

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-41>

УДК 331.108:331.5

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

e-mail: arh.mihael@gmail.com

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

e-mail: n_bazaliyska@ukr.net

Євгенія ШЕЛЕСТ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>

e-mail: shelestyo@ukr.net

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ HR-ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу. Узагальнено та систематизовано інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства. Визначено сутнісні характеристики та значення конкурентоспроможності персоналу підприємства як складової технологій професійного розвитку підприємства. Наведено HR-інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Проведено визначення вагомості якостей оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Побудовано систему стимулювання персоналу за результатами підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Представлено результати розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства. Обґрунтовано рекомендації щодо градацій результатів оцінки конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, hr-інструменти, управління персоналом, професійний розвиток підприємства, оцінка конкурентоспроможності персоналу, підприємство.

Mykhailo VEDERNIKOV, Natalia BAZALIYSKA, Ievgeniia SHELEST

Khmelnitskyi National University

IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE HR TOOLS INCREASING THE COMPETITIVENESS OF STAFF AS A WAREHOUSE TECHNOLOGY OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

The competitiveness of the personnel is a significant factor in the formation of the competitive advantages of the enterprise. In particular, due to the high qualification level of the staff, such competitive advantages in the functioning of the enterprise as effective implementation of innovations, improvement of product quality, achievement of high labor productivity are ensured. Increasing the efficiency of the operation of the enterprise depends on the management of the competitiveness of the personnel, for which certain measures should be proposed, among which the most relevant are the hr-tools for increasing and evaluating the competitiveness of the personnel as a component of the technologies of the professional development of the enterprise, which requires further research into certain issues.

The purpose of the article is to introduce effective HR tools to increase the competitiveness of personnel as a component of the enterprise's professional development technologies aimed at preserving and developing human potential, namely: ensuring effective employment; growth of wages and incomes; increasing the level of social security and social protection of employees; attraction of investments in continuous professional training at work; encouraging high motivation to work, creative realization of employees; striving for competitive advantages in work and continuous educational and professional development.

The article examines the implementation of effective HR tools for increasing the competitiveness of personnel. The tools for increasing the competitiveness of personnel as a component of the enterprise's professional development technologies are summarized and systematized. The essential characteristics and value of the competitiveness of the enterprise's personnel as a component of the technologies of the enterprise's professional development are determined. HR tools for increasing the competitiveness of the company's personnel are given. The importance of the qualities of assessing the competitiveness of the company's personnel was determined. A personnel incentive system was built based on the results of increasing the competitiveness of the company's personnel. The results of the calculation of the integral indicator of the level of competitiveness of the management personnel of the enterprise are presented. Recommendations regarding gradations of results are substantiated by assessing the competitiveness of personnel as a component of the enterprise's professional development technologies.

Therefore, the level of competitiveness and attractiveness of the business, its ability to survive in the competition and function effectively in the market with a certain level of guarantee of profitability directly depends on the level of competitiveness of the personnel.

Keywords: personnel competitiveness, hr-tools, personnel management, professional development of the enterprise, assessment of personnel competitiveness, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Базою економічного піднесення будь-якого підприємства має бути, передусім, збереження та розвиток його людського потенціалу. Саме завдячуючи цьому мають бути створені передумови щодо підвищення та регулювання конкурентоспроможності персоналу на рівні окремих підприємств за допомогою організаційно-правових, фінансово-економічних та соціальних важелів. Це дасть змогу більш ефективно використовувати людський капітал організацій в Україні, що, в кінцевому рахунку, відкриває нові можливості – формування й використання інноваційного потенціалу, який визначатиме долю підприємств і працівників в конкурентних умовах, їх конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Забезпеченню конкурентоспроможності персоналу протидіють скорочення попиту на висококваліфіковану робочу силу, деформації в оплаті праці і доходах на підприємствах. Це обумовлює невикористання робочої сили, неефективне та нераціональне використання трудового потенціалу персоналу підприємств, зокрема, його інноваційної складової. Піднесення конкурентоспроможності персоналу в Україні можна очікувати лише в разі позитивних змін в реалізації цілей людського розвитку, подоланні його міжрегіональної диференціації. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набувають сучасні управлінські інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання методики оцінки конкурентоспроможності персоналу, підвищення ефективності в сучасній економічній літературі є досить дискусійним. Так, ряд авторів досліджують конкурентоспроможність персоналу, серед яких Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук та ін. Достатньо велика кількість науковців досліджує питання конкурентоспроможності персоналу з точки зору його конкурентних переваг, серед яких В. І. Крамаренко, О. Л. Єськов, І. М. Подсмашна, В. С. Савельєва, О. Ю. Славгородська, Б. І. Холот, В. Г. Щербак та ін. Однак, незважаючи на вагомий науковий дослідження, все ще залишається рад не вирішених питань, здебільшого визначення hr-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу та складових його оцінювання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Конкурентоспроможність персоналу є визначним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства. Зокрема, за рахунок високого кваліфікаційного рівня персоналу забезпечуються такі конкурентні переваги у функціонуванні підприємства, як ефективне впровадження інновацій, підвищення якості продукції, досягнення високої продуктивності праці. Підвищення ефективності функціонування підприємства залежить від управління конкурентоспроможністю персоналу, задля чого мають бути запропоновані певні заходи, серед яких найбільш актуальними є hr-інструменти підвищення та оцінювання конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства, що потребує подальшого дослідження визначеної проблематики.

Формулювання цілей статті

Метою статті є запровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства, що спрямовані на збереження й розвиток людського потенціалу, а саме: на забезпечення ефективної зайнятості; зростання оплати праці і доходів; підвищення рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників; залучення інвестицій у безперервне професійне навчання на виробництві; заохочування високої мотивації до праці, творчої реалізації працівників; прагнення до набуття конкурентних переваг у праці та безперервному освітньо-професійному розвитку.

Виклад основного матеріалу

У вітчизняній практиці, за часів адміністративно-командної економіки та в Україні зокрема, поняття «конкурентоспроможність» персоналу та підприємства в цілому не існувало. В період планової економіки підприємства та організації були державної форми власності, які за мету свого функціонування мали виконання планових завдань, а персонал підлягав централізованому державному регулюванню на основі процесів підготовки, перепідготовки, розподілу кадрів та працевлаштування по регіонах і галузях народного господарства. Зазначені фактори і забезпечували занятість отримання заробітної плати, хоча, к відомо, не гарантували ефективності праці. Основним критерієм оцінки ефективності використання праці персоналу слугувала її продуктивність [1, с. 121].

Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми інструментами підвищення конкурентоспроможності персоналу (рисунок 1) [2]. Внутрішні інструменти забезпечуються умовами, які дозволяють працівнику повністю реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити

на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, характер, ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та інші.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах установи, підвищується мотивація працівників до праці, їх відданість меті і стратегічним завданням підприємства. Конкурентоспроможний персонал дозволяє значно підвищити рівень продуктивності праці, що забезпечує зростання обсягів випуску продукції, зниження витрат тощо.

Глибока структуризація конкурентоспроможності дає змогу розглядати його як параметр, що обумовлюється безупинними змінами в складі самих працівників і технологічному засобі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Усе це дає основу розроблення моделі конкурентоспроможності у формі результуючої взаємодії більшого числа факторів, приведених до загальної основи [3, с. 165].

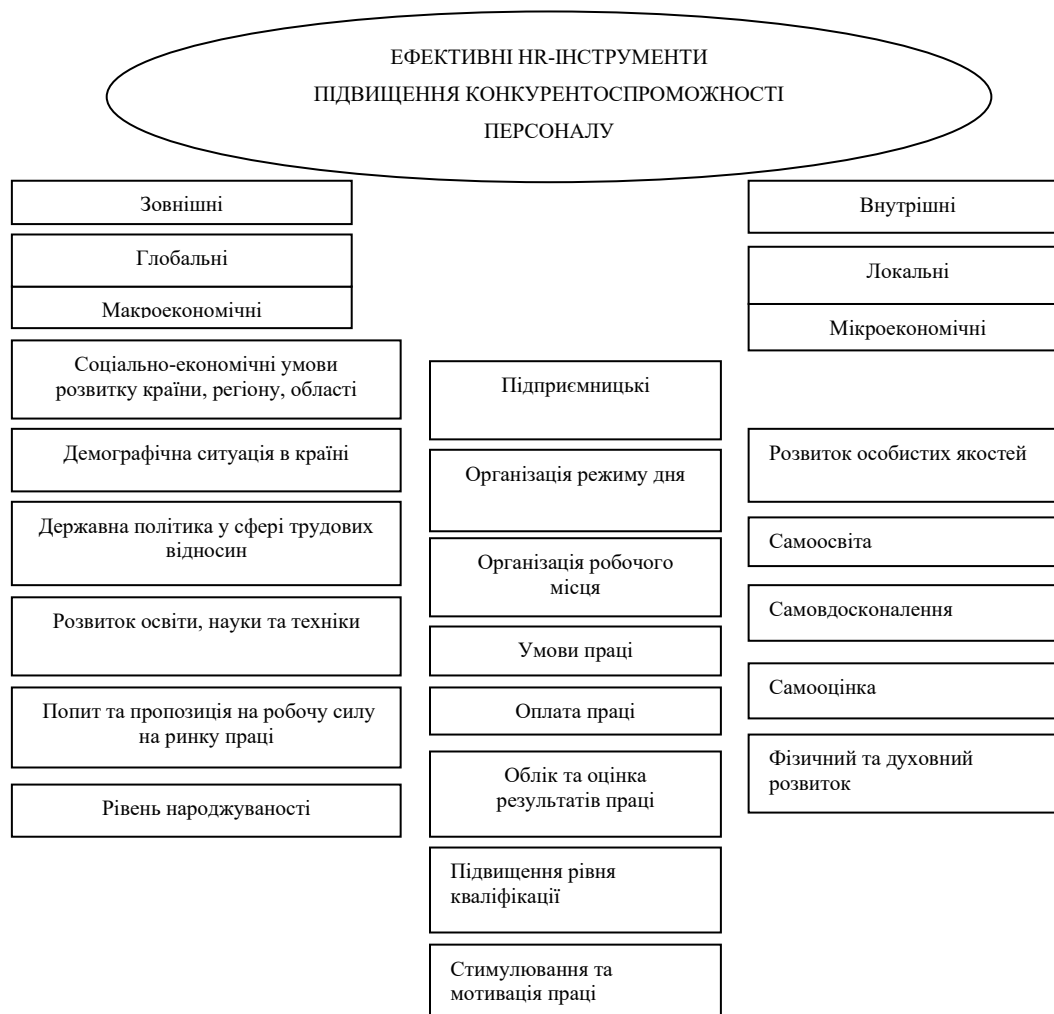


Рис. 1. Узагальнення та систематизація інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технології професійного розвитку підприємства

В разі ефективного підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємство зможе отримати такі вигоди, як швидка адаптація персоналу до соціально-економічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища та до вимог ринку; зниження плинності кадрів та підвищення лояльності персоналу до своєї організації; підтримка серед робітників основних пріоритетів внутрішньо фірмових цінностей; зростання обсягів виробництва, реалізації та якості продукції або послуг; зростання доходів. Здібності, можливості та високий рівень особистої мотивації кожного працівника підприємства генерувати нові ідеї, розвивати нові знання та навички для підвищення особистої професійної та ділової компетенції визначають потенційну можливість підприємства розробляти і впроваджувати інновації, оперативно змінюватись і швидко

адаптуватися до вимог мінливого зовнішнього ринкового середовища. Розглянемо аспекти впливу конкурентоспроможності персоналу на професійний розвиток підприємства (рисунок 2) [4, с. 67].

Конкурентоспроможність персоналу підприємства можна розглядати зі сторони якісних та кількісних характеристик. В аспекті якісних характеристик конкурентоспроможність характеризує певні ознаки, що характеризують сукупність споживчих властивостей робочої сили до ефективної праці: фах, стаж, вікові дані, володіння іноземними мовами, готовність до змін, здатність та можливість подальшого розвитку тощо. В аспекті кількісних характеристик конкурентоспроможність працівника може визначатися такими показниками, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини та палива, що використані для її виробництва тощо [5, с. 75].

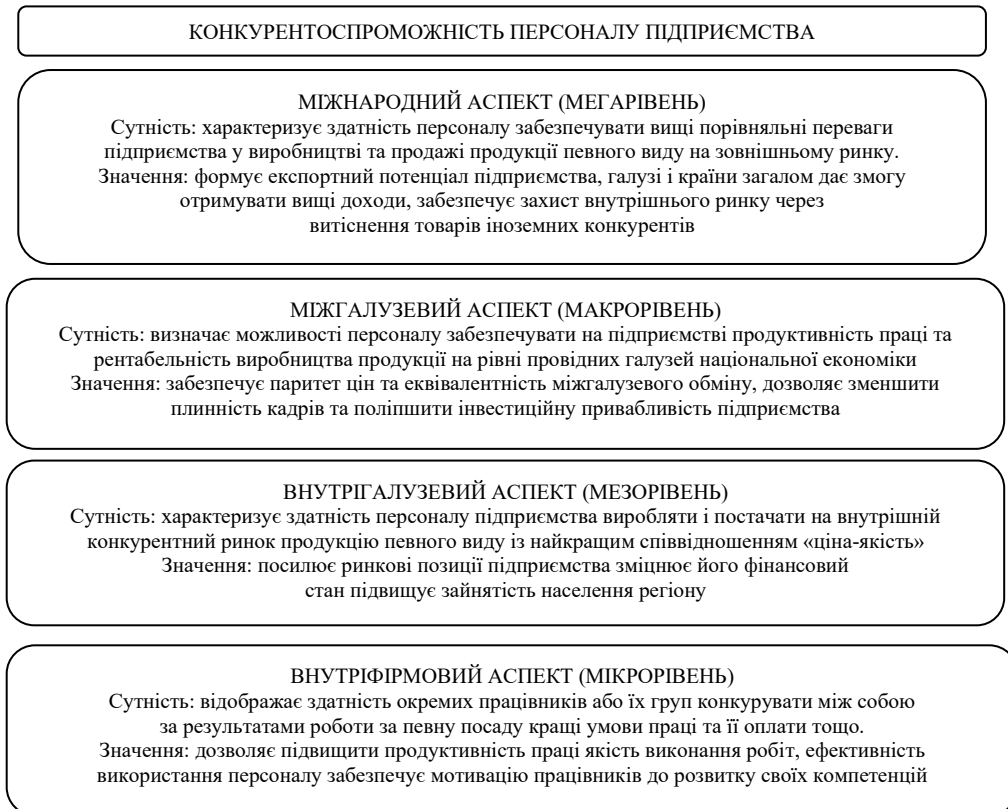


Рис. 2. Сутнісні характеристики та значення конкурентоспроможності персоналу підприємства як складової технології професійного розвитку підприємства

Підвищення конкурентоспроможності персоналу в соціально-економічних системах досягається шляхом формування та використання ефективних механізмів координації його становлення й розвитку на макро-, мезо- і локальному рівнях державного регулювання. Але зростанню конкурентоспроможності персоналу вітчизняних підприємств протидіє гостра демографічна криза, руйнація соціально-економічного механізму збереження єдності якості й кількості відтворення населення, скорочення попиту на робочу силу на ринку праці, зокрема висококваліфіковану, деформації в оплаті праці і доходах. Це веде до недостатнього використання робочої сили, неефективного та нераціонального використання трудового потенціалу персоналу підприємств загалом, гальмуючи засвоєння інноваційної моделі розвитку. Таким чином зменшується рівень зайнятості та збільшується рівень безробіття [6, с. 218].

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу необхідно, щоб в Україні зросла доступність освіти, її якість, рівень охоплення населення освітою, особливо вищою, різноманітними формами навчання на виробництві та за його межами. Йдеться передусім про капіталовкладення в освітньо-кваліфікаційний розвиток людини. Кардинального перегляду потребує політика соціального інвестування за рахунок залучення державних та позадержавних (приватних) коштів. Поряд з цим, не меншої уваги потребує створення сприятливих умов трудової діяльності на виробництві для повної реалізації трудового потенціалу персоналу і професійної кар'єри. Оцінюючи роль і тісний зв'язок чинників людського розвитку і конкурентоспроможності робочої сили, необхідно відзначити, що набуття конкурентних переваг у значній мірі визначаються станом ринку праці, а також регіоном, місцевістю, де відбувається трудова діяльність працівника.

Основні HR-інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу наведено на рисунку 3. Саме тому, кожна організація повинна бути зацікавленою у навчанні та розвитку свого персоналу та

раціональному використанню їх компетенцій, щоб досягнути поставленої мети, зберегти конкурентні переваги та здобути лідируючі позиції на зовнішньому ринку. Для цього необхідно не тільки найбільш повно використовувати працю своїх робітників, але й розвивати корпоративну культуру та корпоративний дух, щоб, у свою чергу, працівники були зацікавлені в підвищенні організаційної конкурентоспроможності в тій мірі, в якій вони знаходять у ній можливість для підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності [7, с. 9].

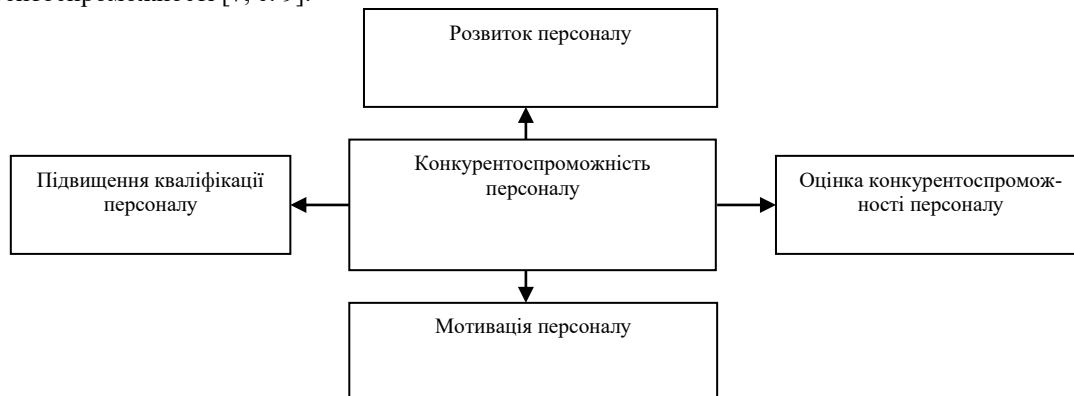


Рис. 3. HR-інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства

Оцінку конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, що бувають зовнішніми стосовно персоналу і внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоздатністю організації, у якій працює конкретний робітник чи фахівець. Якщо в організації високий рівень конкурентоспроможності, то і персонал має гарні зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними та придбаними. Тільки винятково обдаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов. Перелік якостей персоналу і їхню вагомість зазначимо у таблиці 1.

Таблиця 1

Вагомість якостей оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якостей
1 Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент)	0,17
2 Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,25
3 Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах	0,19
4 Здатність виконувати своє завдання самостійно	0,13
5 Комунікабельність	0,05
6 Організованість і планування виконання доручених завдань	0,11
7 Вік, здоров'я	0,1
Разом	1,0

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу здійснюють за формулою:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \cdot \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (1)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

i – кількість експертів $i = 1, 2 \dots n$;

j – кількість оцінюваних якостей персоналу (рівень кваліфікації, виробничий досвід, ділові й особистісні якості і т.д.) $j = 1, 2 \dots 7$;

α_j – вагомість j -ї якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$ – максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідуум (5 балів · n експертів).

І встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу: ознака відсутня – 1 бал; виявляється дуже рідко – 2 бали; виявляється не сильно й не слабо – 3 бали; виявляється часто – 4 бали; виявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

Для прикладу проведемо оцінку конкурентоспроможності фахівця I категорії, який має вищий рівень освіти та стаж роботи за фахом 6 років, оцінки експертної групи наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати оцінки якостей конкурентоспроможності персоналу підприємства

Експертна оцінка семи якостей менеджера по п'ятибальній системі	Номер експерта		
	1	2	3
1 Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент)	4	5	4
2 Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	5	4	5
3 Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах	3	4	4
4 Здатність виконувати своє завдання самостійно	4	5	4
5 Комунікабельність	4	4	5
6 Організованість і планування виконання доручених завдань	5	4	4
7 Вік, здоров'я	5	5	5

Якщо підставити у формулу 1 результати експертної оцінки з таблиці 2, одержимо:

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

Отже, працівник підприємства має високий рівень конкурентоспроможності. Для її подальшого підвищення йому слід пройти навчання, як правильно планувати та організовувати виконання доручених завдань, відвідати курси «Стресостійкість» та «Підвищення рівня комунікабельності».

Запроваджений механізм надає підприємству можливість проводити моніторинг фактичного стану, прогнозувати рівень конкурентоспроможності персоналу, своєчасно отримувати необхідну інформацію про рівень якості, чисельності та структури персоналу і приймати відповідні заходи по їх покращанню; рівень конкурентних переваг з підприємствами-конкурентами та свого персоналу як сукупності власних і здобутих якостей, які забезпечують підприємству бренд і ексклюзивність функціонування.

Для удосконалення системи стимулювання за підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується встановлення зворотного зв'язку між керівниками і працівниками, виявляти критерії оцінки якості результатів для кожного підрозділу, розробити і запровадити у кожному підрозділі карти результативності, які включатимуть ті види робіт, що плануються виконати до зазначеного періоду, для працівників – ту кількість продукції, яку необхідно виготовити до певного періоду, включивши оцінку за бездефектність роботи.

До соціальних стимулів в механізмі підвищення конкурентоспроможності слід віднести: право на придбання за зниженими цінами акцій підприємства, надання службових автомобілів, персональних кабінетів, організація харчування працівників, забезпечення житлом і пільгами для придбання, безвідсоткові кредити на навчання, юридична допомога, соціально-консультативна допомога, організація екскурсій, фізкультурно-оздоровчих заходів, надання додаткової відпустки, скорочення тривалості робочого дня за підвищення продуктивності праці. Важливою складовою підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу є стимулювання за зростання останньої як технології професійного розвитку підприємства [8, с. 220].

Особливістю стимулювання є те, що у кожній категорії персоналу, зокрема, робітників, інженерно-технічних працівників (спеціалістів, фахівців, службовців) та керівників різних рівнів мають бути свої умови преміювання за зростання конкурентоспроможності, що відображені у матриці, яка по горизонталі включає всі категорії персоналу, за вертикаллю – критерії преміювання (таблиця 3).

Встановивши характеристики результатів праці для всіх категорій персоналу, слід перейти до формування моделей оцінки діяльності персоналу за професійними групами та категоріями працюючих. Для цього необхідно скласти окремі моделі в табличному вигляді. Для інженерно-технічних працівників дана модель буде включати наступні характеристики результативності роботи, їх вагові показники та бальну оцінку цих характеристик (таблиця 4).

Оцінка результативної діяльності окремих працівників, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії, визначається за формулою 2:

$$ОРД = \sum_{i=1}^n O_{ij} \cdot a_i, \quad (2)$$

де ОРД – оцінка результативної діяльності;

a_i – вагомість i -ї характеристики;

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

n – кількість критеріїв досяжності.

Таблиця 3

Стимулювання персоналу за результатами підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства

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

Премія в даному випадку окремого працівника визначається за формулою 3:

$$П = \frac{B_{чп} \cdot ЧП}{ФОП \cdot 100} \cdot ОРД_i \cdot O_i, \quad (3)$$

де $B_{чп}$ – відсоток чистого прибутку діяльності, %;

$ЧП$ – чистий прибуток, тис.грн;

$ФОП$ – фонд оплати праці, тис.грн;

O_i – оклад i -го працівника, грн;

$ОРД_i$ – оцінка результативної діяльності i -го працівника.

Для управлінських працівників модель оцінки має включати дещо інакші характеристики результативності та критерії їх досяжності, зокрема: ефективність організації управління підприємством (структурним підрозділом), нестандартність управлінських рішень, своєчасність виконання управлінських рішень, освітньо-кваліфікаційний рівень, масштаби управління (рівень свободи дій), ступінь відповідальності за прийняті управлінські рішення, рівень автоматизації управлінських процесів, ступінь взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (експортно-імпортна діяльність). Варто відзначити, що сформована модель оцінки діяльності персоналу, яка враховує характеристики результативності груп та категорій персоналу сприятиме визначенню розміру преміювання за виконання професійних обов'язків та підвищенню конкурентоспроможності персоналу підприємства [9, с. 8].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності управлінських працівників виступає розробка методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу на основі виявлення ключових компетентностей працівників. Для оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу скористуємося методом експертного аналізу, у результаті чого формується сукупність вихідних показників у вигляді компетентностей керівників економічної служби підприємств, які, на їх думку, є визначальними на

ринку праці. При цьому якісні оцінки компетентностей потребують трансформації у кількісну площину для побудови інтегрального показника рівня конкурентоспроможності персоналу. Експертне анкетування застосовується й для оцінки складових груп компетентностей керівників, що дозволить визначити ступінь важливості певної компетентності за номінальною лінгвістичною шкалою, яка включає три рівня відповіді: високий, середній, низький. Указані лінгвістичні змінні в кількісному вигляді дорівнюватимуть 3, 2, 1 відповідно [10]. Тобто чим більше вказана компетентність буде користуватися попитом на ринку праці, тим більше значення вона матиме.

Таблиця 4

Інструменти оцінки результативної діяльності та підвищення конкурентоспроможності фахівців та інженерно-технічних працівників підприємства

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

Обробка представлених результатів анкетування полягає у розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності персоналу ($I_{КРП}$) (таблиця 5) за формулою 4:

$$I_{КРП} = \sum_{j=1}^n q_j \frac{x_j}{x \max_j}, \quad (4)$$

де n – кількість компетентностей, од.;

q_j – вагомість j -ї компетентності в загальній їх кількості, частки;

x_j – фактичне значення j -ї компетентності, бали;

$x \max_j$ – максимально можливе значення j -ї компетентності, бали.

Таблиця 5

Результати розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства

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

За результатами розрахунків інтегрального показника рівня конкурентоспроможності персоналу його значення дорівнює 0,755. При цьому в якості досліджуваного об'єкту конкурентоспроможності було прийнято представників середньої ланки управління економічної служби підприємства (таблиця 6).

Таблиця 6

Характеристика рівня конкурентоспроможності персоналу на ринку праці підприємства

Інтервальна шкала	Характеристика інтервалу
Низький (0–0,2)	Така ситуація характерна при оцінці рівня конкурентоспроможності представників вторинного ринку праці (функціонує відповідно до теорії двоїстості ринку праці), для яких притаманними є наступні характеристики: високий рівень плинності персоналу; низький рівень заробітної плати; відсутність просування кар'єрними сходами; використання застарілої техніки та технології; низький рівень кваліфікації працівників; утруднена мобільність персоналу між секторами тощо. Для таких працівників неважливим є місце роботи, найбільш значущим виступає більший рівень оплати праці (не завжди офіційний) та кращі умови праці. З огляду на низький рівень професійної підготовки такі працівники можуть конкурувати лише в межах вторинного сегменту, не претендуючи на перехід до тієї групи, яка формується з працівників високої кваліфікації
Середній (0,2–0,60)	Працівники мають посередні здібності, що майже не відокремлює їх від загальної сукупності представників ринку праці, мають невеликий досвід роботи; не виділяються ярко вираженими особистісними, суспільно-комунікаційними та лідерськими характеристиками; задоволені працювати за ustalеним графіком роботи; середньомобільні як у межах сегментів ринку праці, так і в професійному та просторовому аспектах
Високий (0,6–1,0)	Характерний для представників первинного сектору ринку праці, у межах якого має місце високий рівень заробітної плати та кваліфікації працівників, постійна зайнятість, широко застосовуються соціальні пільги роботодавця; працівники, як правило, об'єднані у профспілки, попит на таких працівників постійно високий; професійна мобільність дозволяє отримувати сторонній дохід у вигляді винагороди за професійне консультування; можуть виступати об'єктами переманювання та конкуренції серед роботодавців; потрібне постійне професійне підвищення кваліфікації, що вимагає інвестицій від підприємства. Для таких працівників важлива повага з боку колег та клієнтів, можливість самореалізації, існування автономії у роботі, займатися цікавою роботою як такою

Таким чином, розроблено підхід до оцінки рівня професійної конкурентоспроможності працівників, який на відміну від існуючих, включає розрахунок кваліфікаційної складової конкурентоспроможності різних категорій персоналу і дозволяє сформувати та раціонально використовувати професійно підготовлені управлінські кадри (таблиця 7).

Таблиця 7

Результати оцінки градацій конкурентоспроможності персоналу як складової технології професійного розвитку підприємства

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

Конкурентоспроможність працівників є результируючою чотирьох аналізованих параметрів: кваліфікації, стажу роботи за професією, віку та освіти. Якщо перші три складові конкурентоспроможності обумовлені на підставі системи градацій, то четверта є специфічним компонентом, що відображає особливості функціональної категорії працівника та специфіку конкурентного середовища. Отримані значення інтегрального показника знаходяться в межах від 0 до 1. Для оцінки рівня набутих компетентностей людських ресурсів на ринку праці використаємо триінтервальну шкалу: низький (0–0,2), середній (0,2–0,60), високий (0,6–1,0) рівні. Вибір такої шкали пояснюється тим, що при оцінці рівня важливості певної компетентності на ринку праці експертам було запропоновано номінальну лінгвістичну шкалу за такими ж трьома рівнями відповідей.

Розроблений методичний підхід до визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства дозволяє комплексно оцінити компетентності керівників середньої ланки управління на основі розрахунку загального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, від рівня конкурентоспроможності персоналу безпосередньо та напряду залежить рівень конкурентоспроможності та привабливості бізнесу, його можливість виживати в конкурентній боротьбі та ефективно функціонувати на ринку з певним рівнем гарантії прибутковості.

Таким чином, у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу як складової професійного розвитку підприємства зацікавлені як самі працівники, так і роботодавці. Проте проблема формування трудового потенціалу повинна знаходити підтримку і на державному рівні. Базою економічного піднесення будь-якого підприємства має бути, передусім, збереження та розвиток його людського потенціалу. Саме завдячуючи цьому мають бути створені передумови щодо підвищення та регулювання конкурентоспроможності персоналу на рівні окремих підприємств за допомогою організаційно-правових, фінансово-економічних та соціальних важелів. Це дасть змогу більш ефективно використовувати людський капітал організацій в Україні, що, в кінцевому рахунку, відкриває нові можливості – формування й використання інноваційного потенціалу, який визначатиме долю підприємств і працівників в конкурентних умовах, їх конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Система професійного розвитку одночасно має враховувати та узгоджувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів та мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді. Інвестуючи у своїх працівників, підприємства активізують їхню трудову віддачу, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу, зміцнюють свою конкурентоспроможність, а приватне інвестування людського капіталу є абсолютно необхідною умовою його нарощення на будь-якому рівні.

Література

1. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / І. І. Цветкова // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 88. – С. 119–125.
2. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // *Економічний вісник ЗДІА*. – 2016. – № 1(01). – URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_58.pdf (дата звернення: 27.05.2022).
3. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства / Л.В. Галаз // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. – 2008. – С. 162-169.
4. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу / О. Харун // *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. – 2016. – № 4. – С. 62-73.
5. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74-77. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29__18.
6. Баско А. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. – 2013. – С. 217-220. – URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%2020220.pdf> (дата звернення: 24.05.2022).
7. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства / О. А. Брусенцева // *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. – 2017. – № 3. – С. 1-12.
8. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2018. – № 1. – С. 218–234.
9. Климчук, А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / А. О. Климчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак*. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7, Ч. 2. – С. 6–9.
10. Boiko J., & Volianska-Savchuk L., & Bazaliyska N., & Zelena M. (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization, 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).

References

1. Tsvietkova I. I. Konkurentospromozhnist personalu: sutnist ta mistse u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva / I. Tsvietkova // *Kultura narodov Prychernomoria*. – 2006. – № 88. – S. 119–125.
2. Yelets O. P. Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva / O. P. Yelets // *Ekonomichniy visnyk ZDIA*. – 2016. – № 1(01). – URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_58.pdf (data zvernennia: 27.05.2022).
3. Halaz L.V. Rol konkurentospromozhnoho trudovoho potentsialu v innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva / L.V. Halaz // *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. – 2008. – S. 162-169.
4. Kharun O. Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva v konteksti rozvytku trudovoho potentsialu / O. Kharun // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. Ekonomika subiektiv hospodariuvannia*. – 2016. – № 4. – S. 62-73.
5. Buchynska T. V. Konkurentospromozhnist personalu yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva / T. V. Buchynska // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. – 2016. – Vyp. 10(1). – S. 74-77. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29_18.
6. Basko A. V. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi rozvytku upravlinskoho personalu. – 2013. – S. 217-220. – URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%20220.pdf> (data zvernennia: 24.05.2022).
7. Brusientseva O. A. Konkurentospromozhnist personalu yak skladova konkurentospromozhnosti pidpriemstva / O. A. Brusientseva // *Naukovyi visnyk UMO. Ekonomika ta upravlinnia*. – 2017. – № 3. – S. 1-12.
8. Klymchuk A.O. Motyvatsiia ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti / A.O. Klymchuk, A.M. Mykhailov // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. – 2018. – № 1. – S. 218–234.
9. Klymchuk, A. O. Vplyv faktoriv na formuvannia ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva / A. O. Klymchuk // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo / holov. red. M.M. Palinchak*. – Uzhhorod : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2016. – Vyp. 7, Ch. 2. – S. 6–9.
10. Boiko J., & Volianska-Savchuk L., & Bazaliyska N., & Zelena M. (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization, 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).