрати у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 93,0%, а в 2023 році – на 38,2% порівняно з 2022 роком. Спостерігається значне зростання середньорічної вартості основних засобів, зокрема у 2022 році вона збільшилася в 6,7 рази порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зросла ще на 48,9%. Крім того, середньорічна вартість оборотних

активів ТОВ «Деражнянське ХПП» також показала позитивну динаміку в досліджуваний період. Рівень підвищення використання трудових ресурсів відображається на продуктивності праці працівників, яка до 2022 року відносно зростає.

За допомогою методу комплексної оцінки конкурентоспроможності розраховується конкурентоспроможність менеджерів з персоналу шляхом оцінки критеріїв конкурентоспроможності зі скоригованими вагами для кожного показника. Розраховані індивідуальні коефіцієнти конкурентоспроможності вказують на особисті, професійні та професійні якості працівника, його продуктивність і працездатність, а також рівень здоров'я. За результатами такої оцінки зробити висновок про відповідність працівника займаній посаді та внести пропозиції щодо підвищення його кваліфікації шляхом проходження навчання, що негативно впливає на конкурентні результати. Справедлива винагорода за високу конкурентоспроможність заохочує працівників підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність. Це спонукає співробітників компанії до ефективнішого виконання роботи, накопичення та розвитку конкурентних переваг, отримання вищої освіти та підвищення кваліфікації, збільшення обсягів виробництва та прибутків компанії.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП» запропоновано формування механізму оцінки конкурентних переваг персоналу підприємства; запропоновано впровадження ефективної системи оцінювання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» при визначенні його конкурентоспроможності. Запропоновано Удосконалення конкурентоспроможності персоналу в системі управління ТОВ «Деражнянське ХПП».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

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

2. Брусенцева О. А. Конкуренстоспроможність персоналу як складова конкуренстоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2017. Випуск 3. С.34-42.

3. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкуренстоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 6-9.

4. Коломієць В.М. Місце конкуренстоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 169-172.

5. Семикіна М.В. Мотивація конкуренстоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград : ПіК, 2003. 426 с.

6. Грішнова О., Шпирко. О. Конкуренстоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С. 3 – 9.

7. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкуренстоспроможності робочої сили на підприємстві. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ, 2005. С. 25–30.

8. Леган І.М. Конкуренція та конкуренстоспроможність на ринку праці: концептуалізація базових понять. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 105–109.

9. Семикіна М.В., Смирнов О.О. Конкуренстоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : КОД,

2008. 208 с.

10. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 171–173.

11. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2015. 220 с.

12. Леган І.М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №2. С. 127-132.

13. Іващенко М., Цюлковська С. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у конкурентоспроможності підприємства. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 24 травня 2023 р. Львів: ЛНУП, 2023. 201с.

14. Лорві І. Ф., Ковтун А. А. Складові конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 197-201.

15. Семикіна, М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Випуск 15. С. 11-20.

16. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили як виробничий фактор. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 417. С. 73-77.

17. Дудіна Н.В. Зарубіжний досвід урахування конкурентоспроможності робочої сили в системі оплати праці. *Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. праць*. Київ : Ін-т економіки, 2001. С. 83– 88.

18. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПУСКУ, 2006. С. 74-75.

19. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. *Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна*. 2005. № 8.

С. 94-101.

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

21. Леськів Г., Живко З., Власенко К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-23> (дата звернення: 18.11.2024)..

22. Арапова О.М., Горицька К.М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203> (дата звернення: 18.11.2024).

23. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Випуск 4. С. 62-73.

24. Цветкова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Спецвипуск «Економічні науки»*. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/36625> (дата звернення: 18.11.2024).

25. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.

26. Зелінська А.М., Лавриненко С.О. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності персоналу. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 701-704.

27. Кваша О.С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання. *Бізнес-навігатор*. 2009. №2(17). С.136-140.

28. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність : сутність, проблеми, механізми реалізації. Київ : Наукова думка, 2003. 334 с.

29. Грішнова О., Синенко В. Конкурентоспроможність

висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. - 2015. - № 1. - С. 3-7.

30. Лопушинська О.В. Концептуальні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. вип. 20, ч. II. С. 75-81.

31. Швець І., Мариконь Г. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/33927> (дата звернення: 18.11.2024).

32. Кійко М.В., Лободзинська Т.П. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 2021. URL: [https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021\\_up.pdf#page=131](https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf#page=131) (дата звернення: 18.11.2024).

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

34. Адаменко Н.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51-57.

35. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. *Економічні науки*. 2019. № 10 (74). С. 753-757.

36. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

37. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Гладун Є.О. Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern Knowledge: Research and Discoveries» (December 19-20, 2023). Vancouver, Canada <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.007> (дата звернення: 18.11.2024).

38. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 116-125.

## ДОДАТОК А

### Класифікація морфологічних одиниць сутнісної складової поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Ключові слова	Визначення в межах ключового слова	Конкретизація визначення
Здатність (спроможність) персоналу	ефективно використовувати	наявні можливості
	успішно конкурувати	з іншими суб'єктами ринку
	виживати	у нестабільному середовищі
	забезпечувати	високий рівень професійної діяльності
	підвищувати	високий рівень конкурентного статусу
	протистояти	рівень продуктивності
	займати й утримувати	конкуренції на ринку
	створювати та реалізувати	високі конкурентні позиції на ринку
Можливість персоналу	здійснювати	конкурентні переваги
	досягати	ефективну професійну діяльність найвищих результатів діяльності
Наявність у персоналу	потенціалу	щодо зростання економіки
		щодо протистояння суперникам у конкурентній боротьбі
	конкурентної позиції та конкурентного потенціалу середовища	для створення й реалізації конкурентних переваг для реалізації конкурентних переваг
Стан персоналу	щодо забезпечення	стабільного підвищення ефективності діяльності
		адаптації до змін зовнішнього середовища
		реалізації конкурентних переваг досягнення кращих параметрів конкуренції, ніж у конкурентів
	що визначає	здатність до подальшого розвитку залучення необхідних ресурсів
Характеристика персоналу	яка проявляється у здатності	можливості ефективного їх використання формування сталої конкурентної позиції на ринку
Сукупність	властивостей	що забезпечує здатність протистояти конкурентам
Результат	раціонального використання	комплексу конкурентних переваг
Узагальнююча оцінка	конкурентних переваг	порівняно з конкурентами
Ступінь	відповідності	вимогам ринку
Процес	суперництва	конкурентів між собою

## ДОДАТОК Б

### Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ

«Деражнянське ХПП» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/	2023/
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	514001	864765	1267983	68,2	46,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	413723	820386	1217263,6	98,3	48,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,80	0,95	0,96	18,8	1,1
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	40038	11913	18450	-70,2	54,9
Рентабельність реалізованої продукції	%	9,7	1,5	1,5	-84,5	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	128643	621231	892350	у 4,8 рази	43,6
Фондовіддача	грн/грн	4,0	1,39	1,42	-65,0	2,2
Фондомісткість	грн/грн	0,25	0,72	0,7	у 2,9	-2,8
Виробничі запаси	тис.грн	38212	86950,5	67530	у 2,3 рази	-22,3
Незавершене виробництво	тис.грн	3286	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	91	62	86	-31,8	38,7
у т.ч. робітників	осіб	79	53	76	-32,9	43,4
Кількість відпрацьованого робочого часу	год.	169041,6	121675	172808,4	-28,0	42,0
Продуктивність праці:	тис.грн/	5648,4	13947,8	14744,0	у 2,5 рази	5,7
одного працівника	год.	6506,3	16316,3	16684,0	у 2,5 рази	2,3
- одного робітника	грн.	6506,3	16316,3	16684,0	у 2,5 рази	2,3
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	11815,4	8831,3	14117,8	-25,3	59,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	10820,0	11870,0	13680,0	9,7	15,2

## ДОДАТОК В

### Ключ до рейтингової шкали

Показник	Рейтинг (оцінка)	Шкала, балів	Коментарі
1. Результати роботи	5	100-91	Дотримання планів щодо обсягу робіт, якості (бездефектні результати) та термінів виконання.
	4	90-76	Виконання плану за кількістю виконаних робіт з рівнем дефектності від 0 до 1,5% та запланованих термінів виконання.
	3	75-65	Невиконання плану за кількістю виконаних робіт і запланованих термінів виконання до рівня дефектності 1,5%.
	2	64-51	Невиконання плану за кількістю виконаних робіт з рівнем браку від 1,5 до 2,5% і запланованого терміну виконання
	1	Менше 50	Недосягнення запланованої кількості виконаних робіт з рівнем браку понад 2,5% та запланованого терміну виконання
2. Продуктивність праці	5	100-91	Час, витрачений на виготовлення одиниці продукції, нижчий за норму часу
	4	90-76	Час, витрачений на виготовлення одиниці продукції, відповідає нормативу часу
	3	75-65	Витрати ресурсів не перевищують норматив на 1,5% Дотримання нормативу часу на виготовлення одиниці продукції
	2	64-51	Витрати ресурсів не перевищують критерій на 1,5% Витрати часу на виготовлення одиниці продукції не відповідають критерію
	1	Менше 50	Значне споживання ресурсів (>1,5%) Недотримання нормативу часу на виробництво одиниці продукції
3. Трудова дисципліна	5	100-91	Відсутність прогулів та незначних порушень трудової дисципліни.
	4	90-76	Без прогулів та незначних порушень трудової дисципліни
	3	75-65	З незначними прогулами (менше трьох днів на рік) та порушеннями трудової дисципліни
	2	64-51	З прогулами (більше 3 днів на рік) та порушеннями трудової дисципліни (з попередженням в особовій справі)
	1	Менше 50	Високий рівень прогулів та значні порушення трудової дисципліни (кандидат на звільнення)
4. Особисті якості	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
5. Ділові якості	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
6. Професійні якості	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
7. Здоров'я	5	100-91	Відсутність на роботі з поважних причин і відсутність захворювань під час щорічного медичного огляду.
	4	90-76	Невелика кількість відсутніх на роботі з поважних причин (лікарняний) і відсутність захворювань, виявлених під час щорічного медичного огляду.
	3	75-65	Невелика кількість відсутніх на роботі з поважних причин (лікарняний) і незначні захворювання, виявлені під час щорічного медичного огляду.
	2	64-51	Значно більше відсутніх на роботі з поважних причин (лікарняні) та незначних захворювань, виявлених під час щорічного медичного огляду.
	1	Менше 50	Значна кількість пропусків через поважні причини (лікарняні) та серйозні захворювання були виявлені під час щорічного медичного огляду.
8. Професійна мобільність	5	100-91	Готові освоювати нову професію, вдосконалювати свої якості та професійно зростати.
	4	90-76	Середній рівень готовності; швидка адаптація до нової роботи.
	3	75-65	Достатній рівень готовності; адаптація до нової роботи відбувається не так швидко.
	2	64-51	Низький рівень готовності; повільна адаптація до нових завдань.
	1	Менше 50	Недостатній рівень готовності; адаптація до нової роботи відбувається важко.

## ДОДАТОК Г

