

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БЕССОНОВА АННА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 331.5:351

**ДИСЕРТАЦІЯ  
ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ А.В. Бессонова

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Жовновач Руслана Іванівна, д. е. н., професор

**Кропивницький, 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Бессонова А. В. Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»). – Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України, Кропивницький, 2024.

Дисертація присвячена узагальненню науково-теоретичних основ кадрового потенціалу, дослідженню особливостей формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств та удосконаленню напрямів розвитку кадрів підприємства в умовах інноваційної трансформації економіки.

Наукове узагальнення економічного категоріального апарату, що включає до себе терміни «кадри», «кадровий потенціал», «трудова потенція» і «мотивація персоналу», а також розуміння структури та видів кадрового потенціалу, впливу інноваційних змін на економіку та факторів, що впливають на формування та особливості розвитку кадрового потенціалу, дали змогу трактувати категорію «розвиток кадрового потенціалу» як стратегічний комплекс методів, процесів, заходів та дій, що направлені на підвищення рівня знань, умінь і навичок кадрів підприємства з метою підвищення продуктивності їхньої праці заради успішності діяльності організації.

Проведено дослідження факторів, що формують кадровий потенціал організації та мають вплив на його подальший розвиток. Визначено, що кадровий потенціал є складною і багаторівневою системою різноманітних елементів, до складу якої входять такі складники, як: творчий, командний, емоціонально-вольовий, пізнавальний, фізіопсихологічний, лідерський, комунікаційний, світоглядний та мотиваційний потенціал. Зазначено, що формування ефективної системи використання та розвитку кадрового

потенціалу має ґрунтуватися саме на розумінні цих елементів, їхніх складових та видів взаємодії.

Кадровий потенціал як фактор розвитку підприємства також включає до себе низку структурних елементів, які у контексті підвищення рівня кадрового потенціалу мають розглядатися як комплекс взаємопов'язаних складових, які лише за умови спільного аналізу та грамотного використання здатні сформувати умови для виникнення та подальшого розвитку кадрового потенціалу працівників підприємства. Визначено, що система кадрового потенціалу організації складається з ресурсного, фінансово-економічного, інформаційного та інноваційного потенціалу підприємства. Розуміння і поєднання елементів даних складових вважається необхідною умовою розвитку підприємства в умовах інноваційних змін економіки.

Багаторівневе дослідження різноманітних методів оцінки кадрового потенціалу підприємств дало змогу виявити певні недоліки у системи оцінювання кадрового потенціалу: з одного боку, більшість методів використовують виключно кількісні показники та не враховують специфіку роботи з кадровими ресурсами, тобто не приймають до уваги унікальні ознаки, притаманні людським ресурсам (рівень освіченості, кваліфікації, готовність кадрів до змін і розвитку, задоволеність власною працею та заробітною платою тощо). З іншого боку, ті методики, які включають до себе певні види специфіки кадрових ресурсів у вигляді якісних показників, часто є суб'єктивними, через що результати оцінювання залежать від власного розсуду оцінюючого. Також значним недоліком низки методів оцінки є присутність у розрахунках певних нормативів та коефіцієнтів без пояснення джерела їх виникнення та методики розрахунку. Ураховуючи усі зазначені зауваження, було запропоновано авторський алгоритм оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який враховує кількість працівників, що пройшли процедури з професійного або особистісного розвитку, рівень задоволеності кадрів своєю працею та її оплатою, а також співвідношення рівня середньої заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою у галузі.

Серед актуальних факторів, які мають найбільший вплив на створення системи кадрового потенціалу та її розвиток, виділено зростання потреби промисловості у кваліфікованому персоналі, необхідність збільшення інвестування у людський капітал, збільшення потреби суб'єктів господарювання у працівниках з інноваційним мисленням та потребу у модернізації та інтенсивному розвитку виробництва у відповідності до міжнародних стандартів та норм соціальної відповідальності бізнесу. В умовах інноваційних змін економіки здатність працівників швидко отримувати нові знання і навички, а підприємства – гнучко реагувати на зміни ринку, використання і розвиток кадрового потенціалу часто стають вирішальними факторами у конкурентній боротьбі.

Зазначено основні проблеми розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах, до яких віднесено значні обсяги кадрових втрат (унаслідок міграційних процесів, зниження інтересу молоді до промислових професій або через повномасштабні військові дії), зниження обсягів виробництва, невідповідність сучасної освіти вимогам промислових професій (наприклад, навчання застарілим технологіям або відсутність практики), загальне зниження популярності промислових професій. Останній фактор є наслідком інноваційних трансформацій економіки та значної популяризації сучасних діджитальних спеціальностей. Визначено, що ефективність промислової діяльності безпосередньо залежить від активного розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Розглянуто систему формування кадрового потенціалу як поєднання чотирьох складових: адаптації нового персоналу на підприємстві; мотивації персоналу як матеріальними, так і нематеріальними засобами; професійного розвитку працівників шляхом їхнього навчання та підвищення кваліфікації з використанням сучасних технологій та принципу безперервності; створення корпоративної культури організації. Зазначено, що базою для формування кадрового потенціалу організації мають стати достатня кількість працівників для конкретних виробничих умов та відповідність їхньої кваліфікації до

вимог займаних ними посад, створення системи навчання і розвитку кадрів та максимізація ефективності використання робочого часу.

Проведено дослідження актуальних тенденцій ринку праці України з окремим поглибленням у сфері машинобудування, металургії та промисловості загалом. Також у рамках дослідження було розглянуто тенденції розвитку кадрового потенціалу українських підприємств через призму витрат на освіту, витрат на персонал та інноваційну діяльність кадрів як основоположних чинників виникнення і розвитку системи кадрового потенціалу. Результати аналізу свідчать про негативні тенденції у промисловості та на ринку праці загалом: кількість зайнятих постійно скорочується, незважаючи на стабільне зростання витрат на персонал суб'єктів господарювання. Запропоновано авторську форму річної звітності для відображення витрат на персонал через виявлені недоліки розрахунку статистики та фіксації витрат на персонал на українських підприємствах.

Розкрито сутність готовності кадрів підприємства до змін як складової розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зазначено, що під готовністю кадрів до змін варто вважати здатність працівників усвідомлювати та вивільняти свої потенційні можливості у трудовому процесі для підвищення ефективності виконання власних робочих завдань і успішного досягнення цілей підприємства. Запропоновано розширений перелік складових процесу формування готовності кадрів до змін та інноваційної діяльності. Розроблено власну форму анкетування працівників, яка допоможе визначити рівень готовності працівників до змін, їхню мотивацію до розвитку, а також рівень лояльності працівників та ступінь їхньої залученості до робочого процесу.

Визначено послідовність оцінки готовності кадрів підприємства до змін, розкрито сутність оцінки кадрового потенціалу підприємства та вимоги до її методик. Проведено розподіл існуючих методів оцінки кадрового потенціалу у залежності від їх корисності та відповідності до цілей оцінювання.

Узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до оцінки кадрового потенціалу, виявлено недоліки у використанні певних інструментів і показників. Зазначено, що у виборі методик оцінки кадрового потенціалу вітчизняні науковці розглядають кадровий потенціал виключно з боку потенційного збільшення прибутку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності, у той час як іноземні фахівці орієнтовані на розвиток кадрового потенціалу з боку працівника і насамперед використовують інструменти оцінювання мотивації та задоволеності працівників.

Досліджено існуючі на промислових підприємствах України заходи з розвитку кадрів та їхню якість та ефективність на прикладі машинобудівної галузі. Зазначено, що машинобудівна галузь України наразі переживає важку кризу унаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ. Це дозволило констатувати старіння кадрів, відсутність конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках, застарілість технологічного процесу та використовуваного обладнання, а також постійне зниження зацікавленості працівників у працевлаштуванні на підприємствах промисловості.

Здійснено оцінку діяльності машинобудівних підприємств України у аспекті кадрів, їхнього розвитку та потенціалу. Проведено розподіл досліджуваних підприємств за рівнем потенціалу та продуктивності їхніх працівників за допомогою матриці «9 Box Talent Matrix». Запропоновано три показники оцінки кадрового потенціалу підприємств, які є авторською розробкою і відображають індекс розвитку персоналу, рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу на підприємстві та потенційно можливий дохід від використання кадрового потенціалу.

Відзначено, що суттєвим фактором, що позитивно впливає на розвиток кадрового потенціалу підприємства, є гармонійна і ефективна система мотивації персоналу. Зазначено характерні риси мотивації персоналу машинобудівних підприємств, запропоновано заходи з підвищення мотивації

кадрів та виправлення помилок у процесі мотивації кадрів на досліджуваних підприємствах.

Запропоновано напрямки з підвищення готовності кадрів до змін в умовах інноваційних трансформацій економіки. Наведено послідовність оцінки готовності кадрів підприємства до змін. Досліджено рівень готовності працівників сучасних підприємств до змін за допомогою анкетування авторської розробки. Зазначено високий рівень готовності працівників до змін та прагнення розвиватися в сучасних умовах невизначеності, відзначено запит на розширення інструментарію розвитку кадрів та персоніфікацію мотиваційних заходів. Обґрунтовано інструментарій підвищення рівня готовності кадрів до змін з урахуванням низки факторів впливу на кадровий склад підприємств.

**Ключові слова:** персонал підприємства, кадровий потенціал, мотивація, професійний розвиток, оцінка кадрового потенціалу, готовність кадрів до змін.

## ANNOTATION

**Bessonova A.V. Formation and development of personnel potential of enterprises in the conditions of innovative transformation of the economy. – Manuscript Copyright.**

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 «Economics» (field of knowledge – 05 «Social and behavioural sciences»). – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Culture of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2024.

The dissertation is devoted to the generalization of the scientific and theoretical foundations of personnel potential, the study of the peculiarities of the formation and development of the personnel potential of enterprises, and the improvement of the directions of the development of personnel of the enterprise in the conditions of innovative transformation of the economy.

Scientific generalization of the economic categorical apparatus, which includes the terms "personnel", "personnel potential", "labor potential" and "staff motivation", as well as an understanding of the structure and types of personnel potential, the impact of innovative changes on the economy and factors affecting the formation and peculiarities of the development of personnel potential, made it possible to interpret the category "development of personnel potential" as a strategic complex of methods, processes, measures and actions aimed at increasing the level of knowledge, abilities and skills of the company's personnel in order to increase the productivity of their work for the sake of the success of the organization.

A study of the factors that shape the personnel potential of the organization and have an impact on its further development has been conducted. It was determined that personnel potential is a complex and multi-level system of various elements, which includes such components as: creative, team, emotional-volitional, cognitive, physio-psychological, leadership, communication, worldview, and motivational potential. It is noted that the formation of an effective system for the use and development of personnel potential should be based precisely on the understanding of these elements, their components, and types of interaction.

Personnel potential as a factor in the development of the enterprise also includes a number of structural elements that, in the context of increasing the level of personnel potential, should be considered as a complex of interrelated components, which, only under the condition of joint analysis and competent use, are able to create the conditions for the emergence and further development of the personnel potential of enterprises' employees. It was determined that the system of personnel potential of the organization consists of resource, financial and economic, informational, and innovative potential of the enterprise. Understanding and combining the elements of these components is considered a necessary condition for the development of the enterprise in the conditions of innovative changes in the economy.



A multi-level study of various methods of assessing the personnel potential of enterprises made it possible to identify certain shortcomings in the personnel potential assessment system: on the one hand, most methods used exclusively quantitative indicators and do not take into account the specifics of working with human resources, that is, they do not take into account the unique characteristics inherent in human resources (level of education, qualifications, readiness of personnel for changes and development, satisfaction with own work and salary, etc.). On the other hand, those methods that include certain types of specifics of human resources in the form of qualitative indicators are often subjective, due to which the evaluation results depend on the evaluator's own discretion. Also, a significant drawback of several assessment methods is the presence in the calculations of certain norms and coefficients without explaining the source of their occurrence and the calculation method. Considering all the mentioned comments, the author's algorithm for assessing the personnel potential of the enterprise was proposed, which takes into account the number of employees who have undergone professional or personal development procedures, the level of satisfaction of personnel with their work and its payment, as well as the ratio of the level of the average wage at the enterprise with the average wage in the industry.

Among the actual factors that have the greatest influence on the creation of the personnel potential system and its development, the growth of the industry's need for qualified personnel, the need to increase investment in human capital, the increase in the need of business entities for employees with innovative thinking, and the need for modernization and intensive development of production are highlighted in accordance with international standards and norms of social responsibility of business. In the conditions of innovative changes in the economy, the ability of employees to quickly acquire new knowledge and skills, and the ability of enterprises to flexibly respond to market changes, the use and development of human resources often become decisive factors in the competitive struggle.

The main problems of the development of personnel potential at industrial enterprises are indicated, which include significant personnel losses (as a result of migration processes, a decrease in the interest of young people in industrial professions or due to full-scale military operations), a decrease in production volumes, the inconsistency of modern education with the requirements of industrial professions (for example, training outdated technologies or lack of practice), a general decline in the popularity of industrial professions. The last factor is a consequence of innovative transformations of the economy and significant popularization of modern digital specialties. It was determined that the efficiency of industrial activity directly depends on the active development of personnel potential of enterprises.

The system of personnel potential formation was considered as a combination of four components: adaptation of new personnel at the enterprise; staff motivation, both material and non-material means; professional development of employees through their training and professional development using modern technologies and the principle of continuity; creation of corporate culture of the organization. It is noted that the basis for the formation of the personnel potential of the organization should be a sufficient number of employees for specific production conditions and the correspondence of their qualifications to the requirements of the positions they occupy, the creation of a system of training and development of personnel, and the maximization of the efficiency of the use of working time.

A study of current trends in the labor market of Ukraine was carried out, with a special focus on the fields of mechanical engineering, metallurgy, and industry in general. Also, within the framework of the study, trends in the development of personnel potential of Ukrainian enterprises were considered through the prism of spending on education, personnel costs, and innovative activities of personnel as fundamental factors in the emergence and development of the personnel potential system. The results of the analysis indicate negative trends in industry and the labor market in general: the number of employed people is

constantly decreasing, despite the stable growth of personnel costs of economic entities. An author's form of annual reporting is proposed for displaying personnel costs due to the identified shortcomings of calculating statistics and recording personnel costs at Ukrainian enterprises.

The essence of the readiness of the company's personnel for changes as a component of the development of the company's personnel potential is revealed. It is noted that the readiness of personnel for changes should be considered the ability of employees to realize and release their potential opportunities in the labor process to increase the efficiency of their own work tasks and successfully achieve the company's goals. An extended list of the components of the process of forming the readiness of personnel for changes and innovative activities is offered. An author has developed their own employee survey form, which will help determine the level of readiness of employees for changes, their motivation for development, as well as the level of employee loyalty and the degree of their involvement in the work process.

The sequence of assessing the readiness of the company's staff for changes is determined, the essence of the assessment of the company's personnel potential and the requirements for its methods are revealed. The distribution of existing methods of assessing personnel potential was carried out depending on their usefulness and compliance with the assessment goals.

The approaches of domestic and foreign scientists to the assessment of personnel potential are summarized, shortcomings in the use of certain tools and indicators are revealed. It is noted that in the selection of personnel potential evaluation methods, domestic scientists consider personnel potential exclusively from the point of view of the potential increase in the company's profit and the improvement of the efficiency of its economic activity, while foreign specialists are focused on the development of personnel potential from the employee's side and primarily use tools for evaluating employee motivation and satisfaction.

Measures for personnel development existing at industrial enterprises of Ukraine and their quality and efficiency were studied using the example of the

machine-building industry. It is noted that the machine-building industry of Ukraine is currently experiencing a severe crisis as a result of the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion of the Russian Federation. This made it possible to ascertain the aging of personnel, the lack of competitiveness of enterprises on foreign markets, the obsolescence of the technological process and the equipment used, as well as the constant decrease in the interest of employees in employment at industrial enterprises.

The evaluation of the activity of machine-building enterprises of Ukraine in terms of personnel, their development and potential was carried out. The researched enterprises were divided according to the level of potential and productivity of their employees using the "9 Box Talent Matrix". Three indicators for assessing the personnel potential of enterprises are proposed, which are the author's development and reflect the personnel development index, the level of profitability of the personnel potential at the enterprise, and potentially possible income from the use of personnel potential.

It was noted that a harmonious and effective system of personnel motivation is a significant factor that positively affects the development of the company's personnel potential. Characteristic features of the motivation of the staff of machine-building enterprises are indicated, measures are proposed to increase the motivation of personnel and correct errors in the process of motivating personnel at the investigated enterprises.

Directions for increasing the readiness of personnel for changes in the conditions of innovative transformations of the economy are proposed. The sequence of assessing the readiness of the company's personnel for changes is given. The level of readiness of employees of modern enterprises for changes was studied using a questionnaire developed by the author. The high level of readiness of employees for changes and the desire to develop in modern conditions of uncertainty was noted, the request for expanding the personnel development toolkit and the personalization of motivational measures was noted. The toolkit for

increasing the level of personnel readiness for changes is substantiated, taking into account a number of factors influencing the personnel composition of enterprises.

**Keywords:** enterprise personnel, personnel potential, motivation, professional development, assessment of personnel potential, readiness of personnel for changes.

**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати  
дисертації:**

*Публікації у періодичних наукових виданнях інших держав:*

1. Aleksey Mints, Evelina Kamyshnykova, Dmytro Zherlitsyn, Katerina Bukrina, Anna Bessonova. Corporate Social Responsibility Impact on Financial Performance: a Case for the Metallurgical Industry. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2021. Vol. 17, pp. 398-409, DOI: 10.37394/232015.2021.17.39 (включено до SCOPUS, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref) (0,21 друк. арк.)

2. Anna Bessonova, Zhovnovach Ruslana. Prerequisites for the formation and development trends of the enterprise's personnel potential. Green, Blue and Digital Economy Journal, Riga, Latvia: "Baltija Publishing", Vol. 4 No. 3, pp. 15-24, 2023. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-3> (включено до SciLit, Google Scholar, Index Copernicus, Research Papers in Economics (RePEc), Directory of Open Access Journals (DOAJ)) (0,42 друк. арк.)

*Публікації у наукових фахових виданнях України:*

3. Anna Bessonova. State and development perspectives of the modern labor market of Ukraine. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022, «Економіка і регіон» №4 (87), с. 232-239. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87)) (включено до Index Copernicus) (0,82 друк. арк.)

4. Бессонова А.В. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, вип. 1 (85), с. 128-141. DOI:

<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.128> (включено до *Index Copernicus, Google Scholar*) (1,07 друк. арк.)

5. Бессонова А.В., Жовновач Р.І. Готовність кадрів до змін як складова розвитку кадрового потенціалу підприємства, *Інфраструктура ринку*, 2023, вип. 73, с. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-7> (включено до *Index Copernicus, Google Scholar*) (0,57 друк. арк.)

6. Бессонова А.В., Хаджинова О.В., Белопольський М.Г. (2022) Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Науковий журнал «Економічний вісник Дніпровської політехніки», № 4 (80), с. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.073> (включено до *Index Copernicus, Google Scholar*) (0,77 друк. арк.)

7. Бессонова А.В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Підприємництво і торгівля, вип. 29. (2021) Збірник наукових праць. Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, с. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-01> (включено до *Index Copernicus, Google Scholar*) (0,59 друк. арк.)

#### *Публікації в інших виданнях:*

8. Бессонова А.В. Аналіз впливу кількості персоналу на результати діяльності підприємства. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку. Матеріали XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції 07 листопада 2021 р., Роттердам (Нідерланди), с. 83-87. (0,16 друк. арк.)

9. Бессонова А.В. Мотивація віддалених співробітників в умовах пандемії. Університетська наука - 2021: тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Маріуполь, 19–20 травня 2021 р.) :в 4 т. Т. 3: факультети: транспортних технологій, економічний / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь: ПДТУ, 2021. – С. 32-33. (0,10 друк. арк.)

10. Бессонова А.В. (2021) Показники ефективності використання кадрового потенціалу. X Міжнародна науково-практична конференція вчених, молодих науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми

теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції», м. Рівне. (0,16 друк. арк.)

11. Бессонова А.В. Сучасні визначення терміну «трудовий потенціал людини». Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 17 березня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. с. 27-28. (0,14 друк. арк.)

12. Бессонова А.В. Трудовий потенціал підприємства: визначення і методика розрахунку. Шляхи забезпечення стабілізації економіки в умовах пандемії : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 30 квітня 2021 р). (0,08 друк. арк.)

13. Бессонова А.В. (2022) Актуальні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 29 січня 2022 року). – Львів: ЛЕФ, 2022. – С. 57-59. (0,10 друк. арк.)

14. Бессонова А.В. (2022) Шляхи підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка, м. Рига (Латвія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2022, с. 63-66. (0,07 друк. арк.)

15. Бессонова А.В. (2022) Вплив організаційної культури підприємства на мотивацію працівників. ІХ Міжнародна конференція “Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку”, Університет ім. Альфреда Нобеля, м. Дніпро, с. 82-83. (0,10 друк. арк.)

16. Бессонова А.В. Практичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємств. Університетська наука - 2023 : тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Дніпро, 25-26 травня 2023 р) : в 3 т.Т. 2: Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту, соціально-гуманітарний, інженерної та мовної підготовки / ДВНЗ «ПДТУ». – Дніпро: ПДТУ, 2023. (0,10 друк. арк.)

17. Бессонова А.В. Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства і шляхи його розвитку. Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р). Research Europe, 2023. С. 12-14. (0,16 друк. арк.)

18. Бессонова А.В., Камишнікова Е.В. (2023) Передумови формування кадрового потенціалу підприємства. «Молодь: наука та інновації»: матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 22–24 листопада 2023 року: у 2-х т. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. Том 2. С. 50-52. (0,05 друк. арк.)



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>18</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ</b>	<b>27</b>
1.1 Сутність, склад та структура кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційних перетворень економіки	27
1.2 Інструменти дослідження стану та використання кадрового потенціалу підприємства і напрями його розвитку	42
1.3 Методологічні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційних змін економіки	61
Висновки до розділу 1	83
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ</b>	<b>85</b>
2.1 Передумови і тенденції формування кадрового потенціалу підприємства	85
2.2 Складові системи оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства	113
2.3 Дослідження якості заходів з розвитку кадрів підприємства	134
Висновки до розділу 2	158
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>163</b>
3.1 Удосконалення заходів з розвитку кадрів підприємства на основі підвищення їхньої мотивації	163
3.2 Удосконалення методичного інструментарію підвищення рівня готовності кадрів підприємства до інноваційних змін	181
3.3 Підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу підприємств на	198

засадах адаптації до інноваційних трансформацій економіки	
Висновки до розділу 3	214
<b>ВИСНОВКИ</b>	217
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	222
<b>ДОДАТКИ</b>	249

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Умови ведення господарської діяльності для сучасних підприємств України наразі вважаються найважчими за весь період Незалежності: вітчизняний бізнес не встиг відновитися після кризи, причиненої світовою пандемією COVID-19, і повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році стало справжнім шокним випробуванням для українських підприємств. Велику кількість компаній було зачинено, скорочено або переміщено, збитки стали рекордними, а найбільших втрат зазнало саме кадрове забезпечення бізнесу. Мільйони людей стали переселенцями, тисячі – військовослужбовцями і волонтерами, і наразі українські підприємства мають швидко реагувати на нові виклики сучасності та гнучко використовувати ті ресурси, які є у їхньому розпорядженні. Саме тому створення на підприємстві системи використання та ефективного розвитку кадрового потенціалу є визначним фактором існування підприємства і його подальшого функціонування в умовах постійних трансформацій економіки.

Професійний та особистий розвиток кадрів підприємства, пошук та вивільнення їхніх потенційних можливостей, підвищення рівня мотивації – усі ці фактори, поєднані у єдиному комплексі, дія якого направлена на підвищення продуктивності трудової діяльності персоналу і, як наслідок, збільшення прибутковості підприємства, і є системою кадрового потенціалу організації. Наразі на більшості українських підприємств спостерігається застарілий, стандартизований підхід до розвитку кадрів та їхнього потенціалу, у той час як інноваційні зміни середовища господарювання вимагають від підприємців гнучкості в управлінні, пошуку нових інструментів і актуальних методик з розвитку кадрів, а також персоналізації підходів до стимулювання та зміщення фокусу уваги на нематеріальні види мотивації.

Значна кількість підприємств не приділяє увагу такій категорії роботи з кадрами, як готовність персоналу організації до змін, їхньому бажанню змінюватися та розвиватися, що є неприпустимим для сучасного бізнесу, який прагне бути соціально відповідальним, і впливає на ефективність впровадження заходів з оцінки і підвищення рівня кадрового потенціалу персоналу українських підприємств.

Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу сформовані у наукових працях таких дослідників, як Краснокутська Н.С., Федонін О.С., Ковальська А.І., Дядюра К.В., Білецька К.В., Бендасюк О.О., Шаалімова Н.С. та ін. Практичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу висвітлені у працях Лебедевої О.Ю., Томашевської В.О., Касьянкової Н.В., Балабанюк Ж.М., Сардак О.В., Балабанової Л.В., В'юник О.В., Сень О.В., Коваленко М.В., Чернишової Л.І., Звонарьової В.О. та інших. Готовність кадрів підприємства до змін і розвитку у своїх дослідженнях розглядають Федулова І.В., Матюшенко Ю.В., Семенюк К.О., Майбородюк К.С., Носова Т.І., Терещенко Л.В. та ін., а актуальні підходи до мотивації кадрів в сучасних умовах господарювання висвітлено у наукових працях Жовновач Р.І., Семикіної М.В., Ковальчук В.І., Васюти В.Б., Прохоровської С.А., Наумко Ю.С., Гуцалюка О.М. тощо.

Водночас, незважаючи на значні здобутки науковців у вивченні зазначених питань, ще не знайдено єдиного підходу до оцінювання кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки; потребує поглибленого вивчення процес формування і підвищення рівня готовності кадрів до змін, заходи з ефективного процесу мотивації персоналу, а також інструментарій оцінки і розвитку кадрового потенціалу сучасних підприємств.

Актуальність зазначеної проблеми обумовила вибір теми, мети та завдань дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**  
Дисертаційне дослідження здійснено згідно з планами науково-дослідних

робіт Приазовського державного технічного університету за темами: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0118U006930), внеском автору у виконання якої є обґрунтування теоретичних засад і науково-практичних положень щодо підвищення ефективності управління підприємств України в умовах сьогодення через виявлення закономірностей та особливостей трактування основних понять при формуванні теоретичних основ управління розвитком підприємств та при здійсненні аналізу методів та інструментів при управлінні підприємством, а також розглянуто методіку оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства; «Стратегічне управління розвитком промислових підприємств в умовах діджиталізації економічних відносин» (номер державної реєстрації 0121U113887), у межах якої автором було розроблено теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу промислових підприємств України, а також були визначені основні помилки, що знижують ефективність розвитку і використання кадрового потенціалу на промислових підприємствах

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад і розробка наукових рекомендацій щодо формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки.

Реалізація поставленої мети зумовила доцільність вирішення таких **завдань:**

- узагальнити теоретико-методичні засади та розвинути понятійно-категоріальний апарат формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційної трансформації економіки;
- розробити інструментарій оцінювання поточного та перспективного рівнів кадрового потенціалу організації;

- визначити тенденції, особливості формування і шляхи нарощування рівня кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки;
- встановити взаємозв'язок між категоріями готовності кадрів підприємства до змін та розвитку кадрового потенціалу;
- визначити поточний рівень кадрового потенціалу промислових підприємств;
- розробити алгоритм оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств;
- визначити рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств;
- обґрунтувати комплекс заходів забезпечення мотиваційного розвитку персоналу промислових підприємств;
- розробити рекомендації щодо ідентифікації фактичного рівня готовності кадрів підприємства до змін.

**Об'єктом дослідження** є процес формування і розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні засади формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційних трансформацій економіки.

**Методи дослідження.** Поставлені завдання вирішувалися за допомогою комплексу загальних і спеціальних підходів, методів і прийомів, а саме: *аналізу і синтезу, наукового абстрагування, класифікації* – під час дослідження сутності, складу та структури кадрових ресурсів та кадрового потенціалу підприємств та заходів з розвитку кадрів підприємства шляхом підвищення їхньої мотивації (пп. 1.1, 3.1); *індукції та дедукції, діалектичного пізнання та логічного узагальнення* – з метою дослідження стану та використання кадрового потенціалу підприємства і напрямки його розвитку (п. 1.2); *декомпозиції, структурування та стратегічного аналізу* – задля дослідження особливостей, передумов і тенденцій формування і розвитку

кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційних змін економіки (пп. 1.3, 2.1); *статистичного аналізу, графічний і табличний методи, експертних оцінок* – в процесі аналізу системи оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства та дослідження якості заходів з розвитку кадрів підприємства (пп. 2.2, 2.3); *опитування і систематизації* – під час проведення розробки рекомендацій щодо підвищення рівня готовності кадрів підприємства до інноваційних змін (п. 3.2); *системно-аналітичного підходу та експертних опитувань* – задля розробки рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу на підприємстві (п. 3.3).

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань формування і розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки, законодавчі та нормативні документи у сфері регулювання праці та соціально-трудових відносин, звітність підприємств, звіти Державної служби статистики України та інших установ, інтернет-ресурси, результати власних досліджень здобувача.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Наукові результати, отримані дисертантом, полягають у поглибленні теоретико-методичних засад формування та обґрунтуванні напрямів удосконалення розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки.

Наукова новизна дисертації полягає у досягненні таких наукових результатів:

*удосконалено:*

- методичний підхід до класифікації елементів кадрового потенціалу, який, на відміну від наявних, містить не лише ресурсний потенціал у вигляді наявності достатньої кількості кадрів на підприємстві, а й фінансово-економічну, інформаційну та інноваційну складові потенціалу організації, відсутність яких унеможливорює формування і розвиток кадрового потенціалу;

- аналітичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємств, який поєднує кількісні та якісні показники, що забезпечує

відокремлення інструментів оцінки, які є основоположними у дослідженні кадрового потенціалу;

– науково-методичний підхід до розвитку кадрового складу підприємства з урахуванням робочої посади працівника, який передбачає, що заходи з безперервного розвитку персоналу на підприємстві мають враховувати не лише класичні характеристики кадрів, а й займану працівником посаду, оскільки для рядових виконавців, спеціалістів та керівників середньої та вищої ланки різні методи і заходи з мотиваційного розвитку мають різну ефективність та наслідки впровадження;

– комплексний аналітичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який включає до свого складу інтегральний показник розвитку персоналу, рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу та потенційно можливий дохід від використання кадрового потенціалу. На відміну від існуючих методик, використання комплексного оцінювання усуває залежність результатів від суб'єктивної думки оцінюючого та дає змогу розрахувати реальні економічні вигоди від використання кадрового потенціалу;

– науково-методичне забезпечення оцінювання готовності кадрів підприємства до змін в умовах інноваційних трансформацій економіки, що, на відміну від існуючих, містить блоки необхідності розвитку, мотивації розвиватися, факторів відповідності, лояльності компанії і залученості персоналу, що дало змогу визначити більш високий рівень готовності працівників різних категорій до змін, незважаючи на низький рівень готовності підприємств забезпечувати та заохочувати розвиток персоналу;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат дослідження кадрового потенціалу, зокрема категорія «розвиток кадрового потенціалу» підприємства з точки зору здійснення стратегічного комплексу заходів та дій, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує специфіку кадрових ресурсів



організації, концентрує увагу на підвищенні рівня професійних та особистісних знань, умінь і навичок працівників;

– визначення переліку заходів щодо запровадження на підприємствах процесуальних моделей забезпечення мотиваційного розвитку персоналу як сукупності послідовних етапів формування топ-менеджерами організації стратегії розвитку, плану впровадження динамічної системи мотивації розвитку персоналу, що забезпечують стимулювання внутрішніх потреб та виробничих компетентностей працівників до максимально ефективної діяльності, метою якої є підвищення продуктивності праці виконавців та загальне зростання прибутковості організації;

– науково-методичний підхід до визначення цінності працівника для підприємства, який, на відміну від існуючого, ураховує інноваційні складові його потенціалу, актуалізує результати професійної діяльності та враховує індивідуальні психофізіологічні та соціальні особливості кожного працівника;

– наукове обґрунтування складових оцінювання кадрового потенціалу, які, на відміну від існуючих, враховують не лише економічний та соціальний компоненти, але й рівень стабільності (забезпеченість кадрами, відсутність конфліктів, надійність виконання) та гнучкості (здатність адаптуватися до змін, готовність до діяльності в конфліктній ситуації), що розширює інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства;

– рекомендації щодо розробки переліку заходів запровадження на підприємствах процесуальних моделей забезпечення мотиваційного розвитку персоналу як сукупності послідовних етапів формування топ-менеджерами організації стратегії розвитку, плану впровадження динамічної системи мотивації розвитку персоналу, що забезпечують стимулювання внутрішніх потреб та виробничих компетентностей працівників до максимально ефективної діяльності, метою якої є підвищення продуктивності праці виконавців та загальне зростання прибутковості організації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що вони містять низку показників та рекомендацій прикладного характеру, які спрямовані на підвищення ефективності використання і розвитку кадрового потенціалу і можуть бути корисними для використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, територіальних громад, підприємств, установ, організацій, закладів вищої освіти. Основні наукові здобутки дисертанта знайшли застосування в діяльності ТОВ «Снабелектро» – з метою оцінки поточного рівня готовності кадрового складу до змін та розвитку, виявлення слабких місць у системі мотивації кадрів та визначення пріоритетів працівників у сфері використання власного потенціалу (довідка №06-1/12 від 06.12.2023 р.); ТОВ «Арткомплект» – у процесі оцінки рівня розвитку кадрів підприємства та сприяння розвитку кадрового потенціалу (довідка №1-20.12 від 20.12.2023 р.); ТОВ «МіськвітлоПлюс» – у процесі впровадження пропозицій щодо механізму вимірювання потенційно можливого доходу від використання кадрового потенціалу, що істотно підвищує ефективність управління фінансовим аспектом діяльності підприємства (довідка №2 від 09.01.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні узагальнення, практичні висновки і пропозиції, які містяться у дисертації, є результатом особистих досліджень здобувача. Дисертаційна робота є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, яке містить авторське бачення напрямів формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційної трансформації економіки. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення, рекомендації та ідеї, що належать особисто здобувачеві.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретико-методичні та прикладні здобутки дисертації були представлені та знайшли схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Роттердам, Нідерланди, 7 листопада 2021 р.), «Шляхи забезпечення стабілізації

економіки в умовах пандемії» (м. Одеса, 30 квітня 2021 р.), «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції» (м. Рівне, 2 травня 2021 р.), «Університетська наука – 2021» (м. Маріуполь, 19-20 травня 2021 р.), «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Рига, Латвія, 7 жовтня 2022 р.), «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 15 грудня 2022 р.), «Університетська наука – 2023» (м. Дніпро, 25-26 травня 2023 р.), «Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави» (м. Черкаси, 13 листопада 2023 р.).

**Публікації.** За результатами наукового дослідження опубліковано 18 наукових праць (у тому числі 14 одноосібних), серед яких: 2 статті у наукових виданнях іноземних держав Європейського Союзу, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 11 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій складає 8,38 д.а., з них особисто автору належить 5,67 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 271 сторінку, з яких основного змісту – 195 сторінок, включає 31 таблицю, 60 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел містить 246 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

#### **1.1 Сутність, склад та структура кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційних перетворень економіки**

Функціонування будь-якого підприємства залежить від безлічі різноманітних факторів: економічна та політична обстановка у країні, підбір конкретних матеріалів для виготовлення сировини, відносини з постачальниками та покупцями та ін. Але одним з найважливіших видів ресурсів, який забезпечує саме існування організації, є трудові ресурси. Адже саме людські сили є основою кожної дії та операції, виконуваних підприємством, та підтримкою його успішного економічного зростання.

Управління кадрами та кадровим потенціалом підприємства, незалежно від його розмірів та кількості персоналу, є одним з найважливіших факторів функціонування та розвитку економіки на рівні організації, країни та світу в цілому, адже ніякий суб'єкт господарювання не зможе існувати без робочої сили. Саме кваліфікація кадрів підприємства, їх рівень освіти та професійні навички мають прямий вплив на розвиток та просування бізнесу.

Слово «кадри» є запозиченим з французької мови на початку XIX століття та спочатку використовувалося лише у військовій сфері для визначення постійного складу військової частини, її основи. У свою чергу, французьке слово «cadres» походить від італійського «quadro», що означає «рамка», тобто основа, каркас чого-небудь, що стабілізує та визначає форму предмета чи явища [1]. Пізніше термін «кадри» вийшов за межі військових понять і був поширений у всьому світі зі значенням основного складу працівників підприємства. У наш час поняття «кадри» поступово трансформується у термін «персонал».

Існує безліч різноманітних підходів до визначення понятійного апарату категорії кадрів і кадрового потенціалу. Проведемо більш детальне дослідження тлумачення основних понять цих категорій (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Аналіз тлумачення терміну «кадри»**

<b>Автор(и)</b>	<b>Визначення терміну «кадри»</b>
Щокін Г.В.	Кадри – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни, яка включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з різними організаціями [2].
Горбонос Ф.В., Черевко Г.В.	Кадри – основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації [3].
Oxford Languages	Кадрами є невелика група людей, яка є спеціально навченою для певної мети або професії [14].
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	Кадрами підприємства називається сукупність працівників, з якими підприємство уклало трудові договори на виконання чітко визначених трудових обов'язків [4].
Скобкін С.С.	Кадрами підприємства є сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, які зайняті на підприємстві та входять до його спискового складу [60].
Бондар Н.М., Воротін В.Є., Гаєвський О.А.	Кадри підприємства – це основний склад кваліфікованих працівників підприємства, фірми, організації [5].
Cambridge Dictionary	Кадри – це невелика група людей, які формують основний склад військової, політичної чи ділової організації [13].
Батраєва Е.А.	Кадри підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід та навички роботи [61].

*Джерело: узагальнено автором*

Серед тлумачень різних дослідників можна відокремити три категорії підходів до визначення терміну «кадри»: перша група (Щокін Г.В. та фахівці Кембриджського тлумачного словника) засновуються на первісному

походженні терміну як складу саме військової організації. Другий підхід до визначення терміну є більш конкретизованим та включає у себе лише базову основу дефініції даної категорії – як певну кваліфіковану групу людей, які є зайнятими на підприємстві. Третій підхід до визначення цієї категорії є найбільш деталізованим та визначає кадри саме як сукупність працівників, які фактично входять до кадрового складу підприємства та володіють певними професійними навичками.

На основі проведеного дослідження визначення поняття «кадри», пропонується удосконалення понятійного апарату у наступній редакції. Кадри – це сукупність кваліфікованих працівників суб'єкту господарювання будь-якої форми, які знаходяться з ним у діючих трудових відносинах та відповідають його кваліфікаційним та особистим вимогам.

Кадрові ресурси підприємства відрізняються від інших видів ресурсів наступними факторами:

- 1) людина не може бути лише засобом досягнення цілей фірми, тому що включає свій життєвий сенс до виробничого процесу;
- 2) людина володіє власною думкою, поведінкою, ініціативою, здібностями та силою волі;
- 3) людина реалізує себе у виробництві лише частково;
- 4) людина сама вирішує, чи працювати їй у конкретному підприємстві, отже не є власністю фірми [20].

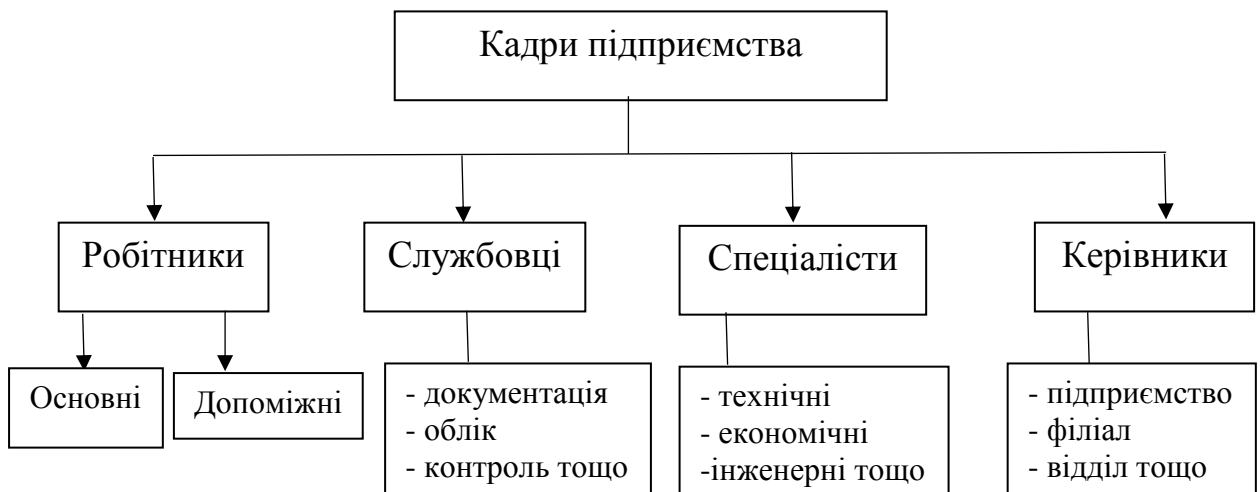
Для того, щоб глибше зрозуміти сутність поняття «кадри», науковцями було розроблено декілька видів класифікацій, що розкривають склад кадрів зсередини. Загалом увесь кадровий персонал організації можна умовно поділити на чотири види у залежності від виконуваних функцій (рис. 1.1). Також у залежності від ознаки класифікації структура кадрового складу організації може бути розглянута як:

- a) Функціональна структура, що являє собою співвідношення між різними категоріями працівників, які відрізняються за характером виконуваних функцій;

б) Кваліфікаційно-професійна структура – це процентне порівняння груп працівників різних спеціальностей та рівнів кваліфікації у загальній чисельності кадрів, яке рахується окремо для кожної категорії персоналу;

в) Статева структура характеризується співвідношенням працівників різних статей;

г) Вікова структура – відображає працівників різних вікових груп у загальній чисельності персоналу підприємства [6].



**Рис. 1.1. Класифікація кадрів підприємства**

*Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [6]*

Для того, щоб провести аналіз управління кадровим складом, його облік і планування усі працівники підприємства можуть бути класифіковані за деякими ознаками. Весь кадровий склад підприємства в залежності від участі у виробництві поділяється на дві категорії: промислово-виробничий персонал (ПВП) та непромисловий персонал.

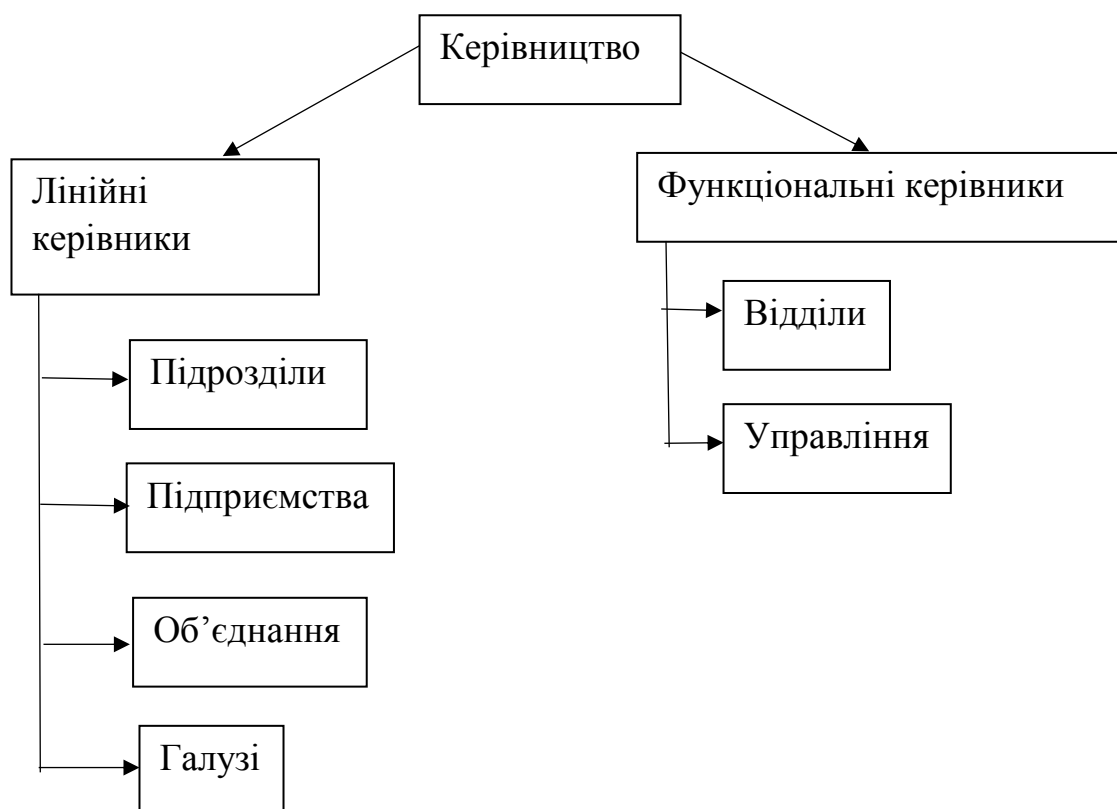
До промислово-виробничого персоналу відносять працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і його обслуговуванням. До непромислового персоналу належать переважно працівники житлово-комунального господарства, дитячих садків та медичних установ, що належать підприємству. У свою чергу, промислово-виробничий персонал класифікується за функціями: робітники; службовці; фахівці; керівники.

До виробничого складу робітників належать працівники підприємства, які безпосередньо зайняті виробництвом продукції або наданням виробничих і транспортних послуг. У свою чергу, робітники поділяються на основних і допоміжних. До основних відносяться робітники, які прямим чином пов'язані з виробництвом продукції, до допоміжних – ті, хто займається обслуговуванням виробництва. До фахівців на підприємстві належать: бухгалтери, економісти, механіки, товаровознавці, технологи та ін. До службовців на підприємстві належать: агенти з постачання, секретарі, касири, діловоди, експедитори та ін. [7]

Керівників прийнято поділяти на лінійних і функціональних залежно від керованих ними колективів. До лінійних відносять керівників, які очолюють виробничі підрозділи, підприємства, об'єднання та галузі; до функціональних - керівників, які очолюють колективи відділів або управлінь (рис. 1.2). За рівнем, який вони займають в загальній системі управління, усі керівники поділяються на: керівників низової ланки, середньої та вищої ланки (рис. 1.3). До керівників низової ланки прийнято відносити майстрів, начальників невеликих цехів, а також керівників підрозділів усередині функціональних відділів та служб. Керівниками середньої ланки вважаються директори підприємств, генеральні директори різних об'єднань, начальники великих цехів. До керівників вищої ланки зазвичай належать генеральні директори великих об'єднань, керівники функціональних управлінь міністерств і відомств [7].

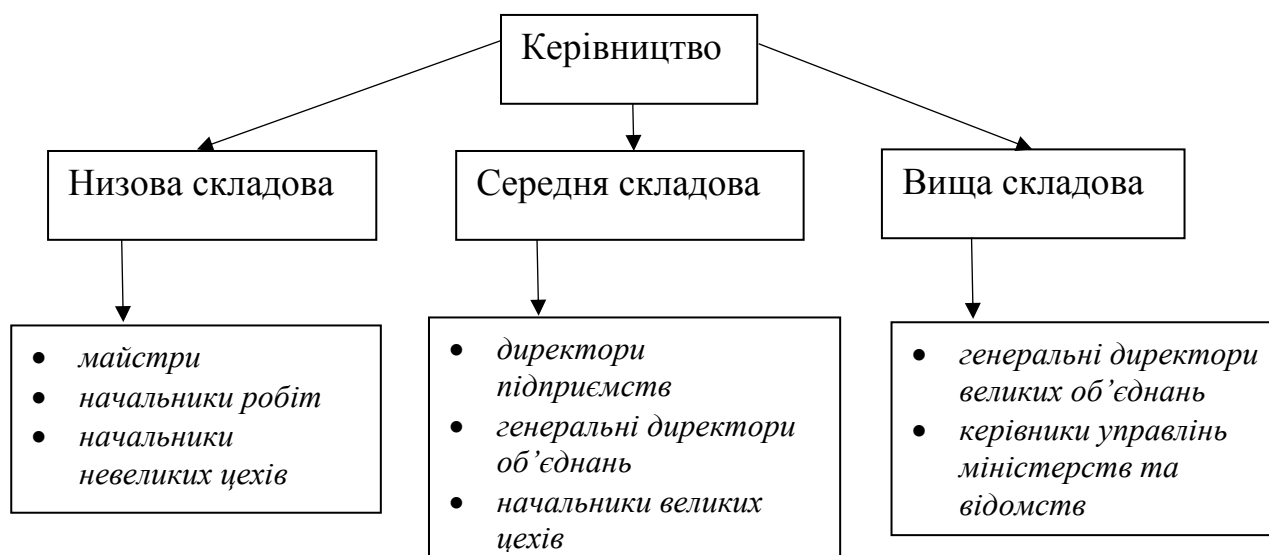
Організація ефективної взаємодії між підрозділами важлива не менше, ніж командна робота в колективі. Без налагодженої комунікації компанія не може працювати як єдиний механізм, а співробітники відчують себе в відірваними від важливої для роботи інформації. Це знижує ефективність праці і мотивацію персоналу, а також ускладнює реалізацію будь-яких проектів.





**Рис. 1.2. Класифікація керівництва підприємства у залежності від керованого ними колективу**

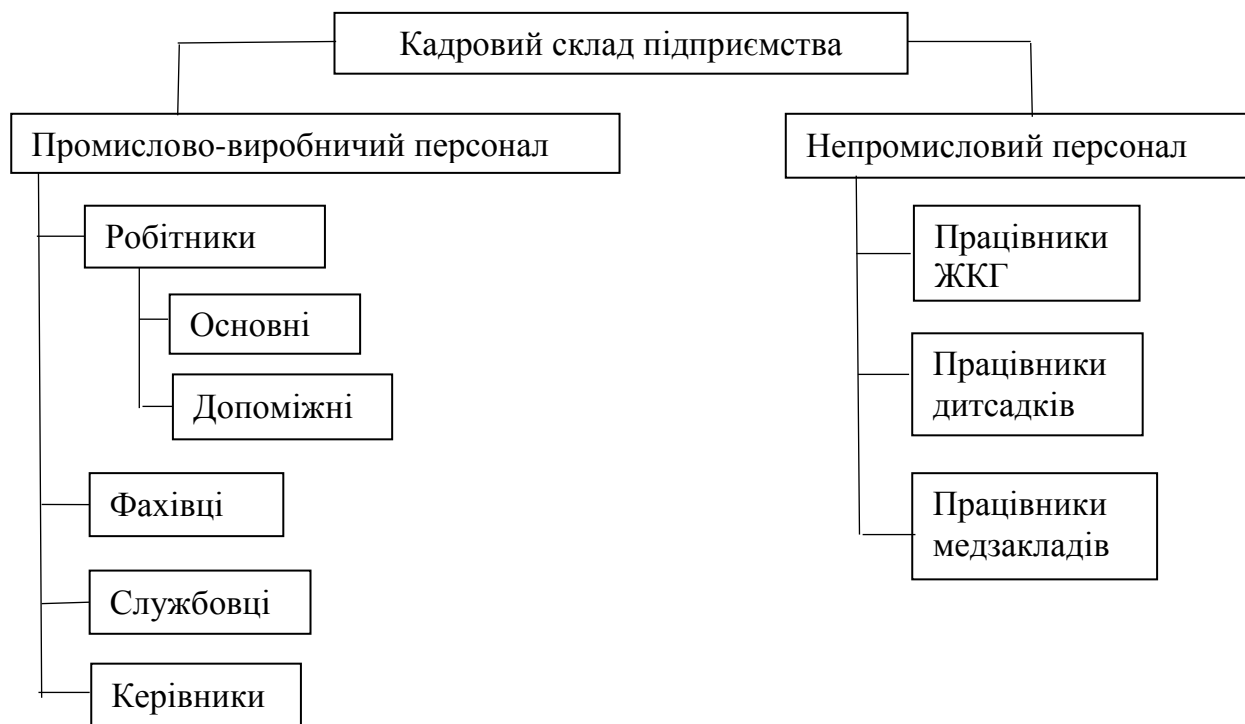
*Джерело: складено автором*



**Рис. 1.3. Класифікація керівництва підприємства у залежності від рівня у системі управління господарствами**

*Джерело: узагальнено автором*

Загальна класифікація кадрового складу підприємства представлена на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Класифікація кадрового складу підприємства**

*Джерело: узагальнено автором*

Важливіше за все – з самого початку налагодити взаємовідносини між підрозділами, чия спільна робота приносить максимальний профіцит у масштабах фірми. Наприклад, збут та маркетинг, продажі та фінанси. Запорука успіху у взаємодії підрозділів – спільні цілі та єдине інформаційне поле. Зустрічі працівників з їх безпосередніми керівниками – одна з базових і найзначніших складових в управлінні колективом. Це дозволяє підтримувати інформованість співробітників про внутрішні процеси на їх робочому рівні, результати праці та подальші плани, відповісти на наявні питання, виявити складнощі та при необхідності скорегувати подальшу роботу [8].

Як наслідок, робітники відчують свою користь, створюються тісні професійні взаємозв'язки між працівниками різних підрозділів та рівнів відповідальності. Вони впевнені, що керівництво обізнане щодо їх можливих потреб і проблем та шукає шляхи їх вирішення, отже, менеджмент піклується

про підлеглих. Це сприяє підвищенню самооцінки кожного працівника та мотивації як його, так і усього колективу. Загалом усю сукупність процесів мотивації робітників, вивільнення їхніх прихованих можливостей та підвищення рівня професіоналізму науковці об'єднують у термін «кадровий потенціал».

В сучасній науковій літературі відносно недавно наряду з поняттями «кадри», «кадрові ресурси» використовується термін «кадровий потенціал». При цьому кадровий потенціал нерідко виступає синонімом таких вже відомих понять, як «робоча сила», «трудові ресурси» або «кадри». У зв'язку з цим важливо уточнити, що категорія «кадровий потенціал» є більш широке явище і вимагає конкретного визначення. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні задачі. До цього поняття включаються не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей [15].

Кадровий потенціал підприємства відображає бажання кожного співробітника брати участь у досягненні стратегічних цілей підприємства за умов високого рівня задоволеності заробітною платою, мотивацією, психологічним кліматом у колективі, умовами праці, можливістю кар'єрного росту та застосування власних навичок, знань та умінь [69]. Автором запропоновано детальний розгляд підходів до визначення категорії «кадровий потенціал», викладених різними дослідниками та вченими і наведений у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

#### **Аналіз визначення поняття «кадровий потенціал»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення терміну «кадровий потенціал»</b>
Довбенко В.І.	Кадровий потенціал – це поєднання особистісних характеристик персоналу, їх спеціальних знань, кваліфікації і досвіду, а також потенційних можливостей, які в процесі трудової діяльності можуть бути активовані і використані організацією для досягнення

	поставлених короткострокових або довгострокових цілей [9].
--	--

*Продовження табл. 1.2*

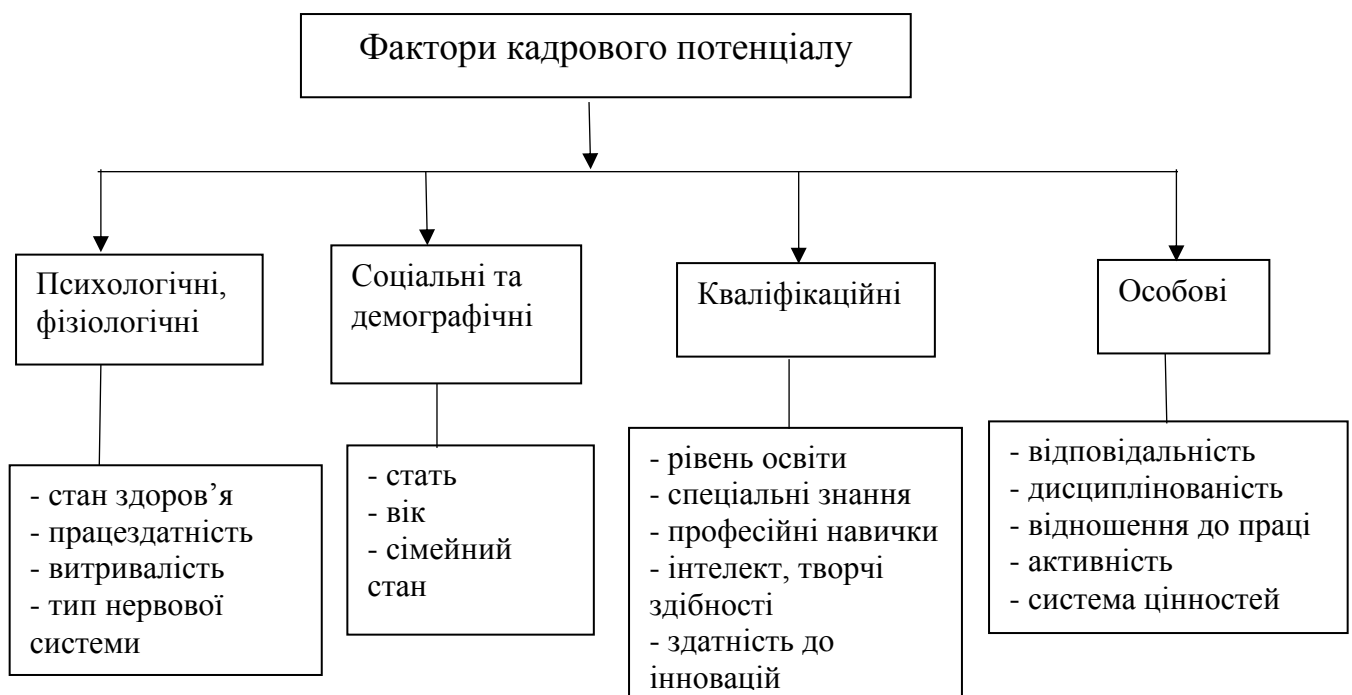
Федонін О.С.	Кадровий потенціал підприємства являє собою вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [10].
Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів, яка дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації [11].
Лисак В.Ю., Олійник О.С.	Кадровий потенціал – це юридична здатність кадрів вирішувати поставлені перед ними поточні та перспективні завдання. Він визначається чисельністю кадрів, їх освітнім рівнем, особистісними якостями, професійно-кваліфікаційною, статевіковою структурою, характеристиками трудової і творчої активності [12].
Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О.	Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [49].
Балабанова Л.В.	Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів та мотивацій [50].
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства [51].

*Джерело: складено автором*

Існує декілька теоретичних підходів до визначення терміну «кадровий потенціал» Перша група дослідників визначає кадровий потенціал саме з боку підприємства, тобто як трудові можливості підприємства, які можуть бути використані з метою підвищення його прибутку. Друга група науковців

визначає кадровий потенціал власне як сукупність знань, умінь і навичок, які належать саме працівникам, але які можуть бути використані заради цілей організації. Третя група дослідників розглядає кадровий потенціал як певну величину кадрового складу, якій притаманні професійно-кваліфікаційні характеристики, і яка здатна виконувати певні робочі завдання.

Спираючись на проведені дослідження, автором запропоновано власне тлумачення категорії «кадровий потенціал». Кадровий потенціал являє собою об'єднання професійної кваліфікації, особистісних характеристик, спеціальних знань та потенційних можливостей працівників організації, що має прямий вплив на її успішне функціонування та розвиток як ефективного суб'єкта господарювання. Фактори, що є основою кадрового потенціалу, відображені на рисунку 1.5.



**Рис. 1.5. Фактори, які включаються до поняття кадрового потенціалу**

*Джерело: складено і доповнено автором на основі [68]*

Показники оцінювання кадрового потенціалу поділяються спеціалістами на дві групи:

1) Кількісні показники:

- статевий склад та вікова структура персоналу (розподіл персоналу за статтю та різними віковими групами);
- кваліфікаційний склад персоналу (рівні освіти кадрів підприємства);
- коефіцієнти руху робочої сили (прийому і вибуття, текучості, загального обороту на підприємстві).

## 2) Якісні показники:

- фізичний потенціал (відображає фізичні можливості працівників);
- морально-культурний потенціал (можливість кадрів ефективно працювати, спираючись на особисті моральні норми та систему цінностей);
- кваліфікаційний потенціал (освіта, досвід);
- інтелектуальний потенціал (здатність приймати рішення, здатність до навчання);
- інноваційний потенціал (креативні здібності, прийняття нових методів та видів праць);
- соціально-психологічний потенціал (стресостійкість, неконфліктність, можливість працювати у нестандартних умовах) [16].

Кожний термін або категорія мають відповідні об'єкти та суб'єкти аналізу, тобто ті сфери, що досліджуються, і ті особи, що досліджують.

До об'єктів кадрового потенціалу можна віднести такі види господарської діяльності підприємства:

- визначення структури кадрів;
- створення схем і ланцюгів дій працюючих відповідно до їх обов'язків і місць роботи;
- підвищення ефективності людської праці;
- удосконалення якості роботи персоналу в організації.

Суб'єктами кадрового потенціалу є головні керівники і працівники кадрових відділів, а також керівники усіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих.

Створення кадрового потенціалу у масштабах всього суспільства ґрунтується на підготовці непрацюючого населення до трудової діяльності та його залученні до загального виробництва, у якому задіяно працездатне населення країни. При формуванні кадрового потенціалу обов'язково враховувати різні зовнішні чинники: демографічні, соціальні, професійно-кваліфікаційні, ідейно-політичні, моральні та інші [17].

Загалом кадровий потенціал можна розглядати як поєднання різноманітних взаємопов'язаних елементів, що формують досить складну систему цього поняття. Аналіз досліджень кадрового потенціалу як фактору розвитку особистості розкриває його склад, який включає ряд елементів:

- 1) Творчий потенціал – здібності та можливості особи, які допомагають у успішному вирішенні нестандартних завдань;
- 2) Командний потенціал – здатність особи до комунікацій з колективом та командній роботі задля ефективного виконання робочих обов'язків та цілей підприємства у цілому;
- 3) Емоціонально-вольовий потенціал – це сила волі людини, її здатність протистояти миттєвим бажанням та необачним діям;
- 4) Пізнавальний потенціал – це можливість працівника збільшувати кількість теоретичних знань та збагачувати поле своїх професійних навичок;
- 5) Фізіопсихологічний потенціал – уміння ефективно виконувати роботу за умов мінімальних енергетичних втрат;
- 6) Лідерський потенціал – здатність особи створювати свій авторитет та спонукати людей виконувати її волю;
- 7) Комунікаційний потенціал – здатність працівників обмінюватися інформацією за допомогою різних засобів зв'язку;

8) Світоглядний потенціал – це поєднання елементів, що формують особистість конкретної людини (норми поведінки, релігії, соціальних правил, цінностей та ін.);

9) Мотиваційний потенціал – це визначення причин діяльності людини, її рушійна сила [18].

У поточних умовах господарювання дослідження, формування та подальший розвиток системи управління кадровим потенціалом підприємства є запорукою його успішної діяльності, відсутності стагнації та підвищення прибутковості, адже усі глибинні резерви співробітників вивільнюються на користь організації та допомагають досягти усіх її цілей. Саме тому окрему увагу варто приділити понятійному апарату категорії «розвиток кадрового потенціалу», адже саме розуміння сутності розвитку кадрового потенціалу, його напрямків та мети допоможе керівництву підприємства або кадровій службі розробити і впровадити перелік ефективних дій та методик, які зададуть системі кадрового потенціалу підприємства вірного напрямку розвитку і допоможуть впровадити необхідні для цього зміни.

Розвиток кадрового потенціалу є обширною категорією, навколо теоретичного і практичного змісту якої досі тривають дискусії у науковому середовищі, через що кожний дослідник, який приділяє увагу кадровому потенціалу, прагне створити і впровадити власне тлумачення цієї категорії. У таблиці 1.3 наведені найбільш вірні та влучні варіації підходів до визначення категорії «розвиток кадрового потенціалу»:

*Таблиця 1.3.*

#### **Аналіз визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу»**

<b>Автор</b>	<b>«Розвиток кадрового потенціалу – це...»</b>
Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В.	«...розробка та реалізація кадрової політики підприємства, що має охоплювати принципи та враховувати сучасні тенденції управління персоналом, базуватися на соціальних та



	економічних законах, враховувати наукові рекомендації у сфері психології праці та теорії менеджменту [55]»
Гармідер Л.Д.	«...підсистема системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу підприємства на якість працівників для досягнення нового більш високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток підприємства для виконання завдань бізнесу [56]»

*Продовження табл. 1.3*

Чернишова Л.І., Звонарьова В.О.	«...підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійне оновлення їх знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою тощо) [57]»
Богомолова К.С., Подольська О.В.	«...комплексна проблема, яка потребує організації системи роботи з персоналом, що буде враховувати процеси побудови ядра колективу певної установи чи організації; адекватної та результативної адаптації працівника на посаді; формування підходів щодо обов'язкового дієвого розвитку персоналу підприємства; контролю та усунення недоліків, пов'язаних з плінністю персоналу [58]»
Обушна Н.І., Селіванов С.В.	«...цілісна сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для розвитку здатностей та можливостей фахівців у сфері виконання професійних завдань [59]»
Kailash Ganesh	«...цілеспрямований та стратегічний процес вдосконалення навичок, знань, здібностей і загального потенціалу окремих людей в організації, який охоплює низку заходів, спрямованих на сприяння особистому та професійному зростанню працівників, щоб максимізувати їх продуктивність, задоволення від роботи та внесок в успіх організації [60]»
Kathleen Davey	«...спільні зусилля персоналу та роботодавців для підвищення кваліфікації та компетенції робочої сили [61]»

Jack Woodworth	«...процес надання співробітникам необхідних навичок, знань і способу мислення, які забезпечують успіх підприємства [62]»
----------------	---

*Джерело: узагальнено автором*

Українські та зарубіжні фахівці по-різному підходять до тлумачення терміну «розвиток кадрового потенціалу». Зарубіжні науковці підходять до визначення цього терміну саме як до процесу певної діяльності, яка направлена на набуття або вдосконалення знань, умінь та навичок персоналу підприємства. Серед українських науковців, навпаки, єдиного підходу до дефініції не існує: деякі фахівці визначають розвиток кадрового потенціалу саме як сукупність процесів та інструментів, за допомогою яких працівники організації оновлюють свої професійні і особисті уміння та навички, а інша група науковців розглядає розвиток кадрового потенціалу як комплексну систему або проблему, для вирішення якої необхідно на високому рівні володіти навичками управління і розробляти кадрову політику та систему управління кадрами на підприємстві з урахуванням усіх можливих факторів впливу.

Отже, узагальнення даних підходів до тлумачення категорії «розвиток кадрового потенціалу» дозволило виявити спільні риси у підходах різних науковців та сформував єдине поняття даної категорії: це стратегічний комплекс методів, процесів, заходів та дій, що направлені на зростання рівня знань, умінь і навичок кадрів підприємства з метою підвищення продуктивності їхньої праці заради успішності діяльності підприємства [64].

Кадровий потенціал як фактор розвитку підприємства також включає до себе декілька елементів [57], від яких залежить можливість використання і розвитку системи кадрового потенціалу на підприємстві, до яких можна віднести:

1) Ресурсний потенціал. У випадку аналізу кадрового потенціалу мається на увазі саме кадровий ресурс: чи достатньо у підприємства працівників, чи усі необхідні посади закрито, чи відповідають працівники

займаним посадам і обов'язкам, яка на підприємстві структура персоналу (розподіл за гендером, віком, освітою та ін.), який рівень плинності кадрів та їхньої лояльності тощо.

2) Фінансово-економічний потенціал. Для розвитку кадрового потенціалу необхідні фінансові ресурси: оплата навчань і стажувань, виплата різних видів премій і доплат, підвищення кваліфікації, постійне підвищення заробітних плат. Підприємству необхідно розрахувати витрати, які є необхідними для використання і розвитку кадрового потенціалу, визначити, чи вистачає на це коштів, та розробити програму розвитку, відповідну до власних можливостей організації.

3) Інформаційний потенціал. У сучасному інформаційному середовищі відбуваються постійні зміни, створюються нові методики і продукти, і тому заради використання і розвитку кадрового потенціалу підприємства мають постійно відстежувати новітні технології виробництва, комп'ютерні програми, методики управління персоналом, зміни у законодавстві, нові професії.

4) Інноваційний потенціал. Цей вид потенціалу включає до себе здатність підприємства до генерування ідей і стартапів, розробки новітніх технологій, формування підходів до управління тощо. Підприємство має динамічно і гнучко вести господарську діяльність, враховуючи мінливе зовнішнє середовище та процеси інноваційної трансформації сучасної економіки. Для цього необхідна максимізація ефективності використання інтелектуального потенціалу працівників [63], моніторинг можливостей для розвитку та інвестування у створення або удосконалення різних елементів господарської діяльності (від використання винаходу для більш ефективного використання основного засобу до розробки нової методики мотивації персоналу).

## **1.2 Інструменти дослідження стану та використання кадрового потенціалу підприємства і напрями його розвитку**

Кадровий потенціал є невід'ємною частиною робочої системи підприємства, але існує низка певних питань щодо кількісного вимірювання цього виду потенціалу. Для того, щоб оцінити кадровий потенціал організації, спочатку необхідно визначити основні показники діяльності, пов'язані саме з кадрами як основою цього потенціалу. Вже після цього стане можливим і вимірювання їхніх потенційних можливостей та прогнозування розвитку підприємства за умов розвитку кадрів.

Для обліку кадрів та розрахунку пов'язаних з ними показників на підприємствах використовуються, насамперед, різні методи визначення кількості робітників. Кількість персоналу буває:

а) облікова: включає усіх зарахованих робітників, які фактично працюють або є відсутніми за різних умов;

б) середньооблікова: розраховується шляхом суми кількості працівників за кожний календарний день місяця з усіма вихідними і ділення цієї суми на кількість календарних днів місяця. До розрахунку включаються штатні працівники, сумісники (з коефіцієнтом 0,5) та підрядні робочі;

в) явочна: кількість працівників, що з'явилися на роботі, із загальної кількості;

г) фактична: кількість працівників, що з'явилися та фактично почали роботу (у порівнянні з явочною допомагає відстежити дні простоїв).

Загалом існує декілька методів обчислення кількості робітників підприємства:

1) За трудомісткістю. Цей метод використовується для визначення чисельності тих робочих, праця яких може бути нормована (робітники на відрядній оплаті праці) та які зайняті у багатоміноменклатурному виробництві. У цьому випадку використовується формула:

$$Ч_{Нч} = \frac{V * H_{ч}}{t * K_{Н}} \quad (1.1)$$

де  $V$  – плановий обсяг виробництва продукції,

$N_{\text{ч}}$  – норма часу на виготовлення одиниці продукції,

$t$  – плановий річний фонд робочого часу одного працівника,

$K_{\text{н}}$  – плановий коефіцієнт виконання норм робочого часу.

Якщо виробництво є однономенклатурним, формула матиме наступний вигляд:

$$\text{Ч}_{\text{Н}_{\text{вип}}} = \frac{V}{N_{\text{вип}} * t * K_{\text{н}}} \quad (1.2)$$

де  $N_{\text{вип}}$  – норма виробітку, тобто кількість одиниць продукції, яку можна виготовити за одиницю часу.

2) За нормою чисельності. Цей метод застосовується для визначення кількості працівників складу, охоронної служби, транспортної служби, молодшого обслуговуючого персоналу, праця яких є важкою для нормування. Чисельність цих груп працівників визначається залежно від загального обсягу робіт, площі приміщення, загальної території підприємства та інших показників. Цей метод використовує два інструменти: штатний розклад та/або нормативи чисельності, які є індивідуальними для кожного підприємства або навіть окремого підрозділу.

3) За нормою обслуговування. Цей метод використовується для визначення чисельності допоміжних робітників та частини основних робітників на погодинній ставці. Формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$\text{Ч}_{\text{Н}_{\text{обсл}}} = \frac{\text{Обл} * \text{Зм}}{N_{\text{обсл}}} \quad (1.3)$$

де Обл – кількість встановленого обладнання,

Зм – кількість змін праці протягом доби,

$N_{\text{обсл}}$  – норма обслуговування (кількість обладнання, яку протягом зміни обслуговує один працівник) [53].

4) За нормами керованості. Норма керованості – це кількість працівників, які можуть перебувати у безпосередньому підпорядкуванні керівника. Оптимальною (еталонною) нормою керованості є 7 осіб. Це зумовлено особливістю оперативної пам'яті людини. Але в реальному житті норма керованості може сягати і 40 осіб, і навіть більше. Вона залежить від особистісних здібностей, досвіду керівника, роду виконуваних завдань та багатьох інших факторів, наприклад:

- вид діяльності фірми;
- розташування об'єктів управління (географічне розташування філій або відділень);
- кваліфікація співробітників (рівень контролю за діяльністю співробітників безпосередньо залежить від їх навичок та мотивації);
- тип організаційної структури підприємства;
- рівень автоматизації діяльності та ін. [54].

Потреба організації у кадрах розраховується за умов урахування певних виробничих норм та обсягу продукції.

1. За умови існування норми часу необхідна кількість працівників розраховується за формулою:

$$K_p = \frac{\sum_{i=0}^n Q_i * N_{ч i}}{T_{\text{ном}} * K_{\text{вик.норм.}}} * K_{\text{обл}} \quad (1.4)$$

де  $Q_i$  – обсяг випуску продукції  $i$ -го виду (у натур. одиницях);

$N_{ч i}$  – норма часу на виготовлення однієї одиниці продукту  $i$ -го виду;

$T_{\text{ном}}$  – номінальний річний фонд робочого часу одного працівника;

$K_{\text{обл}}$  – коефіцієнт облікового складу, що показує резерв на заміщення відсутніх робочих;

$K_{\text{вик.норм.}}$  – коефіцієнт виконання нормованих завдань;

$n$  – кількість видів продукції, що випускається.

2. За умови існування норми обслуговування:

$$K_p = \frac{n_{уст} * m}{N_{обл}} * K_{обл} \quad (1.5)$$

де  $n_{уст}$  – кількість встановленого устаткування;

$m$  – кількість змін;

$N_{обл}$  – норма обслуговування, яка характеризує кількість одиниць устаткування, яку обслуговує один працівник за зміну.

3. За умови існування норми чисельності:

$$K_p = n_{уст} * m * N_k * K_{обл} \quad (1.6)$$

де  $N_k$  – норма кількості, яка характеризує кількість працівників, необхідну для обслуговування одиниці устаткування за зміну [20].

Для дослідження ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві використовується ряд коефіцієнтів, що дозволять повною мірою визначити рух кадрового складу та потребу підприємства у працівниках [65].

Рух кадрів на підприємстві можна проаналізувати за допомогою наступних коефіцієнтів [19]:

1. Коефіцієнт плинності:

$$K_{п} = \frac{K_{виб.плин.}}{K_{пвп}} \quad (1.7)$$

де  $K_{виб.плин.}$  – кількість вибулих за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни;

$K_{пвп}$  – середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу.

2. Коефіцієнт заміщення:

$$K_3 = \frac{K_{\text{п}} - K_{\text{виб}}}{K_{\text{пвп}}} \quad (1.8)$$

де  $K_{\text{п}}$  – кількість прийнятих працівників за певний період часу;

$K_{\text{виб}}$  – кількість вибулих працівників за певний період часу.

3. Коефіцієнт інтенсивності обігу з прийому:

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{пвп}}} \quad (1.9)$$

4. Коефіцієнт інтенсивності обігу з вибуття:

$$K_{\text{в}} = \frac{K_{\text{виб}}}{K_{\text{пвп}}} \quad (1.10)$$

У системі бухгалтерського обліку України майже не відображається вартість людського капіталу. Лише окремі складові інтелектуальної діяльності, як авторські права, права на винахід, ноу-хау та ін., знаходять відображення у П(С)БО №8 «Нематеріальні активи».

Наприклад, у цьому стандарті згадуються визначення і оцінка прав на винаходи і моделі, комерційні таємниці, авторські права і навіть витрати на підготовку і перепідготовку кадрів, але без зв'язку з оцінкою вартості робочої сили людей, що створюють усі ці об'єкти НМА вкладенням свого часу і своєї праці у процес. Через брак досліджень та розробок у цій сфері оцінка людського капіталу підприємства є досить складним і проблематичним процесом з багатьма невідомими факторами [29].

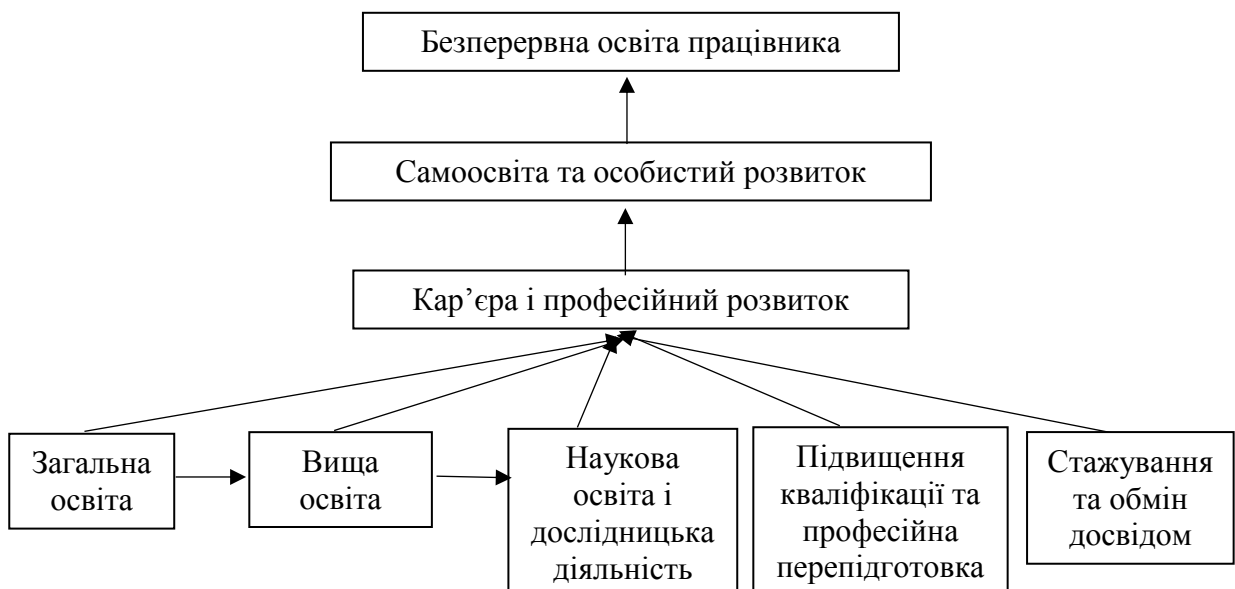
Сучасні наукові методи оцінки людського капіталу використовують досить великий спектр підходів та індикаторів, але різні дослідники використовують і їх та трактують безліччю засобів, і тому результати аналізів



навіть одного підприємства значно різняться. Але варіативність методів і підходів до оцінки людського капіталу свідчать про її можливість і надійність результатів за умов дотримання правил оцінки та аналізу. Завдяки цьому людський капітал виступає об'єктом бухгалтерського обліку та підлягає відображенню у звітності [52].

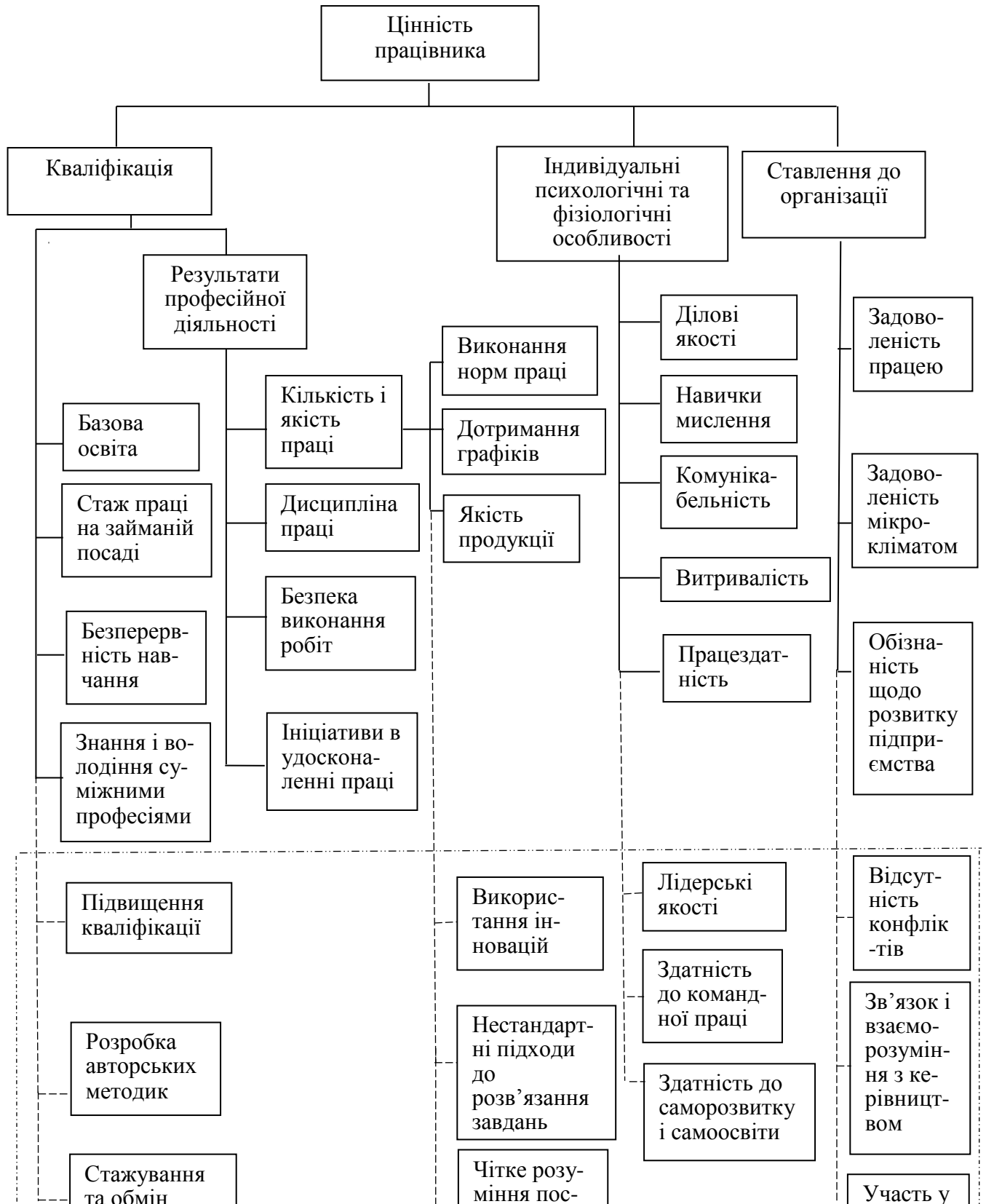
Варто зупинитися на таких категоріях, як вартість та цінність людини на підприємстві. Вартість одного працівника відрізняється від його цінності для організації, бо являється потенційною можливістю людини забезпечувати підприємству певний рівень прибутку. Вона формується балансом попиту на робочу силу і пропозицією відповідної роботи на ринку праці. У свою чергу, цінність працівника визначається свого роду рейтингом на підприємстві, що допомагає визначити вартість працівника на ринку праці та його індивідуальний розмір оплати праці. Тож можна зробити висновок, що категорія «цінність» є допоміжною силою категорії «вартість» та характеризується сукупністю властивостей діяльності працівника [20].

Автором запропоновано загальну схему послідовного отримання працівником його рівня кваліфікації та якості освіти шляхом безперервного підходу до навчання та саморозвитку (рис. 1.6). Більш детальна характеристика категорії «цінність працівника» приведена на рисунку 1.7.



**Рис. 1.6. Формування кадрового потенціалу людини в області розвитку**

Джерело: складено автором на основі [21]



**Рис. 1.7. Складові категорії «цінність працівника»**

*Джерело: узагальнено і доповнено автором*

Однією з найважливіших проблем у сфері кадрових ресурсів є відсутність єдиного науково-методичного підходу до кількісної оцінки трудового потенціалу працівника. Така дослідниця проблематики трудових ресурсів, як Грішнова О.А., пропонує проводити обчислення загального трудового потенціалу підприємства шляхом наступних етапів:

1. Розрахунок оцінки одиниці живої праці одного працівника за формулою:

$$A = \Pi_{\text{п}} \frac{\Delta\Phi_0}{\Delta\Pi_{\text{п}}} \quad (1.11)$$

де  $A$  – оцінка одиниці живої праці;

$\Pi_{\text{п}}$  – продуктивність праці робітника за звітний період, грн/осіб;

$\Delta\Phi_0$  – зростання фондоозброєності праці відносно одного працівника за базовий період, %;

$\Delta\Pi_{\text{п}}$  – зростання продуктивності праці робітника порівняно з базовим періодом, %.

2. Визначення трудового потенціалу промислово-виробничого персоналу організації за формулою:

$$\text{ТП}_{\text{пвп}} = A - \overline{K_{\text{пвп}}} * K_{\text{р}} \quad (1.12)$$

де  $K_p$  – коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу промислово-виробничого персоналу підприємства (приймається як норматив ефективності капітальних вкладень).

3. Потенціал управлінського персоналу (УП) виражається часткою адміністративно-управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства.

4. Загальний кадровий потенціал підприємства розраховується сумою потенціалів промислово-виробничого персоналу та керівництва [22]:

$$КП = ТП_{пвп} + УП \quad (1.13)$$

Також варто відзначити інший шлях виміру кадрового потенціалу підприємства, що був відображений у науковому дослідженні Лебедевої І.Ю. і Томашевської В.О. [30] Проведений аналіз показав, що кадровий потенціал є частиною дуже об'ємної категорії – трудового потенціалу. Трудовий потенціал включає до себе кадровий потенціал та потенційні можливості мало- та некваліфікованих працівників, позаштатних працівників та сумісних робочих [66].

Спочатку варто більш детально зупинитися на визначенні категорії «трудовий потенціал», адже існує безліч підходів до трактування цього терміну [67]. Узагальнення найбільш ємних понять приведений у таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Дослідження понятійного апарату терміну «трудовий потенціал працівника»**

<b>Автор(и)</b>	<b>«Трудовий потенціал працівника»</b>
Білецька К.В.	Міра наявних ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі всього життя особистості, що реалізуються в трудовій поведінці та визначають його реальну плідність. На основі свого трудового потенціалу доросла людина стає членом суспільства [23].
Чорний С.П.	Сукупність характеристик людини, що виникли в результаті

	матеріальних і духовних вкладень в нього (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професійність, моральність, активність, організованість). Для реалізації свого потенціалу людині необхідні мотивація, трудові зусилля і час – робочий та вільний [24].
Ровенська В.В.	Сукупність характеристик співробітника організації, що визначають можливості та межі його участі у трудовій діяльності, що використовуються у рамках існуючого організаційного середовища [25].

*Продовження табл. 1.4*

Бажан І.І.	Сукупність різних якостей (знань, здібностей, професійних навичок, мотивацій, енергії та ін.), які визначають працездатність працівника; узагальнюючий показник особистісного фактору виробництва. Якості пов'язані зі здатністю і схильністю працівника до праці, станом здоров'я, витривалістю, типом нервової системи, а також з об'ємом загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що визначають здатність людини до праці певної кваліфікації [27].
Бендасюк О.О.	Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності; здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці. Крім того, трудовий потенціал працівника – це сукупність природних, накопичених і сформованих властивостей, запасів, ресурсів, можливостей людини, що створюють сили для здійснення продуктивної трудової діяльності для створення життєвих благ, що задовольняють потреби людей. Іншими словами, трудовий потенціал працівника – це сукупність якостей людини, що дозволяють здійснювати трудову діяльність [28].
Гладчак Н.В.	Здатність окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів у своїй професійній діяльності і здатність вдосконалюватися у процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін на підприємстві [26].

*Джерело: узагальнено автором*

Отже, повертаючись до вимірювання кадрового та трудового потенціалу за методом Лебєдевої І.Ю. і Томашевської В.О., спочатку важливим буде відобразити запропоновану ними формулу визначення потенційного фонду робочого часу:

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\text{К}} * T_{\text{НП}} \quad (1.14)$$

$$\text{або } \Phi_{\Pi} = \text{К} * \text{Д} * T_{\text{зм}} \quad (1.15)$$

де  $\Phi_{\Pi}$  – сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства, ч.

$\Phi_{\text{К}}$  – календарний фонд робочого часу, ч.

$T_{\text{НП}}$  – нерезервоутворюючі неявки та перерви (вихідні та святкові дні), ч.

$\text{К}$  – кількість працюючих, осіб

$\text{Д}$  – кількість робочих днів за період, дн.

$T_{\text{зм}}$  – тривалість робочого дня, ч.

Трудовий потенціал підприємства розраховується за комплексною формулою:

$$\text{ТП} = \text{К}_{\text{р}} * \text{С}_{\text{р}} * \text{З}_{\text{р}} * \text{К}_{\text{к}} * \text{К}_{\text{п}} \quad (1.16)$$

де  $\text{К}_{\text{р}}$  – загальна кількість персоналу

$\text{С}_{\text{р}}$  – середня тривалість трудової діяльності працівника протягом року (середньозважена за кількістю працівників з урахуванням відпрацьованого ними часу), міс/осіб

$\text{З}_{\text{р}}$  – показник закріпленості персоналу (1.17)

$\text{К}_{\text{к}}$  – показник кваліфікації персоналу (1.18)

$\text{К}_{\text{п}}$  – показник зростання продуктивності праці за умов диференційної вікової та статевої структури персоналу

$$Z_p = d_3 + л (1 - d_3) \quad (1.17)$$

де  $d_3$  – питома вага працівників, що закріпилися на підприємстві  
 $л$  – тривалість періоду трудової діяльності працівника, який був прийнятий, аде ще не закріплений у організації

$$K_k = 1 + V(m - 1) \quad (1.18)$$

$V$  – питома вага кваліфікованих працівників у загальній кількості  
 $m$  – коефіцієнт редукції праці (приймається рівним тарифному коефіцієнту, що відображає кваліфікацію працівника у діапазоні 0,1-6,0) [30].

У сучасних умовах підприємництва забезпечення продуктивності та прибутковості його функціонування залежить від багатьох факторів, до числа яких відноситься також і рівень ефективності управління кадровим потенціалом. Це складний процес, результат якого залежить від усіх залучених до процесу керівництва. Отже, основними напрямками діяльності адміністрації у цій сфері вважаються:

- 1) чітке визначення пріоритетів у системі підвищення кадрового потенціалу;
- 2) розподіл обов'язків між усіма залученими до функцій керівництва та координація їхньої діяльності;
- 3) регламентування і контроль діяльності кожної одиниці адміністрації шляхом впровадження відповідної нормативно-правової бази.

Діяльність підприємства у цілому значною мірою залежить від створеної на ньому та опрацьованої системи управління кадровим потенціалом колективу. У свою чергу, ця система залежить від низки завдань, що мають бути виконані з найбільшою ефективністю:

- підвищення кваліфікації співробітників на регулярній основі
- раціоналізація службових обов'язків
- створення системи планування кар'єрного зросту

- ефективна, дієва мотивація персоналу, що враховує відмінності різних груп працівників
- урахування індивідуальних особливостей кадрів та справедлива оцінка їхньої роботи
- можливість професійного розвитку та кар'єрного просування [31].

Ефективність використання кадрового потенціалу можна оцінити та проаналізувати за допомогою показників внутрішньої діяльності (табл. 1.5):

*Таблиця 1.5*

### **Показники ефективності кадрового потенціалу підприємства**

<b>Напрямки дослідження</b>	<b>Використовувані показники</b>
Продуктивність праці	1. Обсяг реалізації та його динаміка відносно одного працівника; 2. Обсяг прибутку та його динаміка відносно одного працівника.
Підвищення якості продукції	1. Питома вага бракованої продукції та її динаміка; 2. Кількість претензій від контрагентів та їхня динаміка.
Витрати на персонал	1. Загальна сума витрат на персонал за досліджуваний період; 2. Частка витрат на персонал у загальному обсязі реалізації за досліджуваний період.
Ефективність менеджменту	1. Витрати на адміністративні служби та управлінські програми; 2. Показник ефективності застосування зазначених програм та продуктивність праці персоналу та усієї організації.
Соціопсихологічна атмосфера у колективі	1. Взаємовідносини між працівниками; 2. Взаємовідносини з керівництвом; 3. Взаємовідносини з суспільством.



Рівень задоволеності колективу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коефіцієнт плинності кадрів та його динаміка;</li> <li>2. Рівень конфліктності та кількість скарг від співробітників;</li> <li>3. Співвідношення цілей персоналу та цілей організації.</li> </ol>
--------------------------------	---

*Джерело: удосконалено автором на основі [32]*

Ефективність кадрового потенціалу оцінюється багатьма показниками та їхніми комбінаціями, які загалом поділяються на дві комплексні групи (рис. 1.8). Показники мають також відповідати декільком вимогам: збіг з метою оцінки, економічна ефективність аналізу, точність та всебічний обхват, урахування управлінської діяльності та показників, на котрі вона має вплив.



**Рис. 1.8. Складові оцінки ефективності кадрового потенціалу**

*Джерело: складено автором*

Оцінка ефективності кадрового потенціалу є необхідною у випадках, передбачених комплексним оцінюванням підприємства, тобто: продаж, оренда, реорганізація тощо. Також оцінка буде проводитися за умов виконання завдань кадрової служби підприємства: планування, моніторинг, впровадження нової або переробка діючої кадрової політики, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та ін. Але через відсутність єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу організації вимірювання кадрового потенціалу може проводитися довільно або зовсім не включатися до загальної суми оцінки підприємства [33].

Сучасні методи оцінки кадрового потенціалу та його використання визнані ефективними, але не універсальними, тобто кожне підприємство повинне засновуватися на своїх індивідуальних факторах роботи, особливостях господарювання у галузі та економічних умовах країни у цілому. Розрізняють кількісну та якісну оцінку кадрового потенціалу. Якісна оцінка проводиться шляхом аналізу впливу соціально-психологічних факторів на задоволеність кадрів їхніми умовами праці та різними аспектами трудової діяльності [34]. У свою чергу, кількісна оцінка є більш складною та неоднозначною.

Доцільним буде зупинитися на найбільш поширених та ємних методах проведення кількісної оцінки кадрового потенціалу.

1) Метод ринкової капіталізації. Цей метод є одним з найбільш доступних, але й недостатньо достовірним. Оцінка проводиться порівнянням

ринкової вартості підприємства з його балансовою вартістю, джерелом якої є фінансова звітність фірми. Найбільшим недоліком цього методу є відображення усіх позабалансових активів підприємства без можливості відокремити саме вартість кадрового потенціалу [35].

2) Метод інвестиційного оцінювання. Для оцінки кадрового потенціалу використовуються дані про інвестиційні вкладення у персонал, що аналізуються за категоріями та складовими елементами. Інвестиції у кадровий потенціал включають до себе:

- базові вкладення, як зарплата та соціальні виплати;
- витрати на наукові розробки та навчання персоналу;
- витрати на охорону здоров'я та праці;
- транспортні видатки та ін.

Недоліками цієї методики визнають, по-перше, складність об'єктивного розрахунку вкладень у кадри, а по-друге, якісні характеристики персоналу (наприклад, рівень освіти або кваліфікації) не завжди мають прямий вплив на прибутковість підприємства [36].

3) Метод ділової репутації (гудвілу). Гудвіл є аналогічним методу ринкової капіталізації, але у цьому методі використовується показник оціночної вартості персоналу, яка розраховується за допомогою розміру зарплати працівника (реальної або прогнозованої) та гудвілу кадрового потенціалу, що відображено у формулах 1.19 і 1.20.

До основних показників, що формують гудвіл кадрового потенціалу працівників, відносяться:

- а) освітньо-кваліфікаційний рівень;
- б) адаптованість до змін;
- в) соціально-психологічний стан колективу тощо.

Але задля точної та повної оцінки рекомендується користуватися показником управління потенціалом кадрів з фінансової точки зору. За умови урахування інвестицій у персонал гудвіл представляє собою суму певних

індексів та коефіцієнтів, які будуть відображати прибуток фірми, професійний рівень її співробітників та суму загальних витрат на персонал:

$$\Gamma_{\text{КП}} = I_{\text{пр}} + I_{\text{вар}} + K_{\text{ппп}} \quad (1.19)$$

де  $\Gamma_{\text{КП}}$  – гудвіл кадрового потенціалу,

$I_{\text{пр}}$  – індекс прибутку кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення прибутку організації та номінального фонду робочого часу співробітника),

$I_{\text{вар}}$  – індекс вартості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення загальних витрат на персонал та номінального фонду робочого часу співробітника),

$K_{\text{ппп}}$  – коефіцієнт професійної перспективності працівника (враховує професійний стаж, освіту, вік та ефективність роботи працівника. Розраховується окремо на кожному підприємстві через специфічні умови роботи кожного з них) [34].

Відповідно, формула розрахунку кадрового потенціалу методом гудвілу виглядає наступним чином:

$$\text{КП} = \text{ЗП} * \Gamma_{\text{КП}} + I_{\text{КП}} \quad (1.20)$$

де КП – оціночна вартість кадрового потенціалу, у. о.

ЗП – зарплата, що виплачується працівнику, у. о.

$I_{\text{КП}}$  – інвестиції у кадри, у. о.

Головним фактором, що має сильний негативний вплив на ефективність кадрового потенціалу, є втрата працівників унаслідок плинності кадрів. Саме заради результативності інвестицій у персонал та успішності управління кадровим потенціалом підприємство має забезпечити низький рівень плинності своїх кадрів та високий рівень стабільності трудових ресурсів. Адже через звільнення кадрів організація несе збитки та втрачає час

на пошук, підготовку та впровадження нових працівників, які потребують особливої уваги керівництва на початку своєї трудової діяльності.

Для того, щоб кадри підприємства відповідали сучасним вимогам ринку, що швидко змінюється та є досить гнучким, підприємство будь-якого виду та розміру має бути високоадаптованим, вчасно реагувати на зміни у системі господарювання та бути готовим до перегляду систем відносин з контрагентами та персоналом. Саме для цього дослідниками Л. Коваль та С. Романчуком була розроблена стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу, яка допомагає у плануванні створення та зростання ефективності використання кадрового потенціалу [37]. Ця стратегія залежить від чотирьох основоположних факторів: фінансовий стан підприємства, організація кадрового потенціалу, наявні трудові ресурси та їхні резерви, стан активності та адаптованості працівників підприємства.

До складових стратегії інноваційного розвитку загалом відносять:

- розвиток, підготовка та навчання кадрів;
- єдина система регулювання персоналу;
- урахування та можливе прогнозування попиту на кадри, їхні якісні та кількісні характеристики, структуру й кваліфікацію;
- впровадження найбільш ефективної системи мотивації персоналу;
- формування стратегії використання кадрів;
- прогнозування та оцінка майбутніх інвестицій у розвиток кадрового потенціалу фірми.

Глибинне розуміння та прийняття цих етапів діяльності і чітке розуміння очікуваних результатів від вкладень у розвиток кадрового потенціалу допоможуть провести процес підвищення ефективності використання кадрового потенціалу з найбільшою вигодою для підприємства та позитивними змінами для людей, що у ньому працюють.

Загалом система підвищення ефективності використання кадрового потенціалу базується на 6 основоположних принципах:

1. Системність. Встановлення взаємозв'язку врахованих та аналізованих особистих якостей кадрів з цілями та показниками розвитку організації у цілому.

2. Оптимізація. Розрахунок необхідної кількості персоналу ведеться за допомогою вдосконалення робочих місць та характеристик праці.

3. Безперервність. Створення та впровадження гнучких управлінських рішень за умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища фірми.

4. Науковий підхід. Ефективне управління персоналом можливе тільки за умови використання сучасних методик та розробок у сфері керівництва персоналом і трудовою діяльністю.

5. Альтернатива. Урахування непередбачуваних змін та випадків, пошук альтернативних шляхів діяльності та розвитку підприємства.

6. Особливість. Розробка можливих шляхів підвищення ефективності кадрового потенціалу з урахуванням специфіки та динаміки кадрів фірми [16].

### **1.3 Методологічні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційних змін економіки**

Належне оцінювання кадрів підприємства та їхніх потенційних можливостей є базисом для ефективного управління кадрами підприємства. Оцінка кадрового потенціалу представляє собою певний інструмент, який дозволяє визначити поточний та потенційно можливий рівень здібностей працівників, а також оцінити доцільність поточного рівня витрат на персонал. Оцінка кадрового потенціалу буде включати до себе різні види методів та критеріїв оцінювання у залежності від певних умов кожного конкретного підприємства, адже не існує двох абсолютно ідентичних суб'єктів господарювання. Результатом проведеної оцінки потенціалу кадрів будуть: розробка заходів з підвищення та керування кадровим потенціалом, корегування вже існуючих програм розвитку кадрів та/або створення нових, а

також складання прогнозів подальшого розвитку кадрів з урахування соціо-економічної ситуації в країні.

Наразі не існує єдиного та абсолютно вірного, універсального підходу до оцінки кадрового потенціалу підприємства, адже при оцінці використовуються характеристики та категорії, притаманні конкретним умовам підприємства. Загалом дослідники виділяють п'ять груп методів, комбінації яких можуть використовуватися на різних видах підприємств:

1) До першої групи можна віднести оцінювальні методи. Сюди включаються різні оцінювальні показники, наприклад, продуктивність праці, рівень компетентності персоналу, загальний рівень знань тощо.

2) Друга група є процесуальною: оцінка проводиться шляхом певного процесу, тобто моніторингу, аудиту, постійному аналізу, контролю тощо.

3) До третьої групи відноситься збір даних. Інструментами оцінки вважаються аналіз документації працівників стосовно їхньої освіти та кваліфікації, опитування персоналу шляхом тестування, анкетування, інтерв'ю та ін., а також контроль використання робочого часу. Результатом оцінки буде оптимізація трудового процесу.

4) Четверта група методів заснована на аналізі даних. У аналізі використовуються статистичні методи, різні види спостереження, зіставлення, прогнозування та розробка програми подальшого розвитку кадрів.

5) П'яту групу методів можна назвати підсумковою. У залежності від формату оцінювання до групи включаються експрес-аналіз (швидкий поверхневий аналіз), узагальнюючий аналіз (загальна глибока оцінка стану кадрового потенціалу), комплексний аналіз (аналіз кадрового потенціалу з урахуванням факторів впливу і причинно-наслідкових зв'язків) та системний аналіз (найбільш широке, повне та детальне дослідження усіх факторів, що стосуються кадрового потенціалу, та декілька варіантів прогнозу подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства).

Оцінка кадрового потенціалу підприємства має бути заснована на виділенні певного кола виявлених проблем та на існуючій стратегії діяльності підприємства, його цілях і завданнях. Найбільш ефективним видом оцінки буде використання комбінації різних методик з зазначених вище груп, а також обов'язкове використання системного аналізу, який буде враховувати усі можливі фактори та заходи, що формують, розвивають та підтримують кадровий потенціал організації. На рисунку 1.9 приведена загальна схема, створена автором, що включає до себе основні види та етапи оцінки системи кадрового потенціалу підприємства та їхні елементи.

Варто приділити окрему увагу блоку IV, де розкривається сутність кожного з наведених показників.

1.1. Коефіцієнт прийому: співвідношення кількості працівників, яких прийняли на роботу за певний період, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.2. Коефіцієнт плинності: співвідношення кількості працівників, які вибули з причин, не викликаних невиробничою потребою, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.3. Коефіцієнт стабільності: співвідношення кількості працівників, що були у кадровому складі підприємства весь аналізований період, до середньооблікової кількості працівників підприємства [38].

2.1. Річний виробіток або продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до середньооблікової кількості працівників.

2.2. Середньоденна продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників та кількості відпрацьованих днів.

2.3. Середньочасова продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня [39].

2.4. Результати анкетувань, опитувань, тестувань фіксуються у мотиваційних картках.



3.1. Показник розподілу заробітної плати на підприємстві (графік кривої Лоренца) [40].

3.2. Фонд календарного часу (добуток середньооблікової кількості працівників на кількість днів).

3.3. Плановий фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу та кількістю вихідних, святкових та неробочих днів.

3.4. Явочний фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу, кількістю вихідних, святкових та неробочих днів та кількістю планових днів неявки (відпусток та лікарняних) [41].

3.5. Загальні та питомі відпрацьовані людино-дні та людино-години за рік.

3.6. Середня тривалість робочого дня.

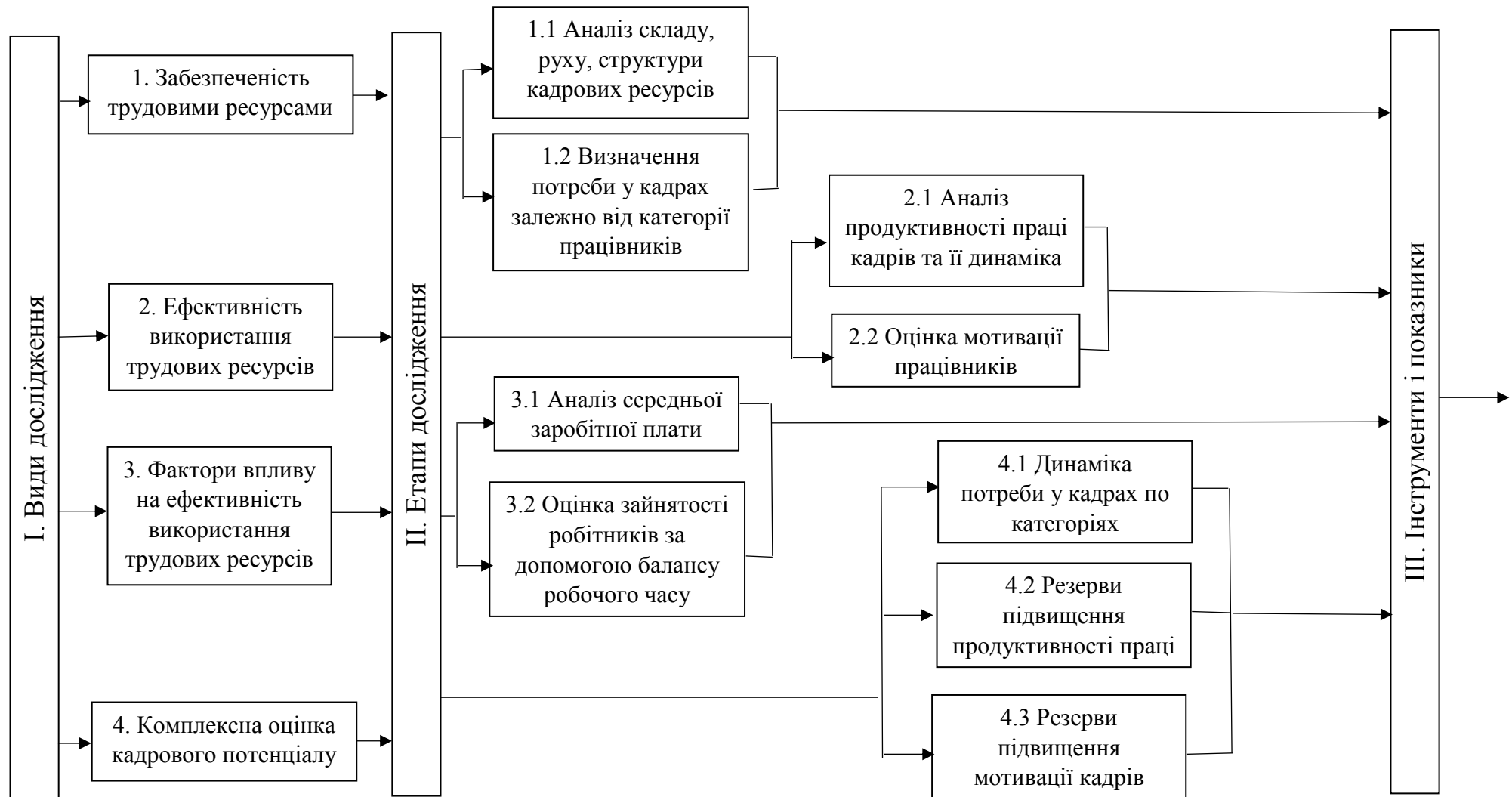
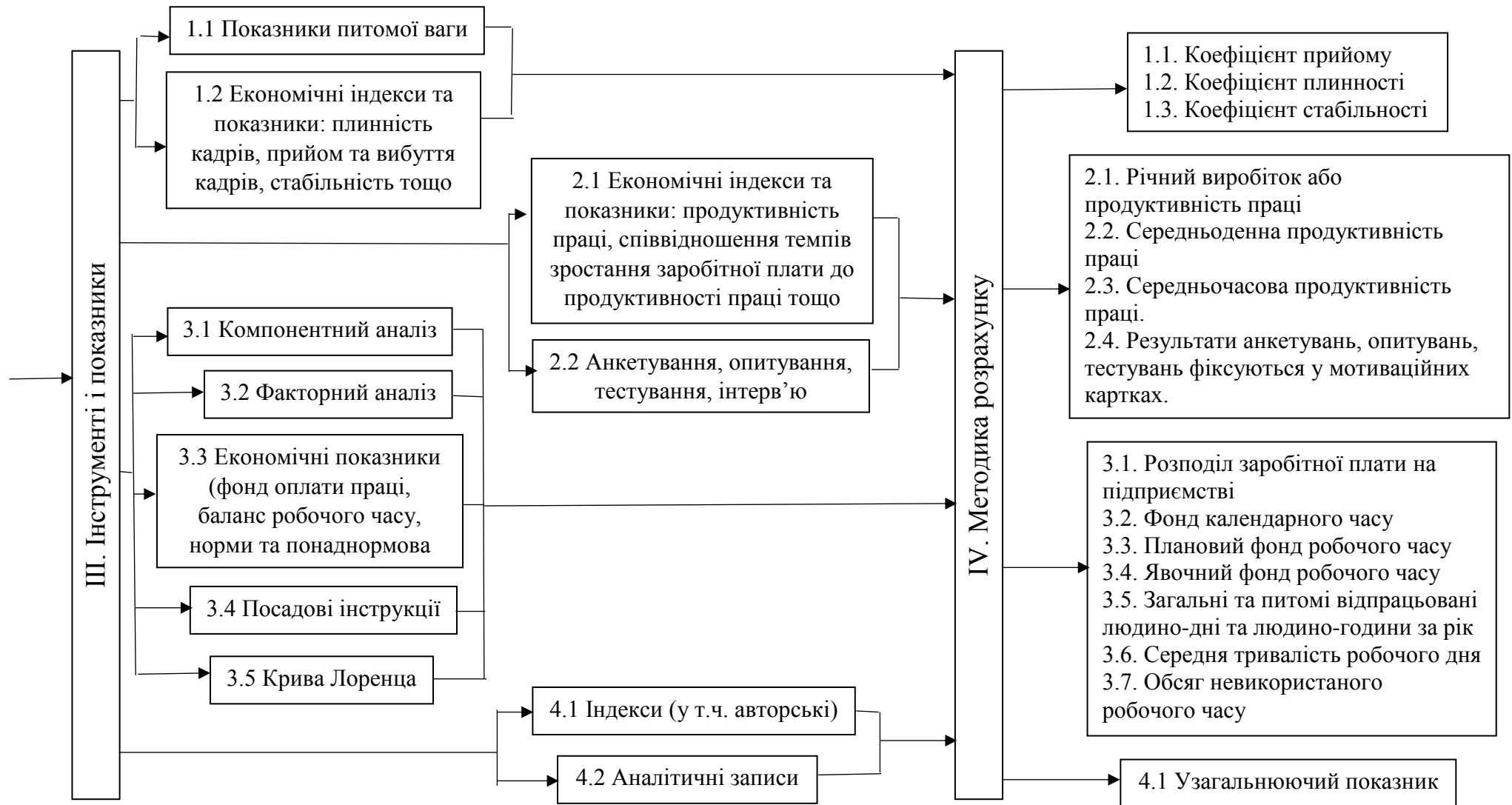


Рис. 1.9. Система оцінки кадрового потенціалу підприємства



Джерело:

розроблено

автором

3.7. Обсяг невикористаного робочого часу: цілоденні втрати (відпустки, лікарняні, простої) та внутрішньозмінні втрати (ремонти, відсутність ресурсів).

4.1. Узагальнюючий показник є результатом проведеного на підприємстві системного аналізу кадрового потенціалу, який враховує всі фактори, що впливають на потенціал працівників та відповідає конкретним умовам господарювання обраного підприємства.

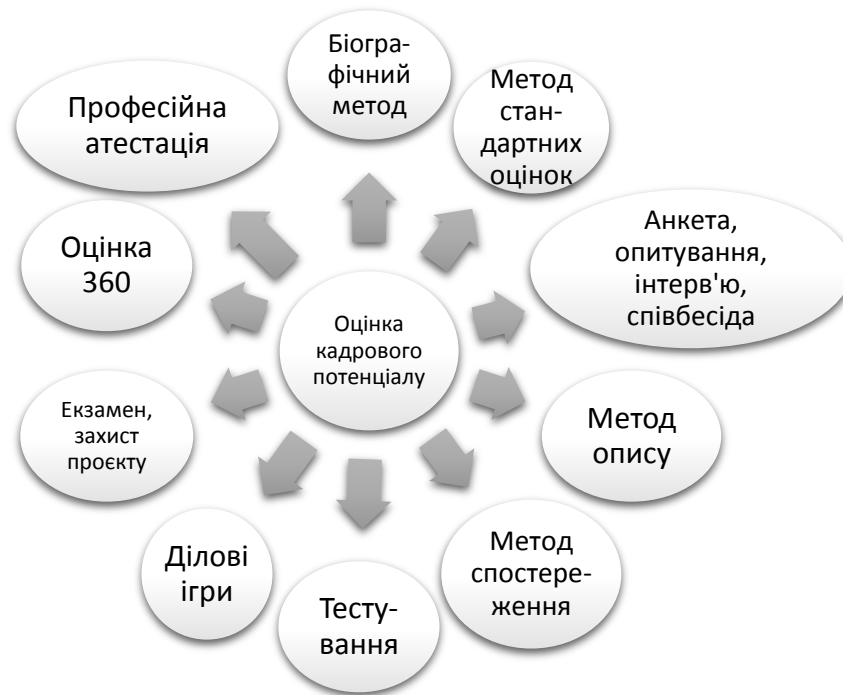
Як було зазначено, на кожному підприємстві існує своя унікальна система кадрів, яка залежить від багатьох чинників: характеристика кадрового складу (вік, освіта, стать, стаж та ін.), характеристика підприємства (форма, розмір, галузь господарювання), соціо-економічні умови в країні тощо. Тому неможливо розробити єдиний дієвий алгоритм для оцінки кадрового потенціалу, який ефективно функціонував би за будь-яких обставин на кожному підприємстві, але існують загальні рекомендації та інструменти, комбінації яких можуть бути використані залежно від певних умов конкретного підприємства.

Дослідниками Балабановою Л.В. та Сардак О.В. [42] виділяється десять найбільш поширених та ефективних у використанні інструментів та методик оцінки кадрового потенціалу підприємства, які узагальнено автором та наведено на рис. 1.10.

Варто приділити окрему увагу кожній з методик оцінювання.

1. Анкета, опитування, інтерв'ю, співбесіда – індивідуальний або груповий аналіз робочого колективу шляхом особистого спілкування з метою розширити наявний спектр даних стосовно навичок, умінь, особистих рис працівників. Як результат, у керівництва з'являється можливість оцінити кваліфікацію працівників, їхню продуктивність та якість праці, рівень ініціативи та відповідальності тощо.

2. Тестування. За допомогою складеної заздалегідь тестової форми створюється певний особистісний портрет працівника, який містить у собі його характеристику, набір навичок, умінь, кваліфікації та ін.



**Рис. 1.10. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: узагальнено автором за даними [42]*

3. Біографічний метод – досліджується кадрова документація працівника (освіта, кар’єра, кваліфікація, персональна характеристика та рекомендації). Результатом аналізу є загальна характеристика кожного працівника як кваліфікованого професіонала.

4. Оцінка 360. Оцінювання кожного працівника проводиться шляхом опитування усіх співробітників, які мають робочі або неформальні зв’язки з досліджуваним робітником.

5. Ділові ігри розкривають поведінку працівників у колективі та за різних обставин або робочих ситуацій. Ділові ігри дозволяють оцінити рівень відповідальності, ініціативності, командної роботи, а також наявність лідерських здібностей у кожного працівника.

6. Метод стандартних оцінок. Інструментом оцінки є спеціальна форма, створена представником кадрової служби, з переліком питань щодо особистої

характеристики працівника та рівня його професійної кваліфікації. Цей метод є досить суб'єктивним та може містити недостовірну інформацію.

7. Метод спостереження. Шляхом фото- або відеофіксації проводиться дослідження поведінки працівника на робочому місці, у професійній діяльності та у спілкуванні з колективом.

8. Метод опису. Суб'єктивна характеристика працівника з відокремленням усіх його відомих позитивних та негативних рис.

9. Екзамен, захист проєкту. Працівникам дається час на підготовку, а згодом спеціально створена комісія оцінює знання та/або навички персоналу за допомогою контролюючих питань або форми для відповідей. Також можливе використання форми проєкту (індивідуального або групового), який необхідно буде захистити перед спеціальною комісією [42].

10. Професійна атестація є узагальнюючим методом, що може включати до себе інструменти та риси перелічених раніше методик. Керівництво підприємства або незалежна комісія проводить комплексну оцінку одного працівника, групи або усього колективу з метою визначити поточний рівень знань, умінь та навичок, особистісні характеристики та розрахувати поточний та/або можливий кадровий потенціал підприємства.

Втім деякі з дослідників відзначають, що більшість з поширених методів оцінки кадрового потенціалу за усіх переваг залишаються суб'єктивними, адже результати оцінювання залежать від особистої думки експерту або працівника кадрової служби, від обраної методики, від обраних питань для тестувань та інтерв'ю тощо. І тому на деяких підприємствах запроваджується дещо інша методика оцінки, а саме т. зв. «кадровий аудит». Він має спільні риси з професійною атестацією, але усе ж є окремим і незалежним методом оцінки кадрового потенціалу.

Отже, кадровий аудит – комплексне довготривале дослідження системи кадрових ресурсів підприємства, що проводиться за допомогою оцінки забезпеченості організації кадрами необхідного рівня кваліфікації у необхідній кількості, а також відповідності кадрового складу до стратегічних цілей

підприємства. Кадровий аудит вимірює здатність кадрового складу підприємства до змін, допомагає відокремити різні групи працівників та визначити їхній рівень мотивації, досліджує наявну корпоративну культуру і етику та зв'язки між членами колективу [43].

Кадровий аудит має бути постійним, безперервним, це процес, який триватиме з самого моменту прийому працівника на посаду (або навіть на співбесіді) і протягом усієї трудової діяльності. Також важливо усвідомити, що аудит не є певним екзаменом та дестабілізуючим фактором, що відволікає працівників від виконання обов'язків. В ідеалі кадровий аудит мають помічати та фіксувати тільки працівники кадрової служби та керівництво організації.

Ще на етапі успішного завершення співбесіди та процесу прийому на роботу має початися аналіз майбутнього працівника з точки зору т. зв. *soft skills* та *hard skills*, тобто особистісних та професійних навичок, які формують людину, з одного боку, як особистість, здатну до комунікації з колективом і керівництвом, відповідальну і пунктуальну, готову працювати і розвиватися, а з другого боку – як спеціаліста у своїй галузі, що має необхідну для роботи кваліфікацію, рівень освіти, знання і навички, якими людина ефективно користується у процесі трудової діяльності (рис. 1.11).

Для того, щоб керувати кадровим потенціалом з максимальною ефективністю, необхідно розуміти, які фактори лежать в його основі та мають вплив на його розвиток. Загалом усі фактори впливу на кадровий потенціал можна розділити на дві категорії:

I. Внутрішні, які включають до себе:

1) фактори особистості – усе, що характеризує людину як особу з точки зору роботодавця: стать, вік, освіта, знання, уміння і навички.

2) фактори мотивації – розуміння працівником своїх робочих обов'язків та їх сумлінне виконання; процес праці з максимальною віддачею як одного працівника, так і усього колективу; отримання задоволення від роботи; розуміння цілей підприємства і робота над їх успішним виконанням.

3) фактори успіху (статусу) – до них відносяться визнання керівництвом та колегами, реалізація робочих та лідерських здібностей, задоволення власними результатами праці та їх схвалення керівництвом.

II. Зовнішні, які включають до себе:

1) фактори економіки – рівень безробіття, рівень інфляції, загальний стан ринку праці, стан економіки регіону та країни в цілому.

2) фактори соціуму – до них відносять рівень заробітної плати, можливість кар’єрного зростання, підтримка соціально уразливих категорій (пенсії, пільги), рівень благополуччя особи у соціуму.

3) фактори техніки/технології – загальний рівень автоматизації праці; рівень продуктивності праці; сфера охорони праці та безпеки життєдіяльності.



**Рис. 1.11. Складові характеристики працівника підприємства як кваліфікованого професіонала**

*Джерело: розроблено автором*



Планування та контроль кадрової системи організації є базовими засадами принципу безперервності процесу кадрового аудиту, тому на підприємстві має бути запроваджений спеціальний механізм постійного оцінювання кадрів та їхнього трудового потенціалу. Усі заходи повинні носити постійний, а не моментний або періодичний характер. Основні ступені цього механізму викладені у табл. 1.6:

Таблиця 1.6.

### Механізм проведення кадрового аудиту підприємства

Вид діяльності підприємства	Напрямки та методики кадрового аудиту
Планування діяльності	Аналіз наявних ресурсів підприємства, умови господарювання, аналіз стратегії підприємства, формування приблизного списку потреби у кадрах
Підбір працівників	Аналіз реальних потреб у кадрах, використаних методик набору кадрів, оцінка діяльності HR-відділу
Набір працівників	Початок оцінювання кадрового складу, перші результати оцінки кадрового потенціалу організації
Адаптація кадрів	Аналіз внутрішніх зв'язків та клімату у колективі, кількість конфліктів та шляхи їх розв'язання
Створення систем стимулювання	Аналіз заробітної плати та її складових, наявність та розмір премій, відсутність сірих схем та чорної зарплати, гендерна рівність оплати праці
Рух працівників	Аналіз коефіцієнтів плинності кадрів: прийоми, звільнення, стабільність, підвищення та переміщення кадрів
Оцінка трудової діяльності	Аналіз вживаних на підприємстві методик атестації та оцінки кадрів, їх результатів та об'єктивності
Моніторинг колективу	Оцінка корпоративної культури та етики на підприємстві, психосоціальних умов усередині колективу, шляхів комунікації між працівниками та керівництвом
Розвиток кадрів	Аналіз існуючих систем навчання та підвищення кваліфікації, мотивація працівників до саморозвитку, аналіз системи оцінювання кадрів та її об'єктивності

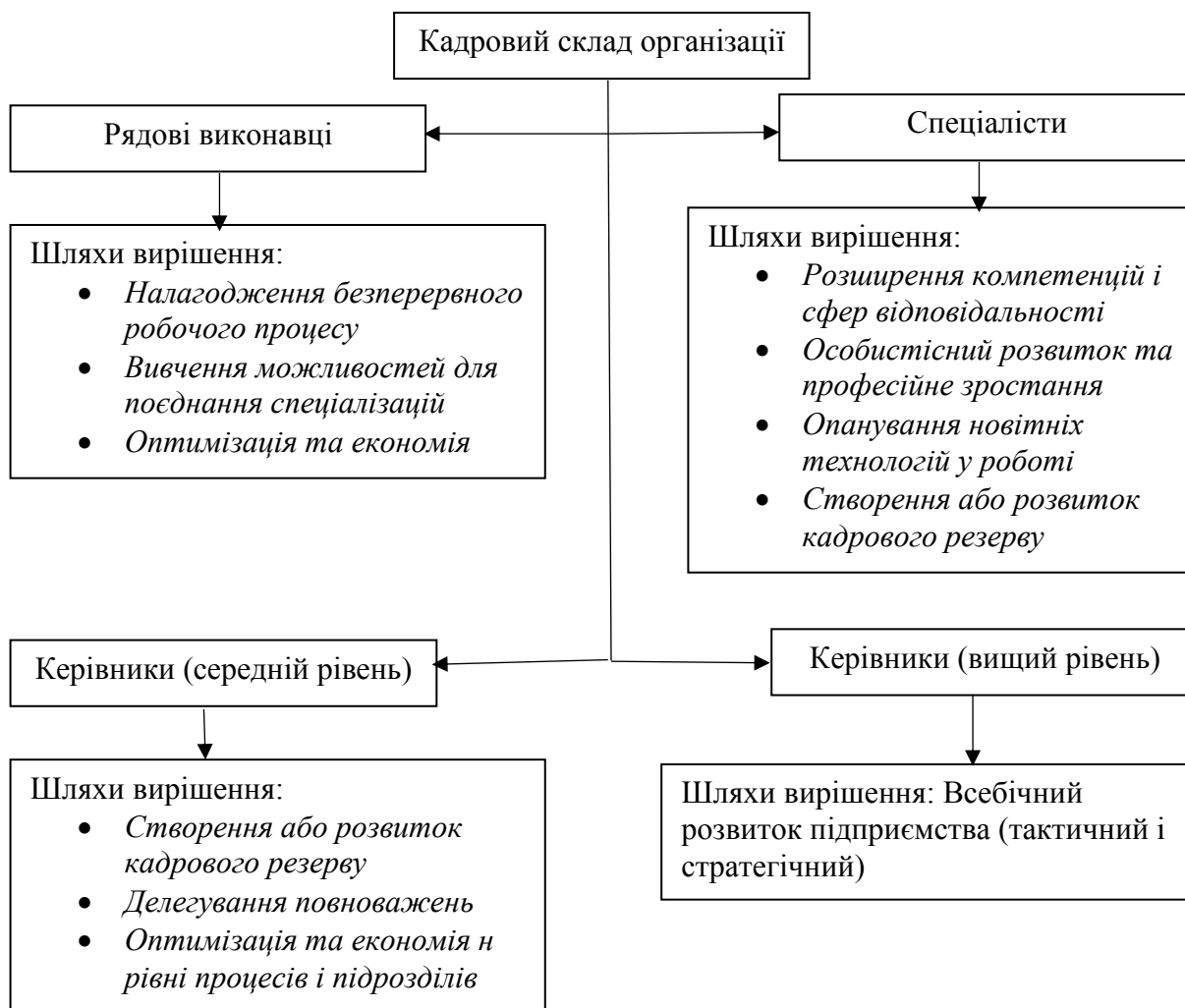
*Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [44]*

У системі управління кадрами підприємства значну роль відіграє елемент розвитку працівників. У підходах, якими користуються спеціалісти, не може бути єдиних для усього світу, загальноприйнятих і постійних методик, адже управління персоналом є безперервним процесом пошуку нових ефективних стратегій та оптимізації вже існуючих та застосованих шляхів управління кадрами. Будь-які знання та уміння з часом обов'язково застаріють і на ринку праці виникне попит на нові теоретичні та практичні знання, опанування нових технологій, також існує вірогідність спростування того чи іншого наукового знання, його переосмислення. Сучасні науковці створили таке поняття, як «період напіврозпаду компетентності», тобто певний відрізок часу, за який частина знань, наявних у особи, втрачає свою актуальність [45].

Тому необхідним вважається впровадження на підприємствах системи безперервного розвитку кадрів, що буде адаптована до унікальних умов кожного суб'єкта господарювання та буде функціонувати з урахуванням наявного у них кадрового складу. Автором запропоновано приклад системи розвитку кадрів виходячи з їхньої позиції на підприємстві (рис. 1.12).

Отже, функціонуюча система освіти та розвитку кадрів є одним з найефективніших інструментів підвищення кадрового потенціалу співробітників, особливо у поєднанні з впровадженням корпоративної (або організаційної) культури.

Корпоративна культура [70] також має вплив на підвищення кадрового потенціалу організації шляхом збільшення ефективності реалізації різноманітних бізнес-процесів, а саме під впливом корпоративної культури працівники демонструють певну поведінку. Корпоративна культура, за умови її вірного створення та функціонування, має позитивний вплив на ефективність роботи кожного працівника, індивідуальну залученість, задоволеність працею, успішне виконання робочих завдань та застосування інноваційних і креативних методик у роботі [46].



**Рис. 1.12. Розвиток кадрового складу підприємства з урахуванням робочих посад**

*Джерело: розроблено автором*

Деякі сучасні науковці поділяють корпоративну культуру на культуру досягнень та культуру підтримки. Корпоративна культура досягнень ґрунтується на колективних чи індивідуальних досягненнях певних цілей працівниками підприємства. Як правило, в рамках даного типу взаємовідносин співробітники пишаються своєю приналежністю до організації та природно орієнтовані на отримання високого результату своєї трудової діяльності і, отже, на підвищення загального рівня добробуту фірми. Іншими словами, співробітники, ототожнюючи себе з підприємством, сприймають його успіх як свій власний, що підвищує їхню внутрішню мотивацію та професійну віддачу. Разом з тим, оскільки в організації спостерігається високий ступінь

згуртованості колективу, то посилений зовнішній контроль та цілеспрямована активізація прагнень співробітників до інноваційних перетворень не потрібна, адже вони орієнтовані діяти добровільно і без систематичних директивних вказівок [47].

На відміну від культури досягнень, корпоративна культура довіри та підтримки орієнтована на створення сприятливої морально-психологічної мотивації персоналу до праці: співробітників наповнюють позитивні емоції за рахунок поваги та розуміння з боку співробітників та начальства, що виражається у більш уважному ставленні до клієнтів, постачальників та колег. При цьому в організації активно реалізуються принципи командної роботи, відбувається цілеспрямований обмін інформацією та здійснюється розробка прогресивних ідей усім робочим колективом. Разом з цим, чекаючи підтримки з боку керівництва підприємства, співробітники, у свою чергу, підвищують якість своєї праці, дбайливо використовують ресурси фірми і позитивно спрямовані в розвитку її ділової репутації [48].

Умови інноваційних трансформацій економіки також мають вплив на вибір найбільш актуальних і дієвих методів оцінювання і розвитку кадрів підприємства, адже зовнішні умови господарювання мають перетворюючий вплив на застосовувані підприємствами механізми управління та інструменти кадрової політики. Процес інноваційної трансформації економіки являє собою відображення потреби суспільства у певних змінах, у вирішенні певних загальноекономічних проблем. У процесі саме інноваційних трансформацій рушійною силою та підґрунтям змін виступають знання людей, а механізми виробництва та наповнення економіки концентруються на новітніх розвинених технологіях.

Основними характерними рисами нової економічної системи, заснованої на інноваціях, мають стати ступінь та динаміка розвитку новітніх технологій, розуміння і використання інноваційного капіталу, а також ефективне використання і розвиток інноваційного потенціалу населення, яке забезпечить

гнучкість економічної системи та швидку адаптацію до змін у процесі трансформацій.

Існує безліч різноманітних підходів до визначення такої категорії, як інноваційні трансформації економіки. У таблиці 1.7 узагальнено основні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування даного терміну:

*Таблиця 1.7.*

**Підходи до визначення поняття «інноваційна трансформація економіки»**

<b>Автор</b>	<b>Трактування терміну</b>
Філіппова С.В.	Кардинальна зміна напрямів і характеру розвитку економіки, що покликана забезпечити підвищення її ефективності [221].
Писаренко С.М.	Економіка, орієнтована на розробку, випуск і продаж продукції, що втілює останні передові досягнення науки і техніки [222].
Овчиннікова В.О., Дьяков М.І.	Перехід з одного технологічного укладу в інший за допомогою широкомасштабного використання цифрових, інформаційно-комунікаційних та роботизованих технологій [223].
Гнилорібов М.А.	Діяльність приватного і державного секторів, чия діяльність і взаємодія ініціюють, імпортують, змінюють і поширюють нові технології [224].
Тимошенко Н.Ю., Шабанова М.А.	Соціально-економічна трансформація, ініційована масовим упровадженням і засвоєнням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації [225].
Phil McKinney	Перехід від традиційних галузей промисловості до галузей, більш заснованих на знаннях, де ідеї, інновації та інтелектуальний капітал є рушійною силою економічного зростання [226].
Jerry Courvisanos, Stuart Mackenzie	Сукупність економічної теорії, яка апріорі стверджує, що економічний розвиток є результатом відповідних знань, інновацій та підприємництва, що діють в інституційному середовищі систем інновацій [227].
Narboy Karimov, Faridakhon Khamidova, Shakhzod Saydullaev, Rano Parpieva	Система економічних, соціальних і культурних комунікацій на основі використання цифрових технологій [228].
Atef Awad	Перетворення всієї системи на нову структуру, створену для застосування в майбутньому; це фундаментальна концепція у створенні прибуткових, конкурентоспроможних і довгострокових бізнес-моделей [229].
Terry Burton	Цілісні, надзвичайно складні ініціативи, які потребують інновацій, інтегрованої операційної стратегії та бачення, людей, процесів, технологій, капіталу, культурного розвитку та критеріїв ефективності для досягнення сталого успіху [230].

*Джерело: узагальнено автором на основі [221-230]*

Дослідження різних підходів до визначення терміну «інноваційна трансформація економіки» довело, що у сучасному науковому середовищі наразі не існує єдиного усвідомлення дефініції даної категорії, адже деякі з науковців розглядають інноваційну трансформацію як систему, інші – як певний процес, а деякі з науковців підходять до трактування з боку діяльності. Але більшість дослідників мають спільні думки стосовно специфічних характерних рис даної категорії, а саме фокусування уваги на передових цифрових технологіях, які є обов'язковим і центральним елементом інноваційної економіки.

Протягом періоду Незалежності Україна пройшла крізь значні перетворення в економіці, у тому числі й інноваційні, які відбувалися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Таблиця 1.8 демонструє етапи трансформаційного процесу української економіки протягом її сучасної історії:

*Таблиця 1.8.*

**Характеристика етапів трансформаційних змін економіки України за 1991-2022 рр.**

<b>Етапи трансформаційних змін економіки сучасної України</b>	<b>Характеристика етапу трансформації</b>	<b>Основні фактори трансформації економіки</b>	<b>Чинники впливу на інноваційні трансформації в економіці</b>
I етап 1991-1999	Становлення національної економіки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здобуття економічного суверенітету (1991)</li> <li>2. Перехід від планової до ринкової економіки (1991)</li> <li>3. Глибока економічна депресія (1992-1994)</li> <li>4. Проголошення нової соціально-економічної стратегії (1994)</li> <li>5. Масштабна реформація національної економіки (1995-1999)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трансформація законодавства і базових принципів функціонування економіки</li> <li>2. Пошук шляхів ефективного реформування соціальної економіки</li> <li>3. Перші спроби впровадження західного досвіду стабілізації економіки</li> <li>4. Інноваційна реформа валютної стабілізації</li> </ol>
II етап 2000-2007	Створення нового економічного курсу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реформаційні зміни фінансового сектору (2000-2003)</li> <li>2. Перші позитивні тенденції зовнішньо-економічної діяльності (2004)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адміністративні, пенсійні та судові трансформації</li> <li>2. Реформація державного апарату</li> <li>3. Розробка стратегічних планів трансформації економіки</li> </ol>

		3. Помаранчева революція (2004) 4. Стабілізація зовнішнього боргу (2000-2006)	4. Перші кроки з реалізації політики децентралізації та розвитку регіональної економіки
--	--	--	---

Продовження табл. 1.8

		5. Підвищення основних показників соціально-економічного розвитку (2000-2004) 6. Зростання номінальних доходів населення (2003-2007) 7. Зростання цін на український експорт та розширення внутрішнього попиту (2006-2007)	5. Залучення іноземних інвесторів 6. Суттєве збільшення банківського кредитування 7. Збільшення інвестицій у економіку
III етап 2008-2009	Кризові трансформації економіки	1. Світова економічна криза 2. Масштабне зростання інфляції 3. Значна девальвація національної валюти та суттєве зниження ВВП 4. Неefективність державного управління і регулювання 5. Значне податкове навантаження на бізнес 6. Зростання зовнішнього боргу 7. Політична криза та нестабільність	1. Втрата інвесторів через надмірне податкове навантаження 2. Відсутність стратегічного планування і ризик-менеджменту 3. Дисбаланс між заробітною платою та ВВП 4. Зниження вагомості сировинного фактору у виробництві 5. Уповільнення розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу 6. Збільшення залежності економіки від зовнішньо-економічних факторів
IV етап 2010-2013	Соціально-економічні перетворення періоду відновлення	1. Проголошення програми економічних реформ за п'ятьма напрямками 2. Загострення економічних проблем, заснованих на радянському минулому 3. Можливості та загрози, пов'язані з Угодою про асоціацію та вільну торгівлю з ЄС 4. Високий ступінь тінізації економіки 5. Економічні перешкоди з боку росії задля блокування євроінтеграції	1. Високий рівень монополізації та олігархізації бізнесу 2. Відсталість науково-технічної бази 3. Збільшення кількості іноземних інвесторів та ринків збуту 4. Доступ до більш сучасних технологій та інновацій 5. Збільшення витрат на розробки та виробництво 6. Початок адаптації українського ринку до вимог європейських країн

V етап 2014-2015	Кризова фаза розвитку економіки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Початок військової агресії з боку росії</li> <li>2. Стрімке скорочення ВВП</li> <li>3. Швидка девальвація національної валюти</li> <li>4. Усебічна криза через суттєве послаблення економіки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення обсягів виробництва та кадрових ресурсів</li> <li>2. Значні обсяги банкрутства і ліквідації підприємств</li> <li>3. Суттєвий відтік інвестицій</li> </ol>
---------------------	---------------------------------	---	--

*Продовження табл. 1.8*

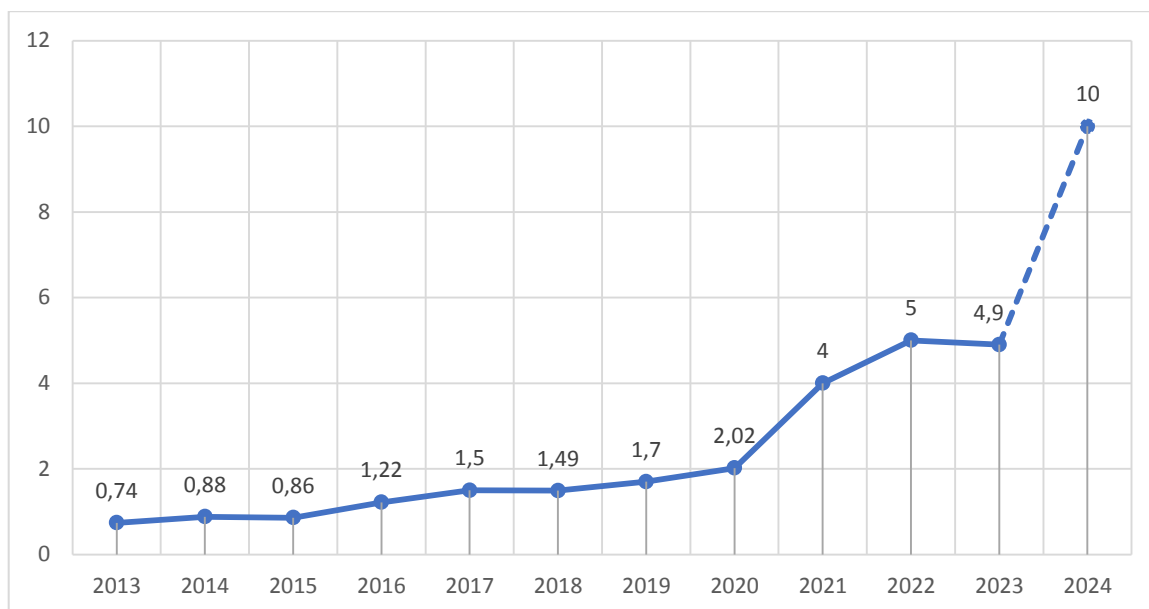
V етап 2016-2019	Депресивна фаза розвитку з ознаками поступового відновлення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація економіки та уповільнення темпів інфляції</li> <li>2. Значне збільшення доходів місцевих бюджетів</li> <li>3. Активізація процесів євроінтеграції</li> <li>4. Участь українського бізнесу у процесах глобалізації</li> <li>5. Активізація міграційних процесів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення інвестиційної активності та активізація інноваційної діяльності</li> <li>2. Розвиток міжнародної спільної науково-технічної діяльності</li> <li>3. Значні ризики та атмосфера невизначеності на національному ринку</li> <li>4. Швидке збільшення кількості представників малого і середнього бізнесу, стартапів, проєктів та інноваційних розробок</li> <li>5. Формування і популяризація інноваційної культури</li> </ol>
VI етап 2020-....	Пандемійні економічні трансформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Світова пандемія COVID-19</li> <li>2. Проблеми отримання кредитних коштів від МВФ</li> <li>3. Невизначеність у соціальній сфері</li> <li>4. Збільшення доходів населення</li> <li>5. Потужна цифровізація економіки</li> <li>6. Нестабільність політичної та економічної сфери</li> <li>7. Різке збільшення конкуренції на ринку праці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження якості та загального рівня кадрового потенціалу</li> <li>2. Стрімкий розвиток новітніх технологій</li> <li>3. Вкрай низький рівень захисту прав інтелектуальної власності</li> <li>4. Зниження інвестиційної привабливості через скорочення горизонтів планування</li> <li>5. Недостатня прозорість українського ринку для зарубіжних інвесторів</li> <li>6. Відсутність інноваційної політики та стратегії на рівні держави</li> <li>7. Зміна підходів до організації трудового процесу</li> </ol>
VII етап 2022-....	Військова трансформація економіки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повномасштабне вторгнення росії в Україну</li> <li>2. Подальший розвиток цифрової економіки</li> <li>3. Розробка Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стрімке зростання інноваційного потенціалу з поглибленням у оборонну сферу</li> <li>2. Розширення переліку інноваційних проєктів у соціальній та економічній сферах</li> </ol>



		4. Стрімке зростання невизначеності 5. Масштабний міжнародний приріст розробок у сфері передових технологій	3. Значний відтік спеціалістів та молодих кадрів 4. Скорочення кількості інвесторів через великі ризики 5. Діджиталізація суспільства
--	--	--	---

*Джерело: розроблено автором на основі [241-245]*

Дослідження особливостей інноваційної трансформації економіки є критично важливим для України періоду пост-ковіду та під час військового вторгнення, адже кризові умови та бойові дії у країні вважають джерелом не лише кризи, а й нових можливостей та дієвою силою прогресу. Світова пандемія надала потужного розвитку цифровій сфері, особливо у області віддаленої роботи та популяризації ІТ-сектору. Якщо до пандемії частка ІТ у загальному ВВП України за даними 2020 року займала близько 2% [232], як демонструє рисунок 1.13, то на кінець 2023 року цей показник сягнув вже 4,9%, і на 2024 рік заплановано збільшити долю ІТ-сектору у ВВП до 10% [233].



**Рис. 1.13. Частка ІТ-сектору від загальної суми ВВП України за 2013-2024 рр., %**

*Джерело: розроблено автором на основі [232-234]*

Це напряму пов'язано з інноваційними трансформаціями в економіці, адже з розширенням ІТ-сфери і повсюдною цифровізацією господарської діяльності люди прагнуть розробляти більше інноваційних продуктів, використовують власний інноваційний потенціал заради опанування нових професій або діджитальних інструментів.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році також надало потужний поштовх для інноваційного розвитку, адже в умовах воєнного стану національна економіка має бути гнучкою, здатною оперативно реагувати на нові виклики та створювати ґрунт для повоєнного відновлення. Саме тому воєнні дії у країні вплинули на швидкість і масштаб інноваційних перетворень. Так, наприклад, оборонна галузь України за останні два роки зазнала масштабного розширення та потрапила під вплив інноваційних і цифрових трансформацій, завдяки яким Збройні Сили України та цивільне населення значною мірою відчували наслідки діджиталізації та інноваційного розвитку. Згідно зі звітом Міністерства цифрової трансформації, на кінець 2023 року інноваційні трансформації економіки призвели до наступних результатів:

- загальний перелік цифрових послуг у державному застосунку «Дія» збільшено на 13, загальна кількість послуг сягнула 39;
- перелік послуг на порталі «Державні послуги онлайн» перевищив 100, адже за 2023 рік було створено 26 нових послуг населенню;
- завдяки проєкту «Дія.Бізнес» протягом 2023 року в Україні було зареєстровано більше 226 тис. ФОП та більше 6 тис. ТОВ;
- більше 8 тис. державних установ та приватних підприємств впровадили сервіси «Дії» у свою діяльність;
- проведене масштабне розширення державної підтримки ІТ-сектору (організація участі України у 9 міжнародних ІТ проєктах і конференціях, розробка проєктів з кібербезпеки і регулювання ШІ, створення законодавчої бази стосовно цифрових об'єктів власності та їхнього оподаткування тощо);
- підтримка і просування волонтерської платформи UNITED24, завдяки якій за 2023 рік було зібрано 235 млн. дол. на потреби ЗСУ;

- організація і розвиток спільноти фахівців з кібербезпеки «ІТ Армія», що завдала шкоди більше, ніж 400 компаніям країни-агресора;
- виробництво ударних дронів для Збройних Сил протягом року було масштабовано у 100 разів, що дало змогу запустити 43 нові ударні роти БПЛА та навчити більше 20 тис. осіб їх використовувати;
- зареєстровано 49 проєктів з розробки власних засобів РЕБ, з яких 6 пройшли експертизу за стандартами НАТО;
- створено і запущено платформу військових стартапів Brave1, за перший рік існування якої було зареєстровано більше 900 проєктів, а державна грантова програма спонсорувала стартапи на суму більше 2 млн. доларів [235].

Пандемія COVID-19 та повномасштабні бойові дії посприяли значному пришвидшенню процесів інноваційних трансформацій в Україні, дозволивши розпочати перехід до функціонування економіки у просторі «Індустрія 4.0». Окрім інновацій, притаманних системі 3.0, які вже стали звичними для населення і бізнесу і які вже було впроваджено в українську економіку (роботизація, автоматизація, хмарні мережі даних, мобільні технології та ін.), наступне покоління передових технологій вже розпочинає процес впровадження у вітчизняну галузь господарювання: штучний інтелект, блокчейн, дрони, 3D друк, нові технології кібербезпеки та VR-технології вже знаходять своє місце в українському бізнесі та на полях битв з агресором [236]. Це підтверджує активний розвиток України у напрямку інновацій та створює умови для інноваційних перетворень економіки.

Для впровадження процесу інноваційної трансформації економіки в Україні необхідно приймати до уваги характерні особливості, притаманні саме вітчизняній економіці:

- 1) уповільнення освоєння і впровадження нових технологій через застаріле та/або неактуальне обладнання та виробничі процеси;
- 2) низька конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість, особливо для іноземних інвесторів;

3) недостатня якість та ефективність державного управління і контролю у сфері інноваційного розвитку;

4) високий рівень ризику та значні економічні витрати у процесі розробки і впровадження інновацій;

5) низька зацікавленість кадрового складу у впровадженні змін та використанні власного інноваційного потенціалу [231].

Розуміння сутності інноваційного потенціалу кадрів підприємства є запорукою успішної діяльності підприємства та забезпеченням його швидкої адаптивності до змін у сучасному середовищі господарювання під час інноваційних трансформацій. Керівництво підприємства має приділяти окрему увагу саме інноваційному розвитку персоналу, адже сучасні перетворення економіки не залишають можливості підприємствам ігнорувати інноваційні процеси, оскільки наразі усе частіше виникають новітні технології, більш сучасні процеси виробничої діяльності, оновлюються застарілі бази даних та створюються нові інструменти управління. Дані передумови господарської діяльності сьогодення мають значний вплив на стратегію будь-якого підприємства, і оскільки кадровий склад є запорукою його гнучкості та адаптації до змін, інноваційний потенціал має бути досліджений та використаний з максимальною ефективністю.

Інноваційний потенціал кадрів підприємства складається з трьох основоположних елементів (рис. 1.14):



*Рис. 1.14. Базові складові інноваційного потенціалу кадрів*

*Джерело: розроблено автором*

Здатність працівників не лише застосовувати наявні у них знання, уміння і навички, а й активно шукати нові та оновляти існуючі, бажання розвиватися професійно і особисто, прагнення до вивільнення креативних та лідерських здібностей і нестандартного підходу у процесі праці, робота над збільшенням інтелектуальних здібностей, зацікавленість у створенні та використанні інновацій – поєднання цих факторів формує інноваційний потенціал кадрового складу підприємства, який є однією зі складових загального комплексу кадрового потенціалу і вважається критично важливим в умовах інноваційних трансформацій сучасної економіки. Але варто не забувати, що інноваційне і нестандартне мислення мають проявляти не тільки рядові працівники, а й представники менеджменту у своїй управлінській діяльності, адже саме від їхнього розуміння інноваційних процесів на підприємстві залежить ефективність впровадження змін усередині організації.

### **Висновки до розділу 1**

Перший розділ дисертаційної роботи містить науково-теоретичні основи дослідження кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін в економіці. Сформовані за результатами даного розділу висновки полягають у наступному:

1. Кадри є невід’ємною основоположною частиною діяльності будь-якої організації незалежно від її розміру, географічного положення, виду діяльності та величини прибутків. Без зайнятих на підприємстві кадрів неможливе існування власне підприємства, і тому вивчення кадрових питань завжди є актуальним та необхідним.

2. Кадри – це наявний склад працівників організації, що мають певну кваліфікацію та володіють набором умінь та навичок, необхідних для виконання своїх обов’язків. Але у кожного працівника є також приховані здібності, вірогідні можливості, про існування яких сам робітник може навіть

не здогадуватися. А ці можливості, у свою чергу, здатні значно підвищити його продуктивність та позитивно вплинути на діяльність підприємства у цілому. Ці ймовірні здібності називаються кадровим потенціалом.

3. Кадровий потенціал являє собою систему професійних знань та навичок, потенційних можливостей та здатності до творчої та нестандартної діяльності людини. Завдяки грамотному використанню потенціалу кожного працівника організації загальні показники її діяльності можуть суттєво покращитися, адже глибинні здібності кожного працюють на позитивний результат усієї фірми.

4. Через велику варіативність підходів до оцінки кадрів підприємства та методик вимірювання кадрового потенціалу наразі не існує єдиного загальнозживаного механізму оцінювання кадрового потенціалу. Через це навіть усередині одного підприємства використання різних підходів до оцінки веде до демонстрації різних значень кадрового потенціалу. Також суттєвим недоліком ряду методик є суб'єктивна оцінка певних категорій, що входять до загальної оцінки кадрів організації та їхнього потенціалу, що суттєво впливає на точність та відповідність результатів аналізу реальному стану кадрового потенціалу підприємства.

5. Розроблено систему оцінки наявного стану кадрового потенціалу підприємства, яка включає до себе види та етапи дослідження, які формують структуру оцінки, інструменти і показники, які є необхідними для оцінки кадрів та їхнього потенціалу, а також блок методики розрахунку, у якому наведені конкретні коефіцієнти та показники, комплексний розрахунок яких допоможе зробити висновок щодо поточного рівня кадрового потенціалу персоналу підприємства.

6. Розглянуто теоретичні засади та практичні рекомендації щодо проведення оцінки кадрів підприємства та їхнього потенціалу методом кадрового аудиту. Запропоновано механізм проведення кадрового аудиту організації, який охоплює усі види діяльності підприємства, які пов'язані з його персоналом, та зазначено напрямки і методики дослідження, які використовуються для аналізу кожного з цих видів діяльності.

Результати досліджень першого розділу дисертаційної роботи наведено у таких публікаціях автора [64-70].

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ

#### 2.1 Передумови формування і тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах інноваційних змін економіки формування кадрового потенціалу підприємств та його ефективне використання є запорукою сталого економічного розвитку. Новітні тенденції трансформацій економіки зумовлюють зростання ролі людського фактору у господарюванні та значною мірою збільшують підходи і методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Серед найбільш актуальних сучасних факторів, які мають вплив на створення і розвиток кадрового потенціалу, можна виділити: збільшення обсягів інвестування в людський капітал, зростання потреби промисловості у кваліфікованому персоналі, необхідність працівників з інноваційним мисленням, потребу у інтенсивному розвитку виробництва.

Збільшення суми інвестицій у людський капітал вважають одним з найбільш впливових факторів розвитку кадрового потенціалу. Так, у дослідженні Точиліної Ю.Ю. інвестування в людський капітал розглядається як запорука розвитку національної економіки [71], збільшення вкладень у людський капітал забезпечує економіку більшою кількістю кваліфікованих спеціалістів. Носик О.М. [84] вважає, що інвестиції у людський капітал допомагають залучити та адаптувати працівника до роботи на певному підприємстві, забезпечують рух робочої сили та сприяють професійному розвитку працівників. У дослідженні Шевченко Д.В. [85] зазначено, що доцільність вкладень у людський капітал полягає у зростанні продуктивності праці персоналу та багатократній окупності цих інвестицій за рахунок зростання прибутків, а також потенційному підвищенні



конкурентоспроможності підприємства. Краєвський В.М. [86] вважає, що інвестування у людський капітал є запорукою стратегічного економічного зростання та допоможуть країні вистояти у кризовий період. У свою чергу, Мельничук Л.С. у своєму дослідженні відображає інвестиції у розвиток людського капіталу як найбільш перспективний напрямок інвестування з соціально-економічної перспективи [87].

Зростання потреби промисловості у кваліфікованому персоналі присвячені публікації багатьох спеціалістів, наприклад, Васильченко В.С. та Гриценко А.М. відзначають певні тенденції надлишку фахівців економічних та юридичних спеціальностей, які привели до нестачі саме інженерно-технічних кадрів [88]. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. і Бережна Ю.Б. розглядають розвиток кадрового потенціалу як вирішальний чинник конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств [89], а без кваліфікованого персоналу підприємству загрожує висока плинність кадрів, зниження продуктивності кадрів та стагнація. Кір'ян В.А. розглядає можливість інноваційного розвитку промисловості саме шляхом забезпечення виробництв висококваліфікованими кадрами інженерно-технічних та інших робочих спеціальностей [90]. У свою чергу, Андибур А.П. [91] зазначає, що недостатнє забезпечення промисловості кваліфікованими кадрами пов'язане з недостатнім розумінням керівництвами підприємств важливості постійного розвитку кадрів і використання кадрового потенціалу.

В умовах інноваційних перетворень сучасної економіки варто також приділити увагу такому фактору, як інноваційне мислення. Заїка Ю.А. відзначає вплив інновацій та інноваційного мислення менеджменту на діяльність підприємств з точки зору їхньої конкурентоспроможності та адаптованості до змін, що приводить до зростання результативності господарської діяльності підприємств [92]. Стрілець С.І. пояснює важливість розробки і впровадження інноваційного мислення необхідністю сучасних кваліфікованих спеціалістів бути здатними швидко і ефективно вирішувати робочі завдання у постійно змінюваній економіці, використовувати

нестандартні підходи до роботи та прагнути до постійного саморозвитку [93]. Соболева С.М. пропонує трактувати інноваційне мислення як набір певних характеристик персоналу, серед яких: використання творчого методу вирішення проблеми; націленість на результат; застосування не лише професійних знань та умінь, а й уяви та інтуїції; оперативність реагування і адаптованість тощо [94]. Як вважають Христенко О.В. і Симоненко А.М. [95], особливу увагу варто приділити інноваційному мисленню керівників, які мають впроваджувати кадрову політику з урахуванням творчого потенціалу кожного працівника, стимулювати і зацікавлювати їх до інноваційної діяльності, що підвищить загальний кадровий потенціал підприємства. Тобто, інноваційне мислення тісно пов'язане з потенційними можливостями працівників – з кадровим потенціалом.

У найближчі часи українська промисловість зіткнеться з усебічними проблемами та важкими кризовими явищами. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спровокувало найтяжчий міграційний відтік в історії країни, а десятки підприємств, особливо у розвинених промислових регіонах, було окуповано, пошкоджено або знищено. Щоб пережити промислову кризу, у тому числі й у майбутньому повоєнному періоді, підприємства мають активізувати використання свого найбільш цінного ресурсу – кадрового.

Дейнеко Л.В. і Шелудько Е.І. у своєму дослідженні виділяють такі наявні проблеми розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств, як: масове зниження обсягів виробництва, значні обсяги кадрових втрат (унаслідок міграції, мобілізації, загибелі, зменшення привабливості промислових вакансій), міграційні процеси, невідповідність освіти сучасним вимогам професій тощо [96]. Науковці акцентують увагу на збереженні та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням вимог євроінтеграції та інноваційних змін в економіці. Мосійчук І.В. відзначає роль використання і розвитку кадрового потенціалу як умови досягнення підприємством лідерських позицій на ринку та закріплення на них [97], а ефективність промислової діяльності безпосередньо залежить від активного розвитку кадрового потенціалу працівників. У роботі

Драчук Ю.З. та Сав'юк Л.О. відзначається, що працівники промислових підприємств повинні адаптуватися до змін та відповідати сучасним вимогам трудової діяльності, особливо в умовах євроінтеграції: промисловість має бути екологічною та безпечною, виробниче обладнання та методики робочого процесу мають бути модернізовані, а асортимент продукції – змінений у відповідності до сучасних норм і стандартів [98]. Саме тут в дію має вступити використання кадрового потенціалу – навчання, перекваліфікація і розвиток кадрів, їхня здатність працювати ефективно у нових умовах, здатність пристосовуватися до змін та нестандартно мислити допоможуть українській промисловості пережити повоєнну кризу та переродитися у сучасну європейську галузь.

Враховуючи усі ці фактори, можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства являє собою основу конкурентоспроможності підприємства та дозволяє йому підвищити свою адаптованість до постійних змін економіки та умов господарювання.

Кадровий потенціал підприємства характеризує можливі професійні та особистісні здібності вже наявного в організації кадрового складу. До основоположних принципів формування кадрового потенціалу можна віднести детальний аналіз особистісних та кваліфікаційних компетенцій робітників і створення системи постійного професійного розвитку, що підвищить ефективність виконання посадових обов'язків кожного працівника організації.

Сучасні дослідження праці та її управління доводять, що кадрові ресурси є найвищою цінністю підприємств в умовах інноваційних змін економіки. Керування кадровими ресурсами займає місце серед основних стратегічних цілей діяльності підприємства а формування і розвиток кадрового потенціалу включається до переліку інвестицій, а не витрат, як вважалось раніше. Метою формування кадрового потенціалу на підприємстві є відповідність між особистісними якостями людей і їх потенціальними здібностями, що формуються у процесі навчання, та здатністю використовувати ці здібності у процесі трудової діяльності [169].

На рисунку 2.1 автором систематизовано основні напрямки з формування кадрового потенціалу організації:

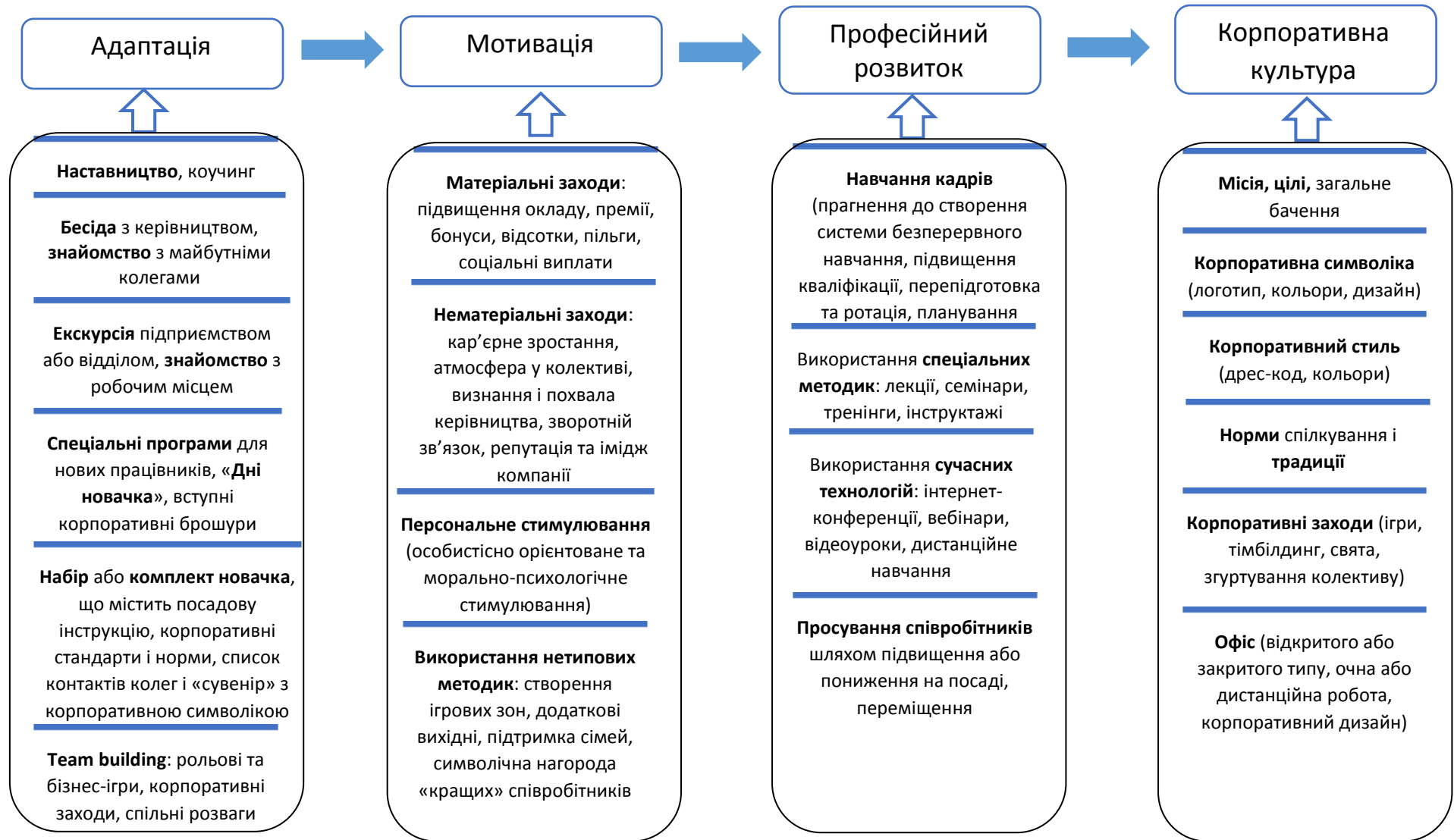


Рис. 2.1. Етапи формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [72-75]

Базою для формування кадрового потенціалу мають стати наступні фактори:

- структура персоналу має відповідати факторам виробництва;
- кількість працівників та їхня кваліфікація мають відповідати обсягу і складності виконуваних робіт;
- створення системи безперервного підвищення кваліфікації;
- максимізація ефективності використання робочого часу [76].

Для того, щоб повною мірою дослідити передумови формування кадрового потенціалу, доцільно проаналізувати сучасний стан ринку праці України. Для аналізу ринку праці України автором було обрано такі категорії, як безробіття населення і зайнятість (загалом по країні та окремо у промисловості, а також поглиблення у металургійну та машинобудівну галузі), і такі соціально-економічні категорії, як витрати на освіту населення, витрати підприємств на персонал та інноваційна діяльність кадрів.

У роботі було проведено дослідження кількості безробітних в Україні за період з 2017 по 2021 роки з окремою деталізацією статевого складу та місця проживання безробітних осіб, дані дослідження наведено у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Аналіз кількості та структури безробітних в Україні за період 2017-2021 рр. відносно статі та місця проживання, тис. осіб**

2017				
	тис. осіб	у % до економічно активного населення	Структура	Темп змін у порівнянні з попереднім періодом
<b>Усе населення у віці 15-70 років</b>	<b>1698,0</b>	9,5	100,0	-
<b>Жінки</b>	<b>652,6</b>	7,7	38,4	-
<b>Чоловіки</b>	<b>1045,4</b>	11,1	61,6	-
<b>Міські поселення</b>	<b>1142,9</b>	9,3	67,3	-
<b>Сільська місцевість</b>	<b>555,1</b>	9,9	32,7	-

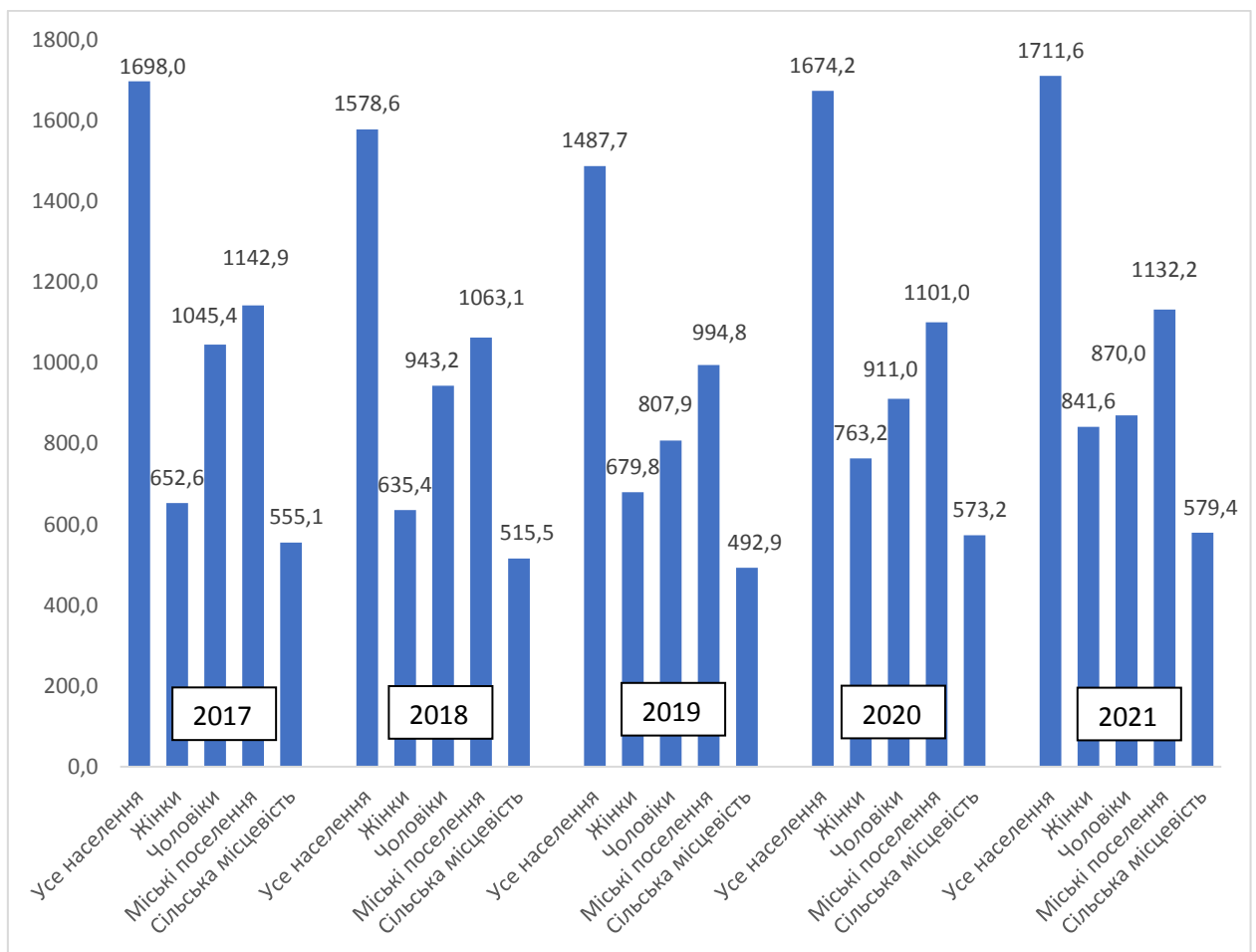
<b>2018</b>				
<b>Усе населення у віці 15-70 років</b>	<b>1578,6</b>	<b>8,8</b>	<b>100,0</b>	<b>-7,03</b>
<b>Жінки</b>	<b>635,4</b>	<b>7,4</b>	<b>40,3</b>	<b>-2,64</b>
<b>Чоловіки</b>	<b>943,2</b>	<b>10,0</b>	<b>59,7</b>	<b>-9,78</b>
<b>Міські поселення</b>	<b>1063,1</b>	<b>8,6</b>	<b>67,3</b>	<b>-6,98</b>
<b>Сільська місцевість</b>	<b>515,5</b>	<b>9,2</b>	<b>32,7</b>	<b>-7,13</b>
<b>2019</b>				
<b>Усе населення у віці 15-70 років</b>	<b>1487,7</b>	<b>8,2</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,76</b>
<b>Жінки</b>	<b>679,8</b>	<b>7,9</b>	<b>45,7</b>	<b>6,99</b>
<b>Чоловіки</b>	<b>807,9</b>	<b>8,5</b>	<b>54,3</b>	<b>-14,34</b>
<b>Міські поселення</b>	<b>994,8</b>	<b>8,0</b>	<b>66,9</b>	<b>-6,42</b>
<b>Сільська місцевість</b>	<b>492,9</b>	<b>8,6</b>	<b>33,1</b>	<b>-4,38</b>
<b>2020</b>				
<b>Усе населення у віці 15-70 років</b>	<b>1674,2</b>	<b>9,5</b>	<b>100,0</b>	<b>12,54</b>
<b>Жінки</b>	<b>763,2</b>	<b>9,1</b>	<b>45,6</b>	<b>12,27</b>
<b>Чоловіки</b>	<b>911,0</b>	<b>9,8</b>	<b>54,4</b>	<b>12,76</b>
<b>Міські поселення</b>	<b>1101,0</b>	<b>9,1</b>	<b>65,8</b>	<b>10,68</b>
<b>Сільська місцевість</b>	<b>573,2</b>	<b>10,3</b>	<b>34,2</b>	<b>16,29</b>
<b>2021</b>				
<b>Усе населення у віці 15-70 років</b>	<b>1711,6</b>	<b>9,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2,23</b>
<b>Жінки</b>	<b>841,6</b>	<b>10,1</b>	<b>49,2</b>	<b>10,27</b>
<b>Чоловіки</b>	<b>870,0</b>	<b>9,5</b>	<b>50,8</b>	<b>-4,50</b>
<b>Міські поселення</b>	<b>1132,2</b>	<b>9,5</b>	<b>66,1</b>	<b>2,83</b>
<b>Сільська місцевість</b>	<b>579,4</b>	<b>10,6</b>	<b>33,9</b>	<b>1,08</b>

*Джерело: узагальнено автором за даними офіційної статистики [77]*

Дані дослідження свідчать про неоднорідний стан рівня безробіття в Україні за досліджуваний період. З 2017 по 2019 рік кількість безробітного населення активно зменшувалася, адже країна поступово виходила з кризи після втрати частини території та населення. Але пандемія COVID-19 завдала значної шкоди ринку праці, і у 2020 році кількість безробітного населення збільшилася на 12,54% у порівнянні з 2019 роком через припинення бізнесів, скорочення персоналу та важкі карантинні умови (рис. 2.2).

Темпи збільшення безробіття дещо сповільнилися у 2021 році (приріст у 2,23% від загальної кількості), але за весь аналізований період дещо

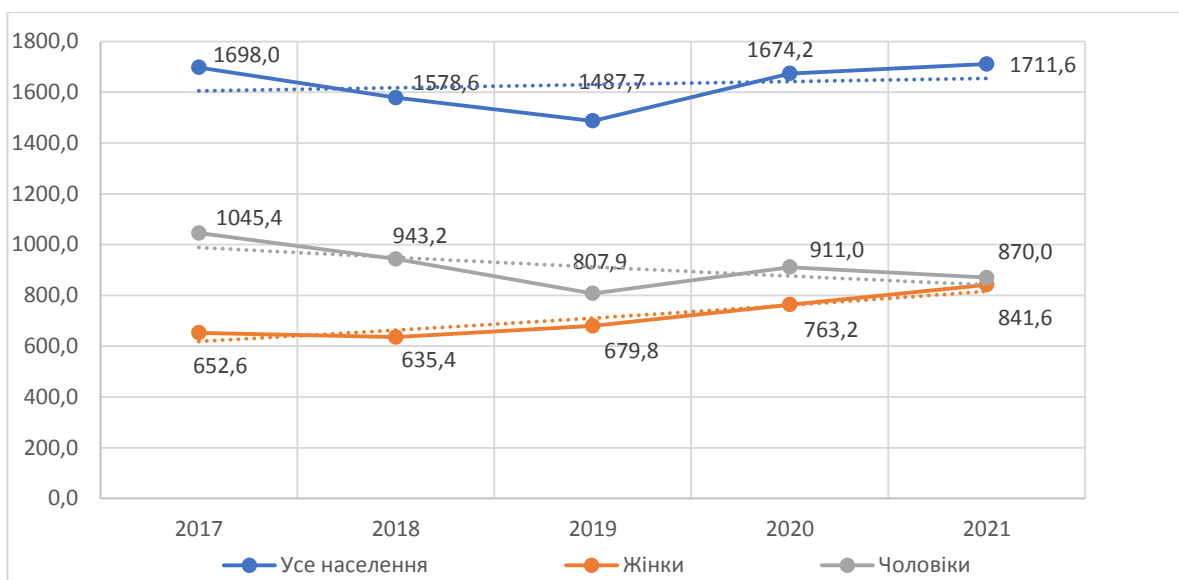
змінилася структура безробітного населення за статевою ознакою (рис. 2.3). У 2017 році жінки займали лише 38,4% від загальної кількості безробітних, але з кожним роком кількість безробітних жінок поступово зростала і у 2021 році на ринку праці майже однакова кількість безробітних жінок та чоловіків (49,2% та 50,8% відповідно). Структура безробітного населення за місцем проживання залишалася майже незмінною на протязі досліджуваного періоду – у середньому 66% від загальної суми безробітних займають жителі міст, а відповідно 34% – жителі сільської місцевості (рис. 2.4).



**Рис. 2.2. Динаміка кількості безробітних в Україні за 2017-2021 рр. відносно статі та місця проживання, тис. осіб**

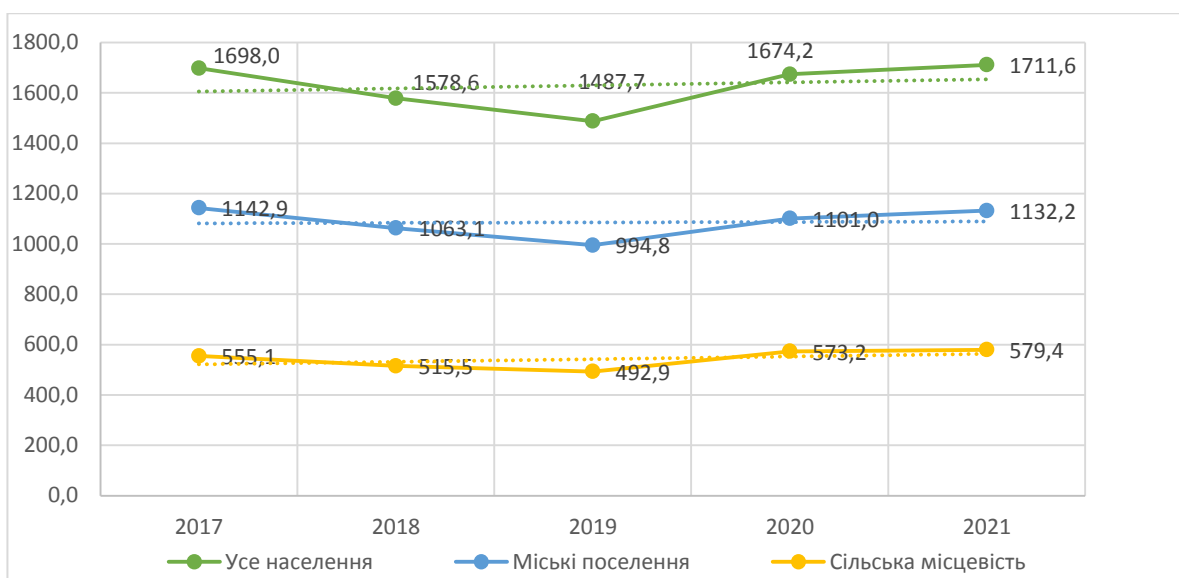
*Джерело: розроблено автором за даними офіційної статистики [77]*





**Рис. 2.3. Тенденції зміни кількості безробітних осіб за статеву ознакою за 2017-2021 рр., тис. осіб**

*Джерело: розроблено автором за даними офіційної статистики [77]*



**Рис. 2.4. Тенденції зміни кількості безробітних осіб за місцем проживання за 2017-2021 рр., тис. осіб**

*Джерело: розроблено автором за даними офіційної статистики [77]*

Наступною категорією для дослідження було обрано кількість зайнятих осіб загалом по Україні, а також з окремим поглибленням у промисловість та диференціацією за галузями (металургія та машинобудування). Проведений

аналіз кількості зайнятих осіб загалом по країні за 2010-2019 рр. показав (табл. 2.2), що найбільша кількість зайнятих осіб спостерігалася у 2010 році, коли близько 11 млн. осіб вважалися зайнятими, з них 2,8 млн. працювали у фізичних осіб-підприємців. У 2013-2014 через окупацію частини України кількість зайнятої робочої сили закономірно знизилася (на 9,41% відносно до 2010 року), адже країна зіткнулася зі значною кризою в усіх напрямках діяльності та життя, велика кількість населення залишилася на непідконтрольній території або була змушена залишити країну. Але вже у 2017-2018 рр. почався процес відновлення робочої сили, кількість зайнятих осіб в Україні почала знов поступово збільшуватися. У 2019 році цей показник сягнув 9,1 млн. осіб, що свідчить про зріст на 10,93% порівняно з найгіршим роком, 2016. Отже, можна свідчити про те, що до повномасштабної війни Україна поступово виходила з кризи останніх років [170].

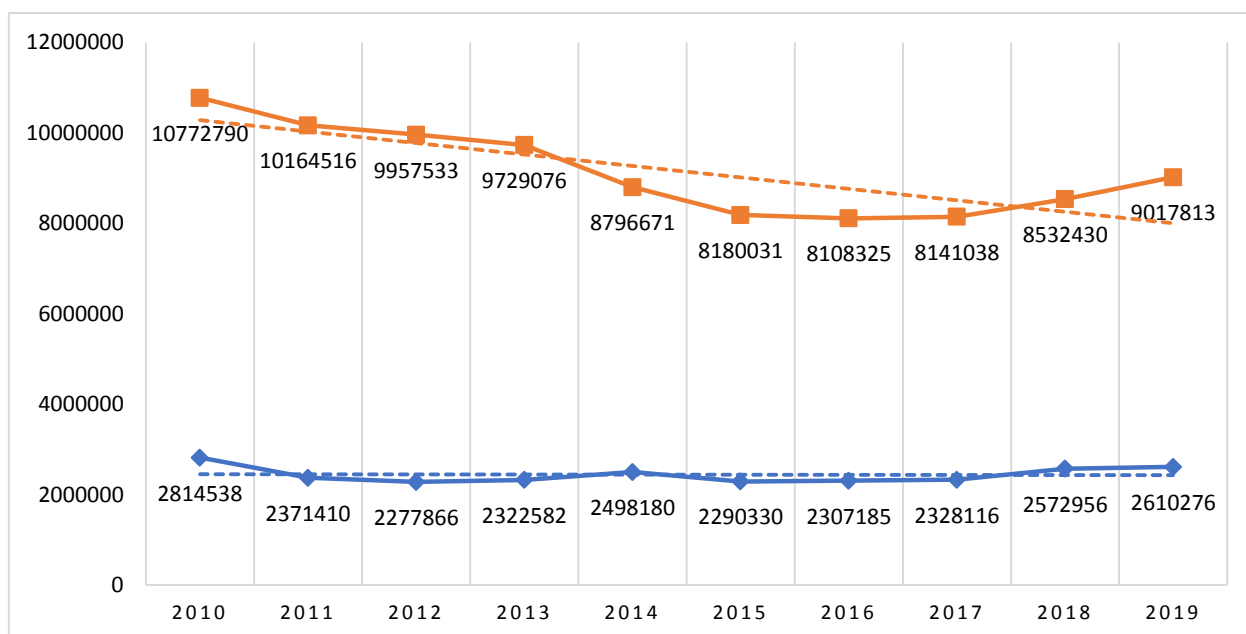
Таблиця 2.2.

**Аналіз кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та їх динаміка за 2010-2019 рр., осіб**

	Роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання			
		усього, осіб	з них у фізичних осіб-підприємців, осіб	Темпи зростання (зменшення) загальної кількості зайнятих	Темпи зростання (зменшення) зайнятих у фізичних осіб-підприємців
Усього зайнятих	2010	10772790	2814538	-	-
	2011	10164516	2371410	-5,6	-15,74
	2012	9957533	2277866	-2,0	-3,94
	2013	9729076	2322582	-2,3	1,96
	2014	8796671	2498180	-9,6	7,56
	2015	8180031	2290330	-7,0	-8,32
	2016	8108325	2307185	-0,9	0,74
	2017	8141038	2328116	0,4	0,91
	2018	8532430	2572956	4,8	10,52
	2019	9017813	2610276	5,7	1,45

*Джерело: розроблено автором на основі офіційної статистики [78]*

Дослідження кількості зайнятих осіб у суб'єктів господарювання і окремо у ФОП за 2010-2019 рр. приведені на рисунку 2.5:



**Рис. 2.5. Динаміка зайнятості населення у 2010-2019 рр., осіб**

*Джерело: розроблено автором на основі офіційної статистики [78]*

Автором окремо розглянута кількість зайнятих у промисловості, а також відокремлені металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів та машинобудування (табл. 2.3). На відміну від загальної кількості зайнятих осіб, у промисловості у цілому та металургії й машинобудуванні зокрема спостерігається стійкий спад робочої сили.

Це пов'язано з розвитком гуманітарних та ІТ-спеціальностей, населення все більше надає перевагу інтелектуальній, а не фізичній праці. Також досить важливим фактором є умови праці, які на промислових підприємствах є фізично виснажливими та непривабливими для молоді. За досліджуваний період зростає лише кількість ФОП та осіб, що працюють у них.

Таблиця 2.3.

**Кількість працівників, зайнятих у промисловості та окремо у  
металургійному виробництві та машинобудуванні, осіб**

	Роки	усього, осіб	темпи зростання (зменшення)
1	3	4	5
<b>Промисловість</b>	<b>2010</b>	3291924	-
	<b>2011</b>	3220837	<b>-2,2</b>
	<b>2012</b>	3209552	<b>-0,4</b>
	<b>2013</b>	3103735	<b>-3,3</b>
	<b>2014</b>	2606348	<b>-16,0</b>
	<b>2015</b>	2417869	<b>-7,2</b>
	<b>2016</b>	2351522	<b>-2,7</b>
	<b>2017</b>	2334361	<b>-0,7</b>
	<b>2018</b>	2317627	<b>-0,7</b>
	<b>2019</b>	2254441	<b>-2,7</b>
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	<b>2010</b>	377578	-
	<b>2011</b>	353201	<b>-6,5</b>
	<b>2012</b>	358142	<b>1,4</b>
	<b>2013</b>	329491	<b>-8,0</b>
	<b>2014</b>	295160	<b>-10,4</b>
	<b>2015</b>	272862	<b>-7,6</b>
	<b>2016</b>	248095	<b>-9,1</b>
	<b>2017</b>	237480	<b>-4,3</b>
	<b>2018</b>	232371	<b>-2,2</b>
	<b>2019</b>	220269	<b>-5,2</b>
металургійне виробництво	<b>2010</b>	265360	-
	<b>2011</b>	243155	<b>-8,4</b>
	<b>2012</b>	242775	<b>-0,2</b>

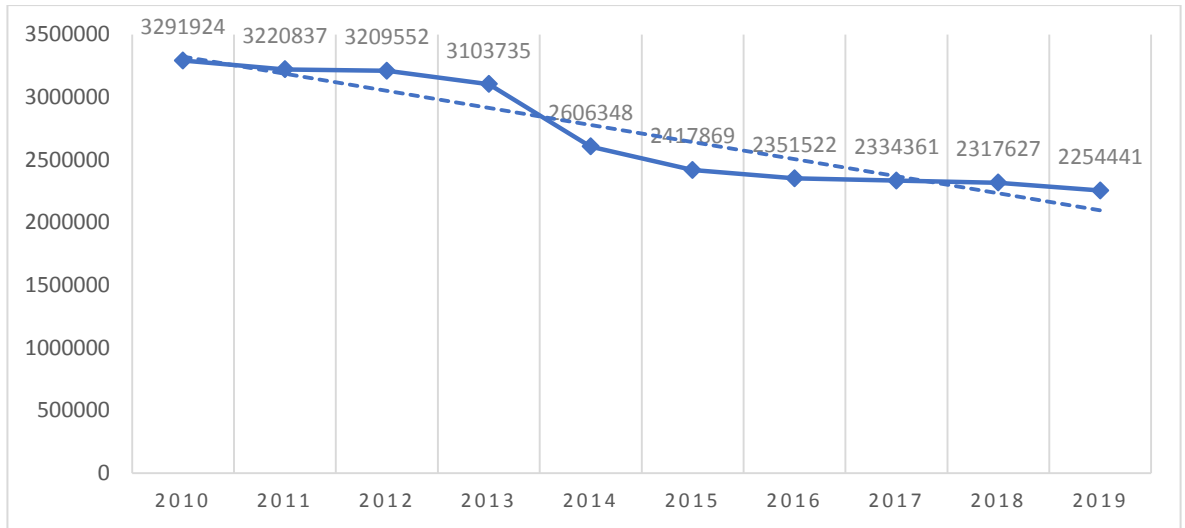
	<b>2013</b>	213328	<b>-12,1</b>
	<b>2014</b>	199240	<b>-6,6</b>
	<b>2015</b>	183651	<b>-7,8</b>

*продовження табл. 2.3*

	<b>2016</b>	160370	<b>-12,7</b>
	<b>2017</b>	146633	<b>-8,6</b>
	<b>2018</b>	135490	<b>-7,6</b>
	<b>2019</b>	123740	<b>-8,7</b>
виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	<b>2010</b>	112218	-
	<b>2011</b>	110046	<b>-1,9</b>
	<b>2012</b>	115367	<b>4,8</b>
	<b>2013</b>	116163	<b>0,7</b>
	<b>2014</b>	95920	<b>-17,4</b>
	<b>2015</b>	89211	<b>-7,0</b>
	<b>2016</b>	87725	<b>-1,7</b>
	<b>2017</b>	90847	<b>3,6</b>
	<b>2018</b>	96881	<b>6,6</b>
	<b>2019</b>	96529	<b>-0,4</b>
машинобудування	<b>2010</b>	490500	-
	<b>2011</b>	507613	<b>3,5</b>
	<b>2012</b>	525412	<b>3,5</b>
	<b>2013</b>	492795	<b>-6,2</b>
	<b>2014</b>	426150	<b>-13,5</b>
	<b>2015</b>	374285	<b>-12,2</b>
	<b>2016</b>	357761	<b>-4,4</b>
	<b>2017</b>	363129	<b>1,5</b>
	<b>2018</b>	356196	<b>-1,9</b>
	<b>2019</b>	347661	<b>-2,4</b>

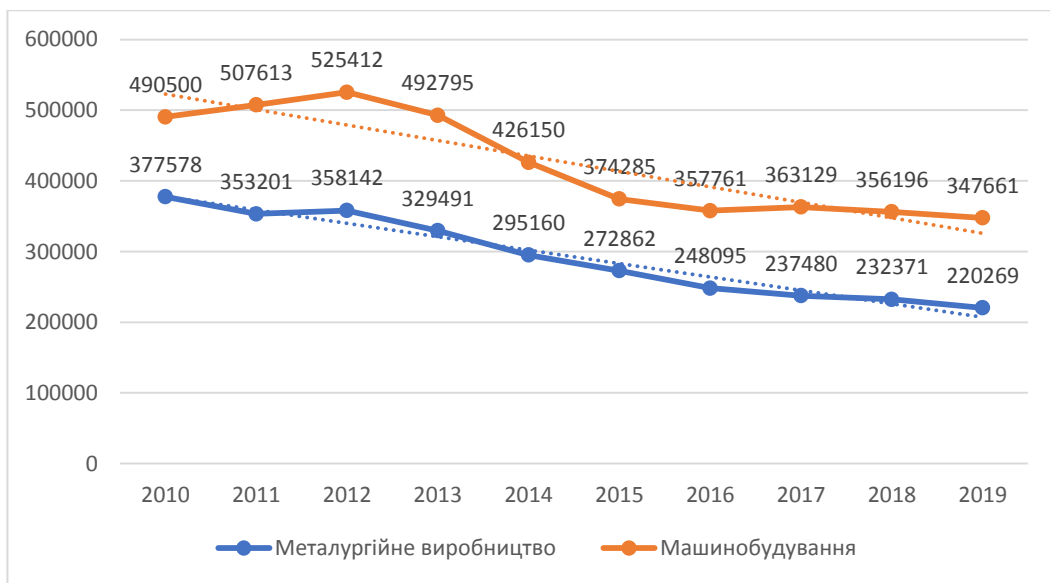
*Джерело: узагальнено автором на основі [79]*

Наглядне зменшення кількості зайнятих осіб у промисловості представлене на рисунку 2.6:



**Рис. 2.6.** Дослідження кількості зайнятих осіб у промисловості за період 2010-2019 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [79]*



**Рис. 2.7.** Порівняння динаміки кількості зайнятих осіб окремо у металургійному виробництві та у машинобудуванні за 2010-2019 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [79]*

На рисунку 2.8 автором розглянута структура зайнятих осіб у металургії та виробництві готових металевих виробів. З даних дослідження можна зробити висновок, що доля працюючих у металургії стабільно вища за долю працюючих над виробництвом готових металевих виробів:



**Рис. 2.8. Структура зайнятих у металургії та виробництві готових металевих виробів за 2010-2019 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [79]*

Для більш детального розуміння актуальної ситуації на ринку праці України в розрізі промисловості автором було проаналізовано кількість зайнятих осіб за 2017-2021 рр. у промисловості в цілому, а також окремо у металургії та машинобудуванні, результати наведено у таблиці 2.4. За весь досліджуваний період незначний приріст у кількості працюючих спостерігався лише у 2019 році, коли країна поступово виходила з кризи, спричиненої початком АТО у 2014 році та окупацією частини найбільшого промислового регіону України. Але вже у 2020 році з початком пандемії COVID-19 національний ринок праці зазнав важких втрат через складні карантинні умови та перехід до робіт, орієнтованих на дистанційну зайнятість. Популяризація ІТ-сектору також спричинила відтік робітників з промислових професій, важких фізично та недостатньо оплачуваних, до більш комфортних і сучасних професій з великою заробітною платою. Саме тому кількість зайнятих у промисловості, і особливо у металургії та машинобудуванні, невпинно скорочується з кожним роком.

Таблиця 2.4.

**Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості за 2017-2021 рр., тис. осіб.**

<b>2017</b>						
	У середньому за I квартал	У середньому за II квартал	У середньому за III квартал	У середньому за IV квартал	Середнє за рік	Зростання (зменшення) порівняно з попереднім роком, %
<b>Промисловість</b>	<b>1931,93</b>	<b>1887,23</b>	<b>1877,16</b>	<b>1878,27</b>	<b>1893,65</b>	-
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	216	207,4	205,97	198,43	<b>206,95</b>	-
виробництво транспортних засобів, машин та іншого устаткування	252,83	251,33	249,7	250,97	<b>251,21</b>	-
<b>2018</b>						
<b>Промисловість</b>	<b>1870,23</b>	<b>1850,7</b>	<b>1834,07</b>	<b>1848,5</b>	<b>1850,88</b>	<b>-2,26</b>
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	191,77	189,5	188,7	189,03	<b>189,75</b>	<b>-8,31</b>
виробництво транспортних засобів, машин та іншого устаткування	252,3	251,47	247,87	245,1	<b>249,18</b>	<b>-0,81</b>
<b>2019</b>						
<b>Промисловість</b>	<b>1904,533</b>	<b>1871,567</b>	<b>1850,167</b>	<b>1842,267</b>	<b>1867,13</b>	<b>+0,88</b>
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	196,2	194,5	192,47	189,5	<b>193,16</b>	<b>+1,79</b>



Продовження табл. 2.4

виробництво транспортних засобів, машин та іншого устаткування	257,1	250,67	245,67	239,13	248,1	-0,43
<b>2020</b>						
	У середньому за I квартал	У середньому за II квартал	У середньому за III квартал	У середньому за IV квартал	Середнє за рік	Зростання (зменшення) порівняно з попереднім роком, %
<b>Промисловість</b>	<b>1843,967</b>	<b>1791,167</b>	<b>1773,667</b>	<b>1777,0</b>	<b>1796,46</b>	<b>-3,78</b>
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	190,07	185,97	182,57	180,8	184,85	-4,3
виробництво транспортних засобів, машин та іншого устаткування	231,9	220,2	215,87	214,83	220,7	-11,04
<b>2021</b>						
<b>Промисловість</b>	<b>1790,1</b>	<b>1770</b>	<b>1752,03</b>	<b>1748</b>	<b>1765,03</b>	<b>-1,75</b>
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	176,37	177,03	170,87	166,13	172,6	-6,63
виробництво транспортних засобів, машин та іншого устаткування	221,6	218,23	215,43	212,83	217,02	-1,67

Джерело:

складено

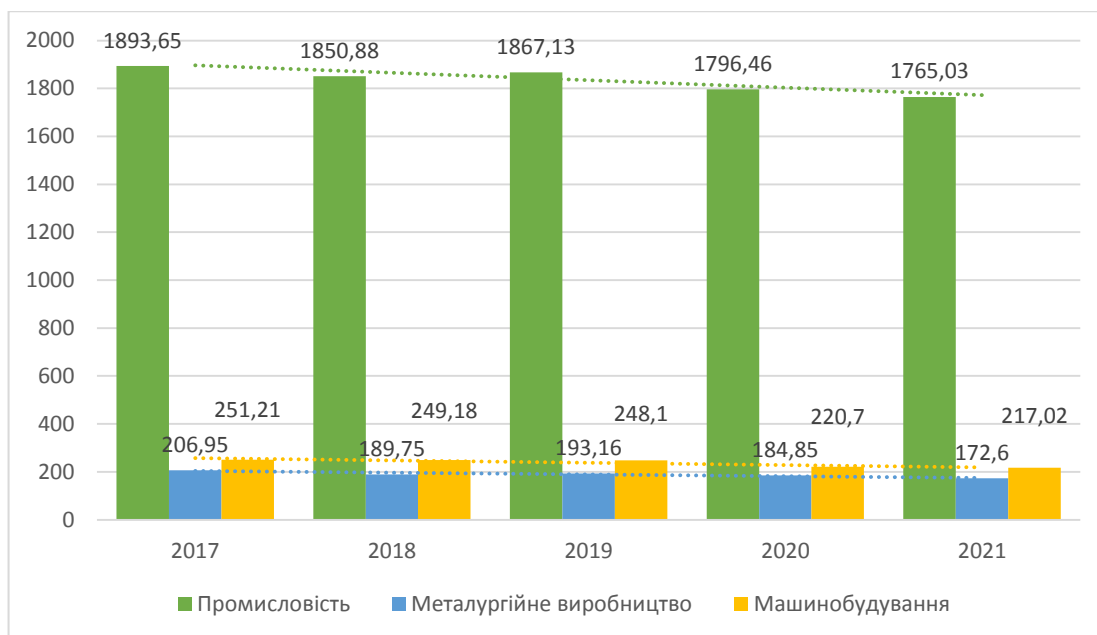
автором

на

основі

[99]

Динаміка кількості зайнятих у промисловості, металургії та машинобудуванні приведена на рисунку 2.9:

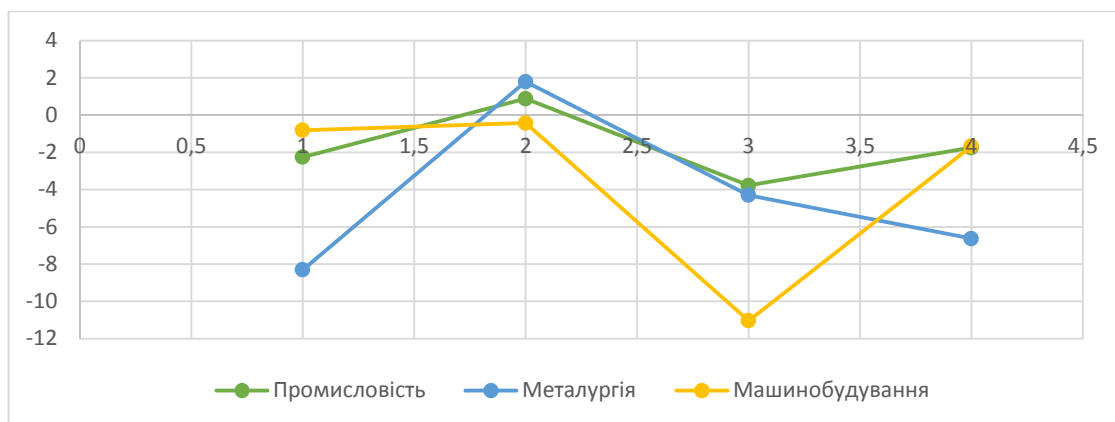


**Рис. 2.9. Динаміка кількості зайнятих у промисловості, металургії та машинобудуванні за 2017-2021 рр., тис. осіб**

*Джерело: розроблено автором на основі [99]*

Дані аналізу свідчать про постійне поступове зменшення кількості зайнятих у промисловості: лише у 2019 році спостерігалось незначне підвищення кількості працівників (+0,88%), в усі інші роки аналізованого періоду кількість зайнятих у промисловості помітно зменшувалася (на 2,26% у 2018 році, на 3,78% у 2020 році та на 1,75% у 2021 році). Нажаль, через активні бойові дії в Україні у майбутньому промисловість зазнає ще більших втрат у кадрах. Ситуація окремо у металургії та машинобудуванні є ще гіршою: значні спади кількості зайнятих у цих галузях промисловості є щорічними. З найбільших відтоків кадрів у цих галузях можна окремо відмітити значні спади у металургії у 2018 р. (-8,31%) і у 2021 р. (-6,63%), а 2020 рік став роком найбільших втрат у машинобудуванні – галузь

покинули 11,04% зайнятих [171]. Динаміка темпів змін кількості зайнятих приведена на рисунку 2.10:



**Рис. 2.10. Динаміка темпів зростання (зменшення) кількості зайнятих у промисловості, металургії та машинобудуванні за 2017-2021 рр., %**

*Джерело: розроблено автором на основі [99]*

Для більш детального аналізу тенденцій розвитку кадрового потенціалу підприємств в Україні доцільним буде дослідити певні соціально-економічні категорії: витрати на освіту, витрати на персонал, інноваційна діяльність кадрів.

1. Витрати на освіту. За допомогою сателітного (допоміжного) рахунку освіти (за даними Державної служби статистики України) за 2017-2020 рр. можна побачити (табл. 2.5), що витрати на освіту в Україні з кожним роком поступово зростають, як зростає й доля фінансування саме державного сектору [167], але також дані аналізу свідчать про те, що з кожним роком приріст витрат поступово скорочується (рис. 2.11).

Таблиця 2.5.

## Динаміка витрат на освіту в Україні за 2017-2020 рр., тис. грн.

Рік	Усього	Державний сектор (центральний та обласні/місцеві уряди)	Недержавний сектор (приватні фірми та домогосподарства)	Доля державного сектору у фінансуванні освіти	Темпи зростання витрат на освіту
2017	<b>182 980 248,7</b>	161 495 385,0	21 484 863,7	<b>88,26</b>	-
2018	<b>214 000 019,9</b>	189 405 224,6	24 594 795,3	<b>88,51</b>	<b>16,95</b>
2019	<b>241 413 526,9</b>	216 411 206,2	25 002 320,8	<b>89,64</b>	<b>12,81</b>
2020	<b>252 883 328,4</b>	227 242 827,1	25 640 501,3	<b>89,86</b>	<b>4,75</b>

Джерело: розроблено автором на основі [80]

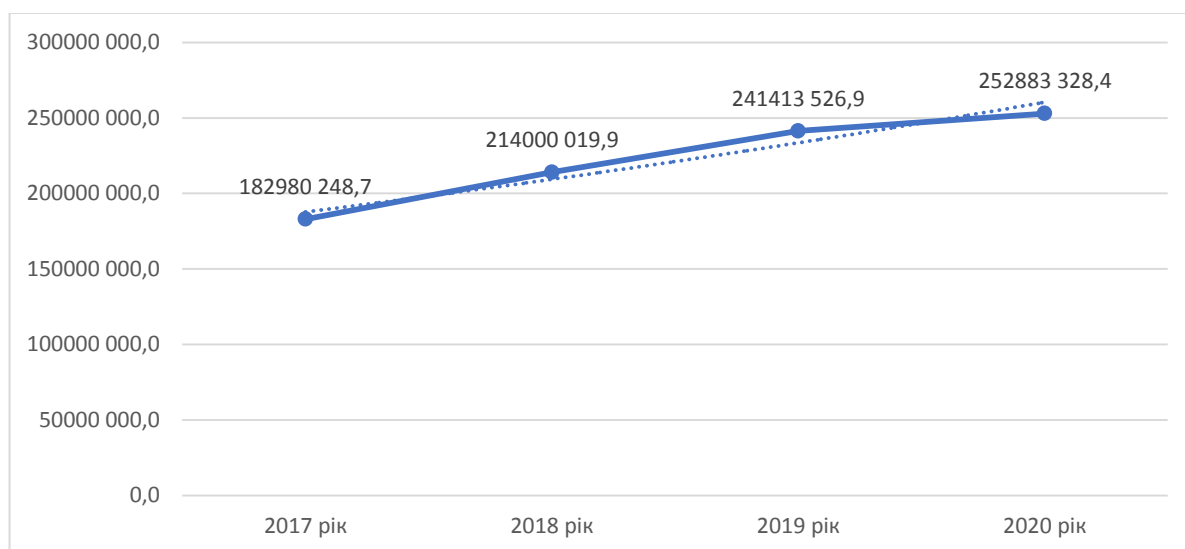


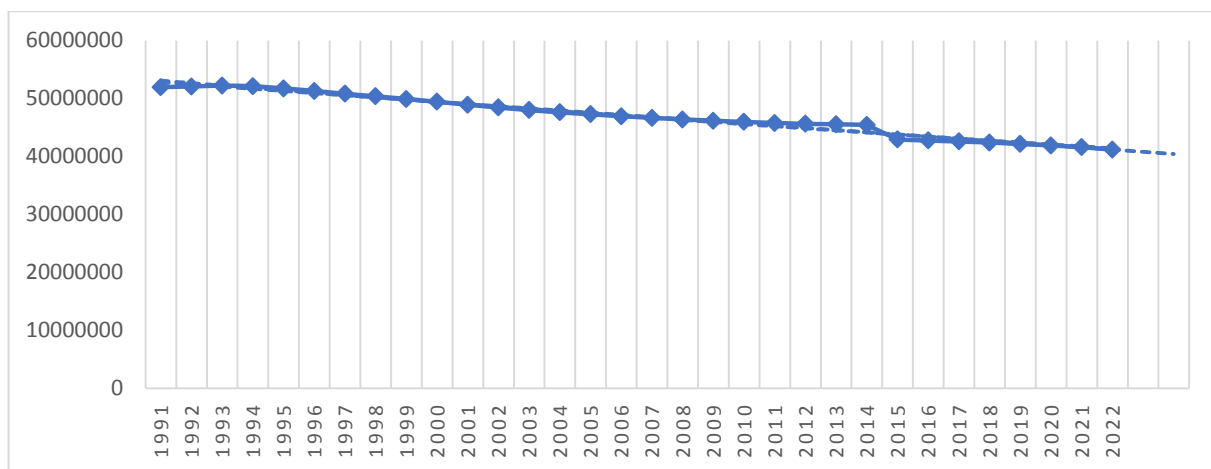
Рис. 2.11. Графічне відображення динаміки витрат на освіту в Україні за 2017-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [80]

У 2018 році порівняно з 2017 витрати на освіту збільшилися на 16,95%, у 2019 році порівняно з 2018 - на 12,81%, а у 2020 році порівняно з попереднім періодом - усього на 4,75%.

Це є природнім, адже, по-перше, сектор освіти через пандемію більшою часткою був переведений на дистанційну форму роботи, а, по-друге, щорічне зниження приросту витрат на освіту повністю відповідає

загальним демографічним тенденціям: з кожним роком населення України постійно скорочується, що відображено на рисунку 2.12.



**Рис. 2.12. Чисельність наявного населення України за 1991-2022 рр., осіб**

*Джерело: розроблено автором на основі [81]*

Якщо у перший рік Незалежності, у 1991, населення України становило 51 944 400 осіб, то вже через десять років, у 2001, населення становило 48 923 200 осіб (тобто скоротилося на 5,82%. У свою чергу, за наступні десять років населення України скоротилося ще на 6,43% і становило 45 778 534 особи. Наступне десятиріччя завдало вкрай важкого удару по демографії України: фінансові кризи, перша фаза збройного конфлікту з РФ у 2014 році та окупація частини найбільш населеного регіону країни, пандемія COVID-19 та постійне перевищення смертності над народжуваністю скоротили населення країни за ці десять років ще на 9,15%, тож на кінець 2021 року в Україні проживали 41 588 354 особи.

Наразі неможливо підрахувати, на скільки відсотків скоротиться населення країни унаслідок повномасштабного вторгнення РФ до України, але можна сказати, що це буде найбільша демографічна проблема для України за весь період Незалежності та її наслідки країна буде відчувати

ще не один рік. Це безумовно значною мірою вплине на розвиток кадрового потенціалу підприємств України, адже, з одного боку, сильне скорочення населення та війна спровокують величезну кризу, але, з іншого боку, саме потенційні можливості людей будуть розкриватися частіше та глибше: людям доведеться більше працювати, шукати шляхи оптимізації робочого часу та трудового процесу, креативно та нестандартно мислити, щоб пережити нову кризу та нестачу «робочих рук», опановувати нові професії тощо.

2. Витрати суб'єктів господарювання на персонал. Згідно до даних офіційної статистики, витрати на персонал на підприємствах України постійно зростають, при чому як витрати на оплату праці, так і витрати на соціальні виплати [168].

Головним недоліком у дослідженні витрат на персонал є відокремлення службою статистики витрат тільки з точки зору заробітної плати та соціальних виплат, адже у категорію витрат на персонал входить набагато більше статей: підвищення кваліфікацій та навчання, витрати на мотиваційні заходи, різні види заходів з розвитку персоналу та вивільнення їхнього потенціалу тощо. Тож у майбутньому вважаю доцільним створити окремий статистичний збір даних щодо витрат на персонал, що буде висвітлювати не тільки заробітну плату, а й інші види витрат на підтримку і розвиток працівників підприємств в Україні. Також у державній статистиці зовсім не висвітлені суми інвестицій у розвиток кадрів та кадрового потенціалу. Через це автором запропоновано експериментальну форму звітності (табл. 2.6) для потреб управлінського обліку, у якій будуть висвітлюватися різні статті витрат на персонал для підвищення ефективності управління кадрами та кадровим потенціалом.

Таблиця 2.6.

**Експериментальна форма річної звітності щодо витрат підприємства  
на персонал**

Стаття витрат	На X рік (грн)	На X-1 рік (грн)	Темпи зростання (зменшення)
<b>I Основні витрати</b>			
1. Витрати на оплату праці:			
1.1. Заробітна плата			
1.2. Преміальні виплати			
1.3. Компенсаційні виплати			
...			
2. Витрати на соціальні виплати:			
2.1. Соціальне страхування			
2.2. Пенсійний фонд			
2.3. Лікарняні			
...			
3. Витрати на відпустки та відрядження			
3.1. Відпустки			
3.1.1. Календарні			
3.1.2. Пологові			
3.1.3. Декретні			
...			
3.2. Відрядження			
4. Вартість безоплатно наданих послуг			
4.1. Безоплатно надане харчування			
4.2. Безоплатно надані предмети (форма, канцелярія, засоби захисту та ін.)			
...			
5. Інші витрати, пов'язані з оплатою праці та трудовою діяльністю			
<b>Усього за розділом I</b>			
<b>II. Витрати на професійний розвиток персоналу</b>			
1. Навчання			
2. Підвищення кваліфікації			
3. Перепідготовка			
4. Мотиваційні заходи			
...			
<b>Усього за розділом II</b>			
<b>III. Заохочувальні витрати</b>			
1. Витрати на набір персоналу			
1.1. Підйомні виплати молодим спеціалістам			
1.2. Компенсація комунальних послуг молодим спеціалістам			
...			
2. Витрати на транспорт			

Продовження табл. 2.6

2.1. Проїзні квитки/картки			
2.2. Компенсація витрат на проїзд			
3. Витрати на путівки			
3.1. Літні табори			
3.2. Санаторії			
3.3. Експерсії			
...			
4. Витрати на корпоративні заходи			
4.1. Тімбілдинг			
4.2. Культурні заходи			
4.3. Святкові заходи			
...			
<b>Усього за розділом III</b>			
<b>IV. Інші види витрат на персонал</b>			
...			
<b>Усього за розділом IV</b>			
<b>Разом за рік</b>			

Джерело: розроблено автором

Дослідження витрат на персонал суб'єктів господарювання (табл. 2.7) свідчить про те, що єдиним випадком зниження суми витрат на персонал був 2014 рік, тобто початок збройного конфлікту в Україні та окупації певних частин Донецької, Луганської областей та Криму. Також можна відзначити певний «провал» у 2020 році через пандемію COVID-19, адже через карантинні умови малий та середній бізнес зазнали значних втрат та були вимушені припинити господарську діяльність. Загальна тенденція (рис. 2.13) є зростаючою, тобто витрати на персонал будуть постійно збільшуватися, але головним фактором впливу на це є економічна криза та інфляція: ціни зростають, мінімальна зарплата та суми пільг теж зростають, тож витрати на заробітну плату будуть збільшуватися, але, нажаль, це свідчить не про ефективну кадрову політику, а про зростання інфляції та кризи в країні.



Таблиця 2.7.

**Загальні витрати на персонал суб'єктів господарювання (без урахування банків) і окремо у промисловості у  
2013-2021 роках**

Роки	витрати на персонал				у тому числі							
					витрати на оплату праці				відрахування на соціальні заходи			
	усього, тис. грн.	темпи приросту, %	з них у промисловості, тис. грн.	у % до загального показника	усього, тис. грн.	темпи приросту, %	з них у промисловості, тис. грн.	у % до загального показника	усього, тис. грн.	темпи приросту, %	з них у промисловості, тис. грн.	у % до загального показника
2013	<b>400796757,0</b>	-	178977891,0	44,7	<b>294660007,4</b>	-	129671776,8	44,0	<b>106136749,6</b>	-	49306114,2	46,5
2014	<b>377452430,6</b>	<b>-5,8</b>	160557674,9	42,5	<b>278356692,3</b>	<b>-5,5</b>	116887644,2	42,0	<b>99095738,3</b>	<b>-6,6</b>	43670030,7	44,1
2015	<b>411262344,3</b>	<b>9,0</b>	171447588,9	41,7	<b>309481477,6</b>	<b>11,2</b>	127635203,3	41,2	<b>101780866,7</b>	<b>2,7</b>	43812385,6	43,0
2016	<b>455473766,3</b>	<b>10,8</b>	184507068,7	40,5	<b>375804726,4</b>	<b>21,4</b>	151927443,0	40,4	<b>79669039,9</b>	<b>-21,7</b>	32579625,7	40,9
2017	<b>594872722,4</b>	<b>30,6</b>	233514302,3	39,3	<b>490989427,5</b>	<b>30,7</b>	192545766,5	39,2	<b>103883294,9</b>	<b>30,4</b>	40968535,8	39,4
2018	<b>758739505,6</b>	<b>27,5</b>	292647654,6	38,6	<b>624778812,3</b>	<b>27,2</b>	241073726,3	38,6	<b>133960693,3</b>	<b>29,0</b>	51573928,3	38,5
2019	<b>932378289,6</b>	<b>22,9</b>	345294136,5	37,0	<b>769729596,1</b>	<b>23,2</b>	284928326,3	37,0	<b>162648693,5</b>	<b>21,4</b>	60365810,2	37,1
2020	<b>1019815149,6</b>	<b>9,4</b>	367366663,6	36,0	<b>841311311,4</b>	<b>9,3</b>	303280597,2	36,0	<b>178503838,2</b>	<b>9,7</b>	64086066,4	35,9
2021	<b>1200751364,9</b>	<b>17,7</b>	419571320,0	34,9	<b>988150749,4</b>	<b>17,5</b>	345894910,4	35,0	<b>212600615,5</b>	<b>19,1</b>	73676409,6	34,7

Джерело:

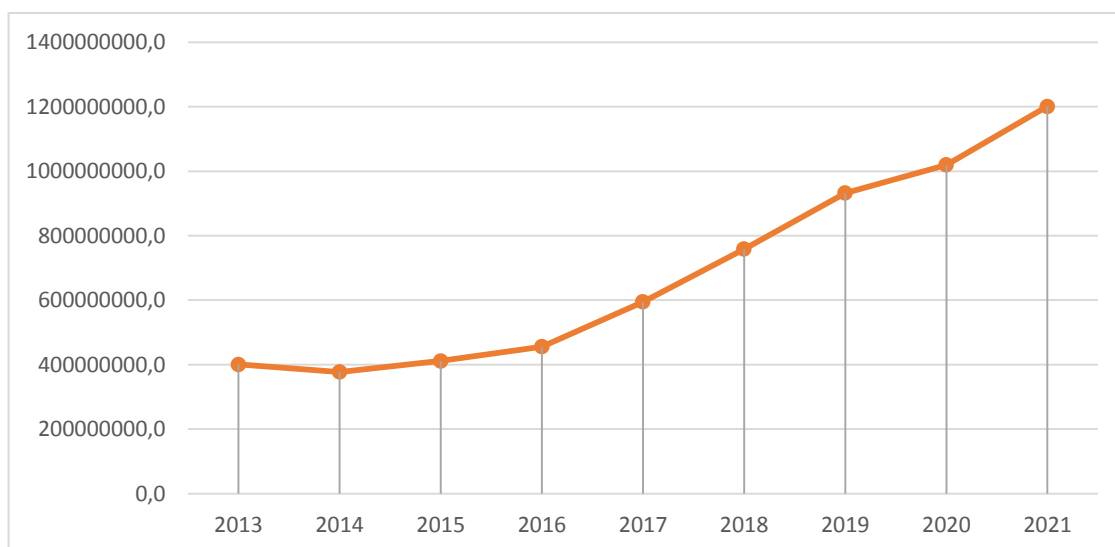
складено

автором

на

основі

[82]



**Рис. 2.13. Динаміка витрат на персонал в Україні за 2013-2021 рр., тис. грн.**

*Джерело: розроблено автором на основі [82]*

3. Інноваційна діяльність кадрів. Щодо аналізу кадрів, які займалися інноваційною діяльністю, загальна динаміка є негативною – кількість інноваційно активних працівників невпинно знижується з кожним роком (табл. 2.8). Дані аналізу свідчать про те, що у середньому близько 69,8% від загальної кількості працівників, що задіяні у інноваційній діяльності, становлять дослідники, близько 9,6% – техніки, і ще близько 20,6% працівників відносяться до допоміжного персоналу.

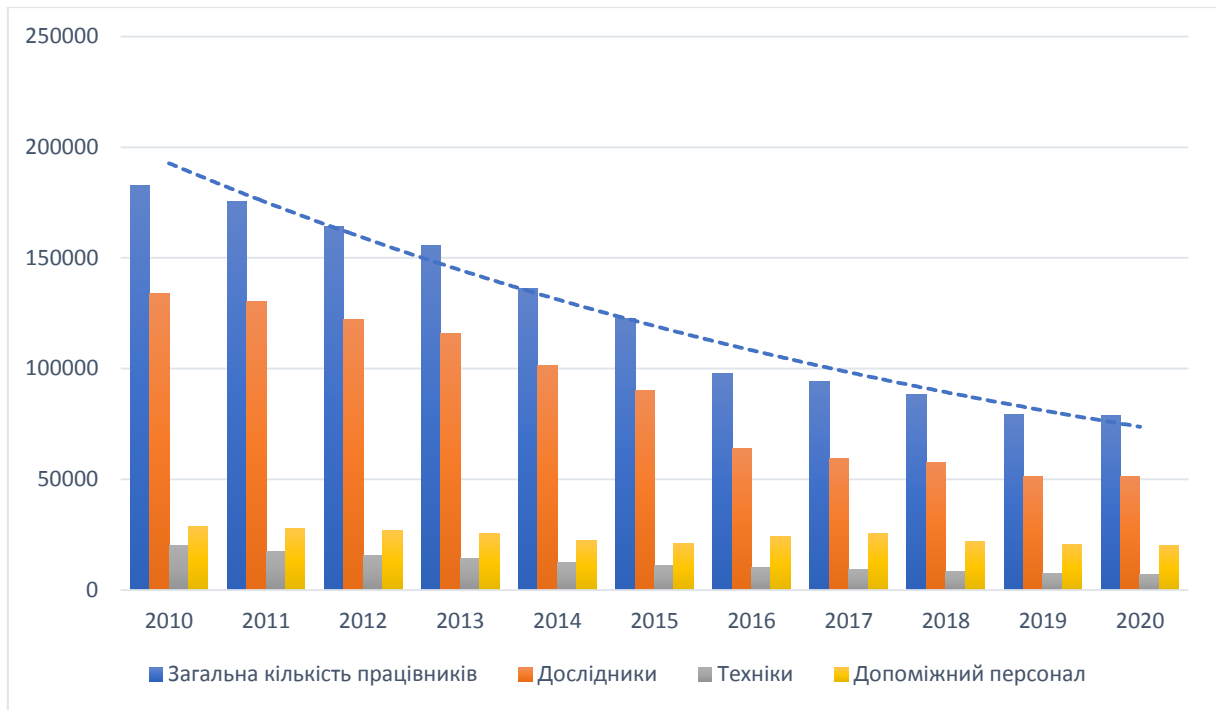
З 2010 по 2020 рік загальна кількість працівників, що були задіяні в інноваційній діяльності, постійно зменшувалася. Найменший відтік інноваційного персоналу спостерігався наприкінці досліджуваного періоду, тобто з 2019 по 2020 рік, отже, за умови мирного часу можна було очікувати, що згодом кількість інноваційно активних кадрів буде поступово зростати, але після початку повномасштабної війни ця тенденція може змінитися. Загальна динаміка відображена на рисунку 2.14. Слід зазначити, що з 2016 року дані приводяться без урахування науково-педагогічних працівників, які не виконували наукові дослідження і розробки.

Таблиця 2.8.

## Аналіз кількості працівників, задіяних у інноваційній діяльності, за період 2010-2020 рр., осіб

	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	Темпи зростання, %	У тому числі								
			дослідники			техніки			допоміжний персонал		
			осіб	Темпи зростання, %	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	Темпи зростання, %	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	Темпи зростання, %	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	182484	-	133744	-	73,3	20113	-	11,0	28627	-	15,7
2011	175330	-3,92	130403	-2,50	74,4	17260	-14,18	9,8	27667	-3,35	15,8
2012	164340	-6,27	122106	-6,36	74,3	15509	-10,14	9,4	26725	-3,40	16,3
2013	155386	-5,45	115806	-5,16	74,5	14209	-8,38	9,2	25371	-5,07	16,3
2014	136123	-12,40	101440	-12,41	74,5	12299	-13,44	9,0	22384	-11,77	16,5
2015	122504	-10,00	90249	-11,03	73,7	11178	-9,11	9,1	21077	-5,84	17,2
2016	97912	-20,07	63694	-29,42	65,1	10000	-10,54	10,2	24218	14,90	24,7
2017	94274	-3,72	59392	-6,75	63,0	9144	-8,56	9,7	25738	6,28	27,3
2018	88128	-6,52	57630	-2,97	65,4	8553	-6,46	9,7	21945	-14,74	24,9
2019	79262	-10,06	51121	-11,29	64,5	7470	-12,66	9,4	20671	-5,81	26,1
2020	78860	-0,51	51427	0,60	65,2	7117	-4,73	9,0	20316	-1,72	25,8

Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі [83]



**Рис. 2.14. Динаміка кількості працівників, що були задіяні у інноваційній діяльності, за категоріями з 2010 по 2020 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [83]*

Отже, проведене дослідження ринку праці України свідчить про те, що країна двічі стикалася з великими кризами трудових ресурсів, а саме на початку АТО у 2014 році та під час пандемії COVID-19 у 2020-2021 рр. Країна поступово відновлювала трудові ресурси, але повномасштабне вторгнення РФ в 2022 році, активні бойові дії та велика кількість окупованих територій спричинили найбільшу усебічну кризу в Україні за весь час її незалежності. Наразі неможливо підрахувати втрати на ринку праці, але вони є суттєвими і Україна має пройти складний та тривалий шлях з відновлення.

Подальші тенденції з розвитку кадрів та кадрового потенціалу України здаються неоднорідними: з одного боку, упродовж повномасштабної війни та після перемоги пріоритети бізнесу будуть лежати у інших сферах (повоєнне відновлення, переживання майбутньої кризи, повільне відновлення ресурсів). З іншого боку, оскільки країна вже втратила і у майбутньому втратить ще більше економічно активного населення (загиблі, важко поранені, переміщені закордон особи та ін.), усім іншим доведеться опанувати нові професії,

ефективно використовувати та оптимізувати свій робочий час та нестандартно мислити упродовж роботи у повоєнний період, кадровий потенціал населення підвищиться та буде використовуватися частіше та ефективніше.

## **2.2 Складові системи оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Розвиток кадрового потенціалу складається з безлічі факторів – професійного та особистісного розвитку, мотиваційних заходів, матеріального і нематеріального заохочення тощо. Так, Прошукало І. Л. визначає розвиток кадрів як «позитивні зміни в особистості через активізацію її потенціалу, а також процес набуття нею абсолютно нового досвіду, формування певного стилю поведінки та ставлення до оточуючих, що допомагає особистості впоратися з труднощами» [113]. Дослідниця вважає, що розуміння теоретичних засад і використання практичних методик розвитку кадрів можна прирівняти до розкриття особистісного потенціалу кожного працівника, що значною мірою підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Зарубіжні науковці переважно розглядають окремі складові системи розвитку кадрів, наприклад, вчені Г. Шмідт і Р. Марр розглядають розвиток кадрів лише як їхнє навчання і підвищення кваліфікації [114], а Т. Гараван відокремлює поєднання елементів освітнього, інформаційного і робочого характеру, які базуються на персональних характеристиках працівників і служать, знову ж таки, лише для підвищення їхньої кваліфікації [115].

Українські науковці намагаються розширити межі поняття розвитку кадрів, так, Збрицька Т.П., Савченко Г.О. і Татаревська М.С. визначають розвиток персоналу підприємства як «безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в

цілому в коротко- та довгостроковій перспективі» [116]. Науковиці справедливо вважають, що розвиток персоналу має включати до себе не лише підвищення професійної кваліфікації та набуття нових знань і навичок, а й підвищення мотивації кадрів, їхньої залученості та лояльності до організації.

Але в основі розвитку кадрів у першу чергу лежить саме готовність цих кадрів до розвитку, їхнє бажання працювати над собою і розвиватися. Готовність кадрів до розвитку залежить від багатьох факторів та розглядається науковцями як з психологічного, так і з економічного боку. Вперше термін «готовність до змін» використали у своєму дослідженні Арменакіс А.А., Гарріс С.Г. і Моссголдер К.В. [117] у 1993 році, вони визначили готовність до змін як характеристику певного стану кадрів, за якого вони будуть готові до деяких змін на підприємстві. З того часу деякі українські та зарубіжні вчені прагнуть поглибити та розширити це поняття. Так, Кузьменко О.М. вважає, що готовність особи до змін характеризує її внутрішній стан, який забезпечує успішне здійснення нею трудової діяльності [118]. З іншої сторони, Гусева О.Ю. вважає, що готовність до змін складається з сукупності певних знань, умінь і навичок, якими володіє людина, і шляхами їх реалізації як професійних компетенцій [119]. У працях Карамушки Л.М. психологічна готовність визначається як комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності кадрів [120]. Найбільш повне і актуальне в умовах інноваційних змін економіки визначення готовності кадрів підприємства до змін запропоновано Федуловою І.В.: готовність кадрів до змін – рівень інформованості працівниками про зміни через усвідомлення сутності і наслідків впровадження інновацій, а також рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій [121].

Також деякі науковці відокремлюють окремі види готовності персоналу залежно від їхньої посади. Так, Островерхов В.М. виділяє готовність працівників управління – здатність і можливість керівника на

даний час ефективно здійснювати управлінську діяльність певному рівні управлінської ієрархії у системі управління на основі використання комплексу вже наявних ресурсів, тобто успішно виконувати певну роль у тій чи іншій сфері управління відповідно до свого управлінського потенціалу [122]. Відповідно до моделі, управлінська готовність керівника включає три взаємопов'язані складові (лідерська, аналітична, управлінська), кожна з яких відображає власну індивідуальну частину загальної управлінської готовності керівника і дозволяє визначити як найбільш ефективні управлінські позиції, на яких він може ефективно діяти в даний момент часу, так і шляхи їх розвитку відповідно, підвищення управлінського потенціалу даного керівника.

В умовах інноваційних змін економіки готовність кадрового складу підприємства до змін, здатність адаптуватися та засвоювати нову інформацію, використовуючи її на практиці, є ключовими факторами розвитку персоналу. Готовність кадрів до змін можна вважати здатністю працівників вивільняти свої фактичні і потенційні можливості у трудовому процесі для ефективного виконання робочих завдань, що забезпечить успішне досягнення цілей підприємства в умовах інноваційних перетворень в економіці.

На формування готовності кадрів до змін впливають наступні фактори:

- наявність достатньої кількості кадрів на підприємстві для виконання усіх необхідних робочих завдань;
- наявність у кадрів певного рівня освіти, кваліфікації, знань і умінь, які стануть основою для подальшого розвитку;
- наявність у кадрів здібностей до інноваційної, нестандартної, творчої діяльності;
- відсутність супротиву до змін у колективі;
- мотивація кадрів до розвитку та інноваційної діяльності;
- наявність ефективної комунікації та зворотного зв'язку у колективі [123].

Майбородюк К.С. у своєму дослідженні систематизувала наступні соціально-психологічні фактори, що впливають на готовність кадрів підприємства до змін та інновацій:

а) віковий діапазон. Вважається, що з 25 до 29 років людині притаманний інноваційно-активний тип діяльності, з 30 по 39 років – інноваційно-радикальний, а з 40 по 59 років – інноваційно-поліпшуючий, або модернізований тип. Тобто у першому віковому діапазоні відбувається пошук нових ідей та набуття досвіду у різних сферах, у другому діапазоні – впровадження та створення більш радикальних інновацій, а у третьому відбувається модернізація уже існуючих інновацій та змін та їхнє удосконалення.

б) статеву приналежність. Чоловіки вважаються більш прямолінійними та ризиковими, вони ефективніше працюють звичних і традиційних умовах, на відміну від жінок, які є більш точними, радикальними, обережними. Жінки більше прагнуть до змін, до руйнування стереотипів та рутини, і тому вони є більш інноваційно активними і готовими до змін.

в) професійні якості. Чим вищий у працівника рівень освіти і кваліфікації, чим більше мов він знає та чим більшим обсягом різноманітних навичок володіє, тим більшою є його прагнення до змін і розвитку.

г) особистісні якості. До інноваційно активних якостей людини, яка вважається готовою до будь-яких змін, відносять: активність, творчість, гнучкість, націленість на зміни, прагнення до саморозвитку і кар'єрного зростання, комунікабельність, відповідальність, незалежність [134].

Щодо складових готовності кадрів до змін, Матюшенко Ю.В. виділяє два структурних компоненти, що формують її: організаційний, або операційний, який включає до себе досвід персоналу у здійсненні змін, інформованість щодо їхнього впровадження та досвід підприємства у їх проведенні; мотиваційний, або психологічний, який включає до себе здатність кадрів до саморозвитку, бажання або страх змін та соціальну



стабільність [124]. З іншого боку, К.О. Семенюк та І.М. Сочинська-Сибірцева виділяють чотири складові критеріїв готовності кадрів до змін та інновацій:

1) кількісний склад кадрів (достатня кількість кадрів на підприємстві для впровадження змін та інновацій);

2) якісний склад кадрів, що включає до себе:

2.1) базові знання та досвід (освіта, спроможність ефективно працювати в умовах змін, розуміння їхньої необхідності);

2.2) професійні знання та досвід (досвід інноваційної праці, участь у впровадженні змін, постановка і успішне досягнення робочих цілей і завдань, здатність до роботи у команді);

3) мотивація кадрів (бажання до змін і саморозвитку, використання кадрового потенціалу, стимулювання інноваційної діяльності, обмін досвідом);

4) комунікація кадрів (доступ до необхідної інформації, наявність зворотного зв'язку, відносини у колективі, командна робота) [133].

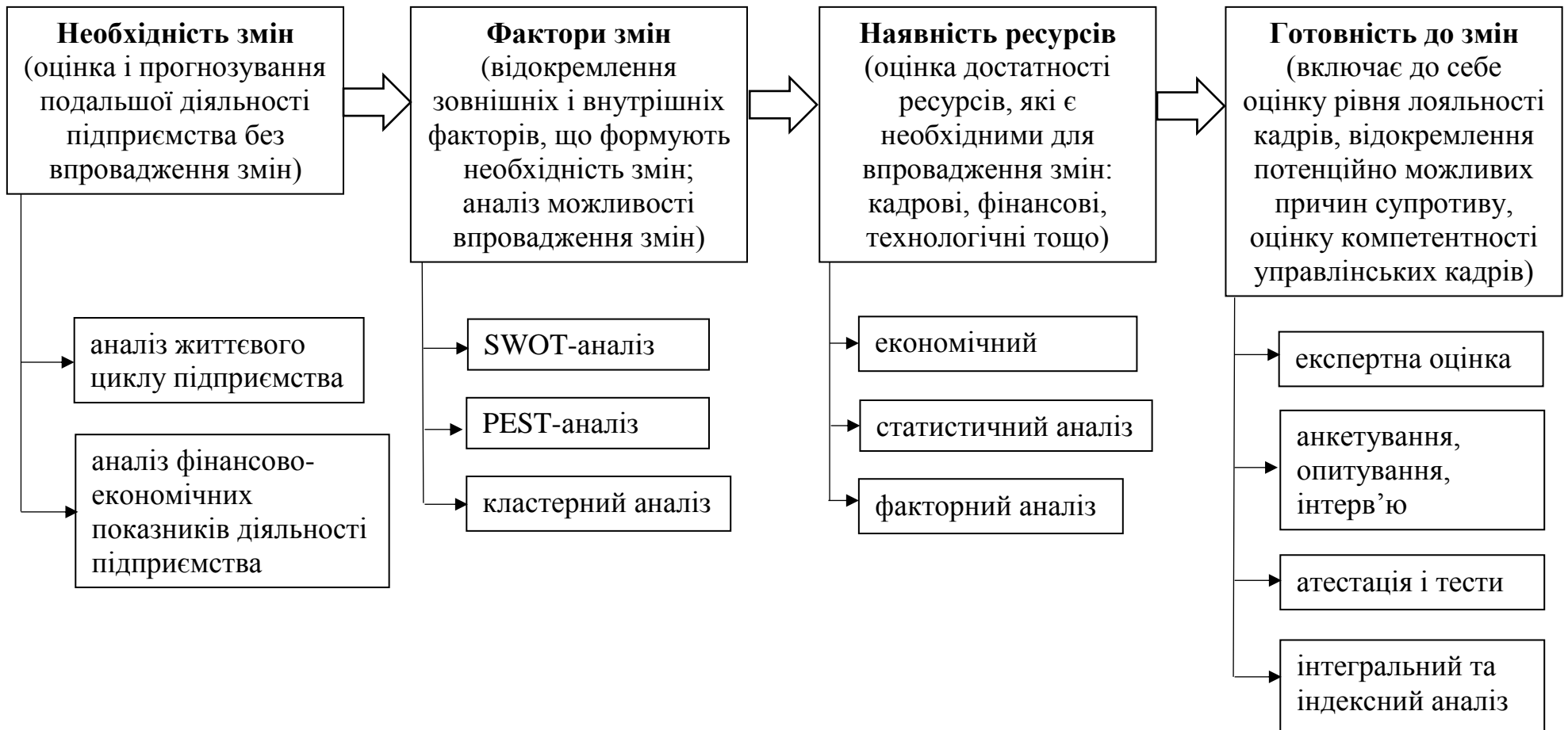
Що стосується оцінки готовності кадрів підприємства до змін, науковці виділяють декілька методів, за допомогою яких можна зробити загальний висновок про готовність кадрів певної організації до змін або провести порівняльний аналіз декількох підприємств. Деякі науковці віддають перевагу методичному підходу до оцінки готовності кадрів до змін. За умови використання методичного підходу оцінювання готовності кадрів підприємства до змін розділяється на етапи, що містять у собі певні методики та інструменти аналізу. Першим етапом є дослідження необхідності змін на підприємстві. Проводиться аналіз життєвого циклу підприємства та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності (наприклад, показники прибутковості, незалежності, стабільності, аналіз фінансової звітності тощо). На основі проведеного дослідження керівництвом організації робиться відповідний висновок щодо доцільності впровадження певних змін на підприємстві.

Другим етапом є відокремлення і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що створюють ситуацію необхідності змін на підприємстві або можуть завдати перешкоди з їхнього впровадження (найбільш ефективними інструментами на цьому етапі є SWOT-аналіз і PEST-аналіз). Також за допомогою цих інструментів і кластерного аналізу базове дослідження можливості впровадження змін, з якого виходить третій етап оцінки – ресурсний. На третьому етапі за допомогою інструментів і показників економічного, статистичного і факторного аналізу проводиться оцінка наявності у підприємства ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, технологічних тощо), що є необхідними для впровадження певних змін.

Останній, четвертий етап, стосується безпосередньо кадрів підприємства і є вирішальним у процесі оцінки готовності кадрів до змін. Інструментарій цього етапу є значно ширшим, адже вибір конкретних методик залежить від кадрового складу організації. Так, за допомогою анкетувань, опитувань та інтерв'ю оцінюються лояльність кадрів, їхня ініціативність та готовність працювати у нових умовах; експертна оцінка і атестація вимірюють рівень компетентності працівників та набір їх компетенцій, особлива увага приділяється співробітникам управлінського складу; інтегральний та індексний аналіз допомагають відокремити можливі причини супротиву змінам та інші можливі перешкоди на шляху їх впровадження. Наглядно цей процес відображено на рисунку 2.15. Оцінка кадрового потенціалу працівників підприємства необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо поточних умов ведення господарської діяльності, а також заради здійснення кваліфікованого планування роботи у майбутньому періоді. Єдиного загальноприйнятого алгоритму оцінки не існує через специфічні особливості кожного окремого підприємства, але до методів, які є найбільш поширеними і загальноживаними, відносять:

- систематизація, аналіз і синтез. Ці методи є базовими у оцінці та служать основою для подальших розрахунків;

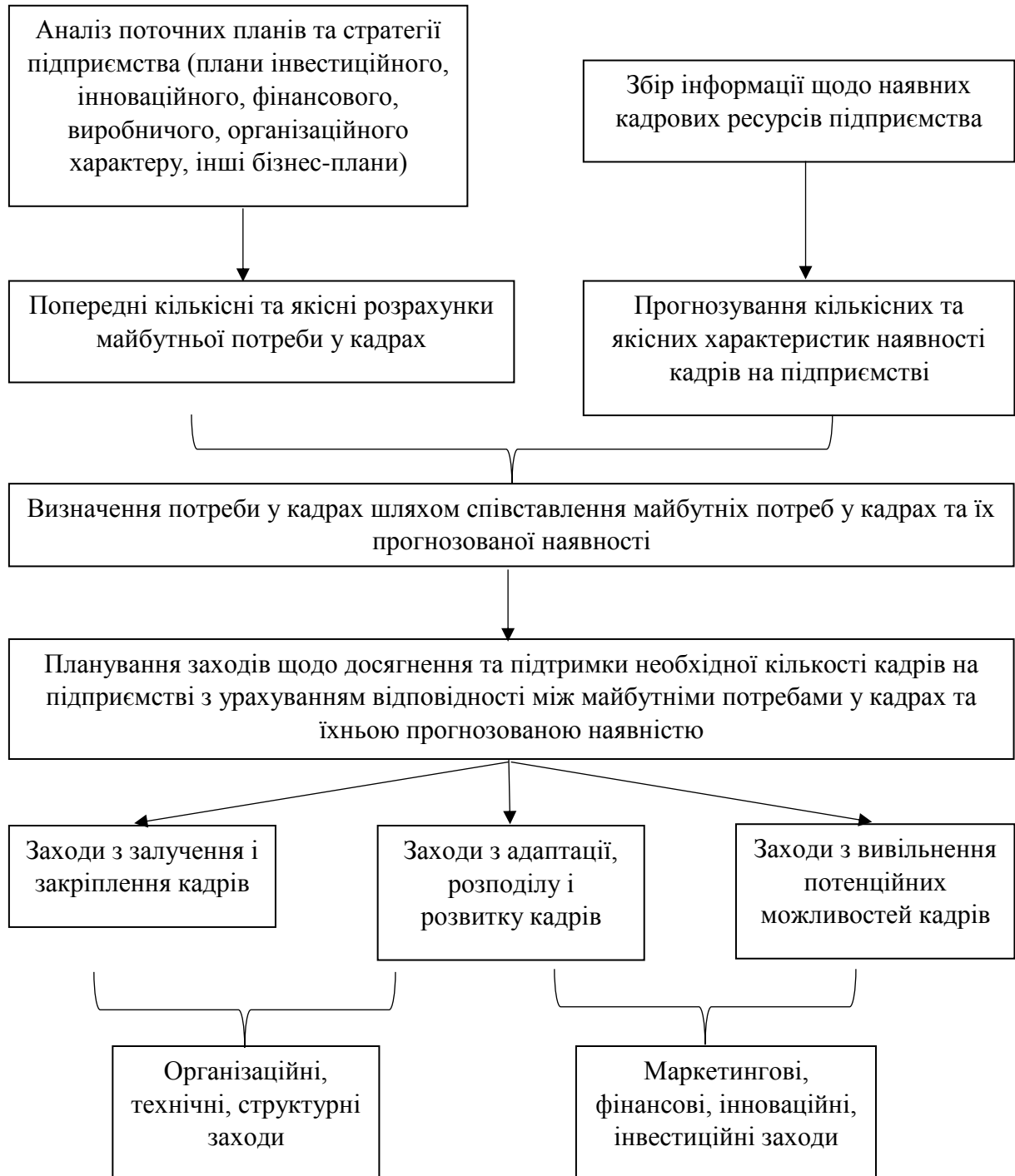
- експертний аналіз. Проводиться незалежне оцінювання готовності кадрів до змін у кількісному вигляді;
- кластерний аналіз. Застосовується для порівняння групи підприємств;
- матричний підхід. Цей підхід виходить з попереднього кластерного аналізу. На основі кластерів будується матриця, яка наглядно демонструє положення підприємства у порівнянні з іншими.



*Рис. 2.15. Послідовність оцінки готовності кадрів до змін*

*Джерело: узагальнено автором на основі [137-143]*

Проведення точної та об'єктивної оцінки кадрового потенціалу підприємства є однією з основоположних умов для його подальшого розвитку. Сутність оцінки кадрового потенціалу підприємства приведена на рисунку 2.16:



**Рис. 2.16. Сутність оцінки кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Для досконалого проведення кластерного і матричного аналізу готовність кадрів підприємства до змін оцінюється на рівні окремого працівника та на рівні колективу або груп співробітників. На рівні працівника оцінюються рівні бажання та страху змін, досвід у їх проведенні, інформованість щодо сутності та мети змін, прагнення до саморозвитку. На рівні колективу оцінюються рівень комунікації, довіри та солідарності, наявність і визнання лідеру колективу, його авторитет та здатність вести за собою, здатність до делегування робочих завдань, стабільний і дружний клімат усередині колективу [136].

Автором було розроблено власну форму анкетування працівників, яка наведена у додатку Е. Ця форма допоможе визначити рівень готовності працівника до змін, мотивацію до розвитку, а також рівень лояльності та залученості працівника до роботи на конкретному підприємстві.

Дослідницею Фриман Е.М. [104] виділено декілька методів оцінювання кадрового потенціалу підприємств, які було запропоновано розділити на кількісні, якісні та комбіновані. Після проведеного аналізу даних методів автором було запропоновано зміну класифікації методів відповідно до їхньої участі у оцінці кадрового потенціалу підприємств. Було проведено ранжування наведених вище методів за ступенем корисності використання для оцінки кадрового потенціалу підприємств і його подальшого розвитку (табл. 2.11).

Так, червоним кольором позначено методи, які не несуть у собі практичної цінності для оцінки кадрового потенціалу, синім кольором позначено методи, які можна вважати допоміжними, а зеленим кольором – методи, які безпосередньо допоможуть оцінити кадровий потенціал підприємства. Варто окремо розглянути «зелені» методи, які приймають безпосередню участь в оцінці кадрового потенціалу підприємств.

Таблиця 2.9.

## Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємств

«Червоні» методи Не є суттєвими в оцінюванні кадрового потенціалу		«Сині» методи Допоміжні в оцінюванні кадрового потенціалу		«Зелені» методи Безпосередньо приймають участь в оцінюванні кадрового потенціалу	
Метод еталону	<b>Переваги:</b> розробка нормативів, які мають бути виконані усіма працівниками, виходячи з результатів діяльності найбільш продуктивних працівників	Метод бального оцінювання	<b>Переваги:</b> визначення особистісних та професійних характеристик працівника	Метод номінального оцінювання	<b>Переваги:</b> можливість визначити результативність праці робітників
	<b>Недоліки:</b> суб'єктивність та відсутність урахування кваліфікації працівника, можливі випадки дискримінації, ризик конфліктних ситуацій		<b>Недоліки:</b> не відображає ефективність заходів з розвитку кадрів		<b>Недоліки:</b> не відображає ефективність заходів з розвитку кадрів та її динаміку
Метод опису (матричний)	<b>Переваги:</b> встановлення певних норм і якостей окремо для кожного працівника	Метод визначення кваліфікації	<b>Переваги:</b> можливість оцінити рівень кваліфікації працівника	Метод тестування	<b>Переваги:</b> оцінка кваліфікацій та компетенцій працівників відповідно до певного робочого завдання або робочої ситуації
	<b>Недоліки:</b> неможливо оцінити продуктивність праці		<b>Недоліки:</b> не відображає ефективність використання і розвитку кадрового потенціалу		<b>Недоліки:</b> ризик того, що завдання не будуть відповідати реальним робочим умовам, ризик невірної інтерпретації результатів
Метод оцінки діяльності колективу	<b>Переваги:</b> можливість оцінити рівень командної роботи, ініціативи і залученості працівників	Метод групування	<b>Переваги:</b> здійснення ротації кадрів з урахуванням вимог кожного виду робіт або посадових інструкцій	Метод ранжування	<b>Переваги:</b> оцінка якості трудової діяльності у залежності від освіти, рівня кваліфікації, досвіду
	<b>Недоліки:</b> неможливо визначити особисті результати діяльності кожного працівника		<b>Недоліки:</b> не розглядається можливість ротації працівників між підрозділами та/або філіалами		<b>Недоліки:</b> неможливо оцінити рівень використання знань і умінь у трудовій діяльності
Метод групової дискусії	<b>Переваги:</b> оцінка логічного мислення та лідерських здібностей працівників	Метод оцінки якостей	<b>Переваги:</b> створення соціально-психологічного портрету працівника		
	<b>Недоліки:</b> відсутність оцінки кадрів		<b>Недоліки:</b> відсутність оцінки трудової діяльності працівника як кваліфікованого професіонала		

Джерело: узагальнено і удосконалено автором на основі [104]

1. Метод номінального оцінювання являє собою використання кількісних та якісних показників, що дають змогу оцінити кадри підприємства та їхній потенціал у чисельних параметрах [107]. Наприклад, до цього методу можна віднести розрахунок коефіцієнтів продуктивності праці, руху робочої сили тощо.

До окремих методик номінального методу можна віднести наступні:

1.1. Економічний аналіз. Дослідниками Граховим В.П., Мохначовим С.О. та Фроловою В.П. запропоновано використання класичних інструментів економічного аналізу для оцінки кадрового потенціалу. Цей метод допомагає сформулювати економічну стратегію підприємства та відповідність кадрового складу до цієї стратегії, визначити існуючі управлінські проблеми і шляхи їх вирішення, а також підвищити ефективність господарської діяльності шляхом використання кадрових резервів.

Отже, за цією методикою початковим етапом є створення загальної характеристики підприємства: склад та структура організації, кадровий склад та його динаміка, освіта і кваліфікація працівників. На наступному етапі за допомогою схем і таблиць ілюструється управлінська структура, склад і рух робочої сили, рівень її освіти. Також окремо проводиться аналіз заробітної плати працівників.

Наступним етапом є розрахунок коефіцієнтів, які вважаються необхідними для оцінки кадрового потенціалу, за результатами проводиться аналіз тенденцій руху робочої сили на підприємстві. Для оцінки використовуються наступні коефіцієнти:

Коефіцієнт динаміки:

$$K_{\text{дин}} = \frac{\text{Кількість прийнятих на роботу} - \text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнти обороту за кількістю прийнятих та звільнених працівників:



$$\text{Коб пр.} = \frac{\text{Кількість прийнятих на роботу}}{\text{Загальна кількість працівників}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коб зв.} = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Загальна кількість працівників}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$\text{Кпл} = \frac{\text{Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт сталості:

$$\text{Кст} = \frac{\text{Кількість працівників, що працювали весь рік}}{\text{Середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.5)$$

Авторами цієї методики пропонується зіставляти коефіцієнти обороту та плинності, щоб визначити загальну тенденцію руху кадрів на підприємстві, а також звернути увагу, наскільки коефіцієнт сталості наближений до одиниці.

Заключним етапом оцінки є обробка результатів та відповідні висновки: чи затримуються працівники усередині організації, чи є кадровий склад сталим або він постійно оновлюється, який загальний рівень освіти персоналу та чи присутні заходи з підвищення кваліфікації [101].

Метод економічного аналізу дозволяє оцінити здебільшого кількісні характеристики робочої сили підприємства, недоліками цього методу є відсутність аналізу якісних характеристик та дуже вузька область дослідження – тільки за показниками руху кадрів неможливо досконало оцінити кадровий потенціал і напрямки його розвитку.

1.2. Структурний аналіз. Варто приділити увагу методиці Смачило В.В., яка не тільки застосувала класичні методики розрахунків, а й запропонувала самостійно розроблені показники.

Першим кроком є дослідження освіти персоналу. Автор методики вважає, що чим більший відсоток працівників підприємства має вищу освіту, тим більший у них кадровий потенціал. Другим кроком є аналіз рівня кваліфікації працівників. Відповідно, чим вищий рівень професійної кваліфікації, тим більший кадровий потенціал працівників. До недоліків цього етапу оцінки можна віднести той фактор, що автором не зазначено, як саме оцінюється рівень кваліфікації кадрів і що саме вважати складовими високого рівня кваліфікації. Третім кроком є аналіз кадрового складу підприємства за віком за допомогою поділу працівників на вікові групи. Автором допускається, що чим більше у складі кадрів підприємства молоді (25-35 років), тим більший кадровий потенціал підприємства.

Наступним етапом оцінювання є розрахунок кількісних показників, що формують кадровий потенціал підприємства або мають на нього вплив. Розробник методики включає до цього етапу такі показники, як: облікова, явочна і середньооблікова кількість працівників; темпи зростання (зменшення) кількості працівників (загальної або певних категорій); плінність кадрів; питома вага працівників, що мають середню спеціальну або вищу професійну освіту та працюють за фахом; середня тривалість роботи на посаді керівного складу підприємства тощо. Розрахунок цих показників дозволяє сформувати загальну картину кадрового складу підприємства, динаміку і тенденції його руху, що дозволить більш ефективно розробляти та впроваджувати систему з розвитку і використання кадрового потенціалу підприємства.

Також автором методики запропоновано декілька власних формул для розрахунку кадрового потенціалу підприємства. Перший варіант оцінки пропонується виконувати шляхом розрахунку потенційного фонду робочого часу:

$$\text{Фчп} = \text{Фчк} - \text{Тнп} \quad (2.6),$$

де Фчп – потенційний фонд робочого часу,

Фчк – календарний фонд робочого часу,

Тнп – необхідні перерви (святкові та вихідні дні).

або

$$\Phi_{чп} = Чп * Д * Т \quad (2.7),$$

де Чп – загальна кількість персоналу,

Д – кількість робочих днів,

Т – тривалість одного робочого дня.

Але сама розробниця методики відмічає, що для повної оцінки кадрового потенціалу підприємства використання цих формул буде недостатньо, адже у формулах відсутні якісні характеристики потенціалу працівників. Тому автор пропонує використовувати наступну формулу:

$$КП = Чп * Ср * Зр * Кк * Кп \quad (2.8),$$

де Ср – середньозважена тривалість праці співробітника протягом року,

Зр – показник закріпленості кадрів (формула 2.9),

Кк – показник кваліфікації кадрів (формула 2.10),

Кп – зростання продуктивності праці за умов змін статево-вікової структури підприємства.

При цьому:

$$Зр = dz + Л(1 - dz) \quad (2.9),$$

де dz – питома вага працівників, що закріпилися на підприємстві,

Л – тривалість трудової діяльності працівника, що був прийнятий на підприємство, але ще не закріпився на ньому.

$$K_k = 1 + V(m - 1) \quad (2.10),$$

де  $V$  – питома вага кваліфікованих працівників,

$m$  – тарифний коефіцієнт, що відображає складність праці (діапазон – від 0,1 до 6) [102].

До недоліків даної методики доцільно віднести недостатнє розкриття певних показників розрахунку (наприклад, оцінка рівня кваліфікації працівників) та відповідна суб'єктивність оцінки (наприклад, вибір значення коефіцієнту складності праці залежить від суб'єктивного вибору оцінюючого).

1.3. Використання авторських показників. Ковальська Л.Л., окрім загально прийнятих (класичних) показників руху робочої сили, що є допоміжними в аналізі кадрового потенціалу підприємства, запропонувала декілька авторських коефіцієнтів та показників, що значною мірою полегшать оцінку кадрового потенціалу на підприємствах. Отже, до складу запропонованих коефіцієнтів відносяться наступні:

Коефіцієнт відданості (лояльності) персоналу:

$$C_{\text{п}} = \frac{\sum P_p}{\overline{Ч_{\text{п}}}} \quad (2.11),$$

де  $\sum P_p$  – сума років роботи усього персоналу на підприємстві,

$\overline{Ч_{\text{п}}}$  – середньооблікова кількість персоналу.

Рівень дисципліни персоналу (складові приводяться у людино-годинах за певний період аналізу):

$$P_{\text{д}} = \frac{\text{Неявки на роботу}}{\text{Усього відпрацьовано}} \quad (2.12)$$

Коефіцієнт творчої активності:

$$K_{та} = \frac{Пв}{Вв} \quad (2.13),$$

де  $Пв$  – прибуток, отриманий від впровадження винаходів, ноу-хау, корисних моделей та інновацій,

$Вв$  – витрати на розробку, тестування і впровадження винаходів, ноу-хау, корисних моделей та інновацій.

Потенціал виробничого (промислового, технологічного) персоналу:

$$ТП_{вир} = A * \overline{ЧПв} * Eф \quad (2.14),$$

де  $A$  – оцінка праці одного робітника (формула 2.15),

$\overline{ЧПв}$  – середньорічна кількість виробничого персоналу,

$Eф$  – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу.

$$A = Пп \left( \frac{\Delta Ф_{пл}}{\Delta П_{пл}} \right) \quad (2.15),$$

де  $Пп$  – продуктивність праці одного працівника у фактичному періоді,  
 $\Delta Ф_{пл}$  – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у порівнянні з плановим періодом,

$\Delta П_{пл}$  – збільшення продуктивності праці одного працівника у порівнянні з плановим періодом.

Коефіцієнт інноваційної активності:

$$K_{ia} = \left( \frac{PI}{СП} \right) / 12 \quad (2.16),$$

де  $PI$  – кількість інноваційних пропозицій, винаходів, авторських розробок, які було створено працівником за період роботи за спеціальністю,

$СП$  – період роботи працівника за спеціальністю.

Коефіцієнт оперативності:

$$K_o = M/P \quad (2.17),$$

де  $M$  – фактична кількість робочих завдань, виконаних працівником у встановлені строки,

$P$  – загальна кількість робочих завдань, виконаних за досліджуваний період [103].

Автором методики значно розширено набір показників та коефіцієнтів, що допоможуть об'єктивно та якісно оцінити кадровий потенціал підприємства, але з недоліків можна виділити недостатню відкритість деяких розрахунків. Наприклад, у методиці присутній коефіцієнт реалізації трудового потенціалу  $E_f$ , але не вказана методика його розрахунку або нормативні значення, також не завжди у формулах вказані одиниці виміру, що може ускладнити розуміння коефіцієнтів.

Авторські коефіцієнти також запропонував і детально розкрив Горбоконь В.Ю., використовуючи переважно кількісні показники оцінювання. Науковець запропонував наступні доповнення до коефіцієнтів розрахунку:

Коефіцієнт випередження (допомагає оцінити динаміку ефективності діяльності кадрів підприємства):

$$K_B = \frac{\text{Темпи зростання виручки від реалізації}}{\text{Темпи зростання заробітної плати}} \quad (2.18),$$

Показник рівня підвищення кваліфікації кадрів:

$$P_K = \frac{Ч_{п.ф.пк.}}{Ч_{п.ф.}} \quad (2.19),$$

де Чп.ф.пк. – фактична кількість працівників, які пройшли процедуру підвищення кваліфікації,

Чп.ф. – фактична загальна кількість працівників підприємства.

Подібним шляхом розраховуються показники забезпеченості освітою (у чисельнику – кількість працівників, що навчаються) та професійного розвитку (у чисельнику – кількість працівників, що здобули нові навички, уміння і спеціальності).

Показник конфліктності:

$$P_{\text{конф}} = \frac{\text{Час, витрачений на вирішення конфліктів}}{\text{Загальний фонд робочого часу}} \quad (2.20),$$

Показник демотивації праці (використовується за умови впровадження штрафних санкцій на підприємстві):

$$DM = \frac{\text{Загальна сума штрафних санкцій}}{\text{Загальний фонд оплати праці}} * 100\% \quad (2.21),$$

Коефіцієнт визнання:

$$K_{\text{виз}} = \frac{Ч_{\text{під}}}{Ч_{\text{п.ф.}}} \quad (2.22),$$

де Чпід – кількість працівників, яких було підвищено по службі.

Коефіцієнт привілейованості:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{п.прив.}}}{Ч_{\text{п.ф.}}} \quad (2.23),$$

де Чп.прив. – кількість працівників, які мають привілеї гнучкого робочого часу та місця роботи.

Загалом дослідник Горбокoнь В.Ю. запропонував велику кількість авторських показників, але деякі з них були лише згадані у його науковій роботі, тоді як їхнє детальне розкриття допомогло б більш якісно оцінити кадровий потенціал. Серед них, наприклад, коефіцієнт емоційної стійкості, надійність персоналу, коефіцієнт трудової залученості, показник соціально-психологічного клімату [105]. У подальших дослідженнях можна було б приділити окрему увагу цим показникам, що безпосередньо відносяться до оцінки кадрового потенціалу, та розкрити механізми їхнього розрахунку.

Більшість дослідників використовують здебільшого сталий набір інструментів та коефіцієнтів, які є загальноприйнятими у процесі аналізу, але деякі вчені активно займаються розробкою власних показників, які можливо використовувати у процесі дослідження діяльності підприємств. Так, наприклад, Савицька О.М. і Салабай В.О. [164] запропонували для розрахунку ефективності діяльності підприємства, серед багатьох інших, показники валової рентабельності та ефективності оплати праці.

Валова рентабельність підприємства:

$$R_{\text{вал}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Собівартість продукції}} * 100\% \quad (2.24)$$

Ефективність оплати праці:

$$K_{\text{еф.з/п}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Витрати на заробітну плату} + \text{Витрати на соціальні заходи}} \quad (2.25)$$

Також важливий внесок зробила Парасій-Вергуненко І.М. [165], запропонувавши такі коефіцієнти, як коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт сталого зростання. Ці показники відображають не тільки ефективність діяльності підприємства, а й перспективи для його подальшого розвитку.

Коефіцієнт фінансової стійкості:



$$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума балансу}} \quad (2.26)$$

Коефіцієнт сталого зростання підприємства:

$$K_{\text{стал.зрост}} = \frac{\text{Чистий прибуток} - \text{Виплачені дивіденди}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.27)$$

Зарубіжні підприємства активно використовують матрицю «9 Box Talent Matrix» для висвітлення результатів оцінки кадрового потенціалу. Ця матриця наглядно показує місце працівника у колективі, визначає його тип особистості як робітника і допомагає обрати саме ті методики заохочення і мотивації, що підійдуть саме йому. Недоліком даної системи оцінювання може бути суб'єктивність особи, яка проводить оцінку, та використання результатів тільки на одному підприємстві (на різних підприємствах один працівник може бути оцінений по-різному та віднесений до різних категорій) [172].

Матриця 9 Box виглядає наступним чином (рис. 2.17):



**Рис. 2.17. Матриця «9 Box Talent Matrix»**

*Джерело: узагальнено автором на основі [106]*

2. Метод тестування передбачає розробку, проведення і опрацювання спеціальних завдань у тестовій формі [107], які допоможуть оцінити будь-який аспект працівника як особистості та/або професіонала: рівень кваліфікації та освіти, портрет особистості, моральний та фізичний стан, задоволеність працею, бажання до саморозвитку та підвищення кваліфікації та ін. Можливості використання методу тестування є майже безмежними, ефективність залежить лише від первісної розробки форми та вибору інструменту інтерпретації (наприклад, нарахування певної кількості балів за ту чи іншу відповідь або використання підходу «правильна-неправильна відповідь»).

У оцінці кадрового потенціалу досить часто використовують методіку оцінки Т. Елерса «Мотивація до успіху» [110], яка допомагає визначити рівень прагнення працівника до успіху у роботі та досягнення цілей. Працівник може мати низький, середній, помірно високий та надмірно високий рівень мотивації до успіху. Також для оцінки потенціалу працівника корисним буде використання опитувальника у відчуттях М. Цукермана, який допомагає діагностувати бажання у нових відчуттях, тобто прагнення змінюватися, ризикувати й розвиватися [111]. За результатами робиться висновок, чи є людина стабільною й врівноваженою, відкритою до нового досвіду чи неконтрольовано ризикуючою. Також серед загального різноманіття тестів та анкетувань слід приділити увагу шкалі Терстоуна [112], який запропонував механізм оцінки лояльності працівників, тобто мотивації співробітників працювати саме на цьому підприємстві, працювати на досягнення його стратегічних цілей та вести трудову діяльність з максимальною віддачею. Методика виявилася настільки ефективною, що

вона використовується не тільки для визначення рівня лояльності кадрів певної організації, а й для оцінки прихильності людей до певних соціокультурних або історичних подій та заходів.

Загалом завдяки проведеному дослідженню існуючих методик та систем показників оцінки діяльності підприємства з боку кадрової складової та шляхів її розвитку, можна зробити висновок про суттєву відмінність між вітчизняними та зарубіжними підходами до розвитку кадрового потенціалу підприємства. Якщо українські дослідники досі концентруються та математичних формулах та статистиці, західні фахівці віддають перевагу більш персоналізованим методикам аналізу, тобто використовують анкетування, опитування і тестування набагато частіше, ніж математичні та економічні формули або аналіз фінансової звітності підприємств. Якщо вітчизняні науковці аналізують кадровий потенціал і шляхи його розвитку заради, перш за все, підвищення ефективності господарювання підприємства та збільшення його прибутків, то зарубіжним методикам властива у першу чергу орієнтація на працівників, на підвищення їхньої мотивації та комфорту, що і стало основою відмінностей у виборі методик аналізу кадрового потенціалу і розробки шляхів з його підвищення.

### **2.3 Дослідження якості заходів з розвитку кадрів підприємства**

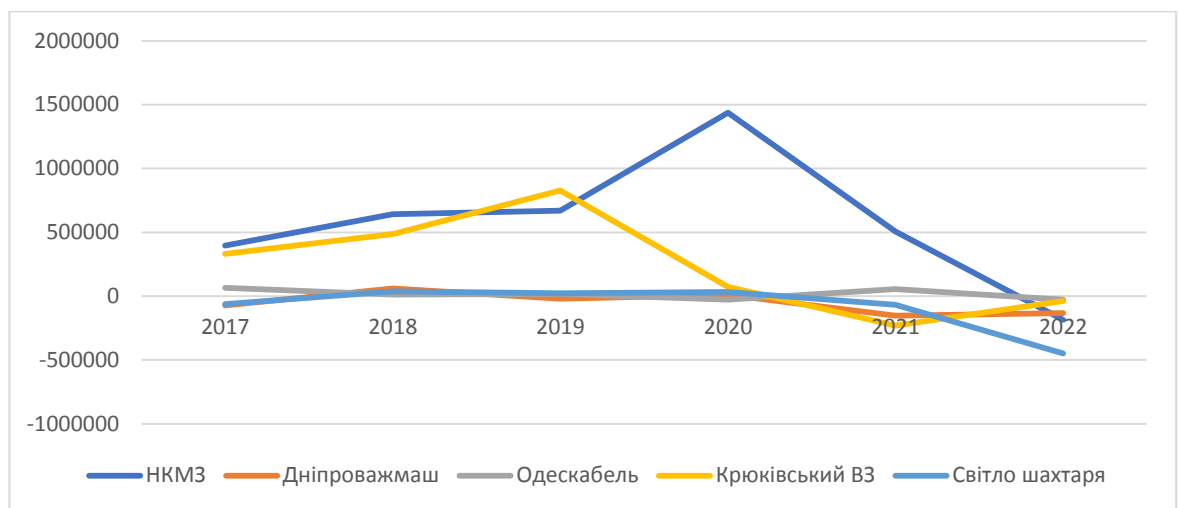
Останнім часом українська промисловість переживає важкі часи. Низька інвестиційна привабливість, постійний відтік персоналу, інфляція та економічні кризи були суворими викликами для промисловості у останні роки, а світова пандемія та повномасштабна війна ще глибше посилили ці процеси, особливо у сфері кадрового забезпечення. Наразі неможливо розрахувати, з якими саме наслідками стикнеться українська промисловість після війни, але суспільству доведеться пережити найбільшу усебічну кризу за весь час Незалежності країни, і на промисловість очікують як великі ризики, так і потенційні можливості. Країну чекатиме масштабна відбудова і

модернізація, і хоча деякі підприємства не переживуть неминучу кризу, інші матимуть можливість значною мірою збільшити обсяги виробництва заради подолання наслідків війни та відновлення України.

Саме тому для подальшого аналізу було обрано галузь машинобудування як одну з життєво необхідних у повоєнній відбудові країни. Машинобудуванню наразі притаманні ті ж самі характерні риси, що спостерігаються зараз у інших галузях важкої промисловості: застаріле обладнання і технології, відсутність конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту, постійне зменшення кількості працівників та «старіння» кадрів (незацікавленість у працевлаштуванні серед молодих спеціалістів та відмова старших працівників від змін та інновацій), низька інвестиційна привабливість тощо [144]. Загалом усі ці фактори утворюють загальну картину збитковості машинобудівних підприємств та гострої потреби у реформуванні та модернізації.

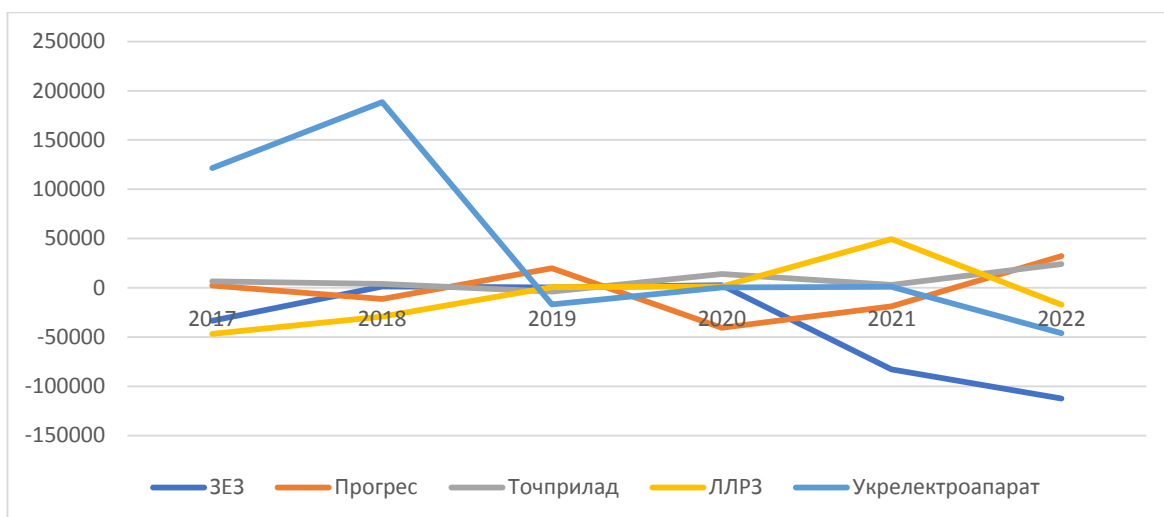
Для подальшого аналізу автором було обрано ті машинобудівні підприємства, що наразі ведуть господарську діяльність, є активними на ринку, регулярно публікують фінансову звітність та мають дані про персонал. Отже, для дослідження було обрано наступні підприємства: ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», АТ «ДНІПРОВАЖМАШ», АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ТОВ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПрАТ «Мукачівський завод «Точприлад», ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». Для аналізу даних використовувалися офіційні веб-сайти підприємств [155-162], фінансова звітність підприємств, яка викладена на сервісі моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project» [145-154], а також звітність, викладена на сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [163].

Згідно даних офіційної фінансової звітності, на кінець 2022 року лише два з досліджуваних підприємств мають прибуток – Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» та Мукачівський завод «Точприлад». Також серед підприємств з позитивною динамікою можна виділити «ДНІПРОВАЖМАШ» і Крюківський вагонобудівний завод: незважаючи на збитки, у порівнянні з попереднім періодом загальна збитковість підприємств знизилася на 11,8% та 83,8% відповідно (додаток Г). Графічне відображення аналізу прибутковості наведених вище підприємств наведено на рисунках 2.18 і 2.19:



**Рис. 2.18. Порівняльний аналіз прибутку підприємств галузі машинобудування за 2017-2022 рр. на прикладі підприємств «НКМЗ», «ДНІПРОВАЖМАШ», «Одескабель», «Крюківський вагонобудівний завод» та «Світло шахтаря»**

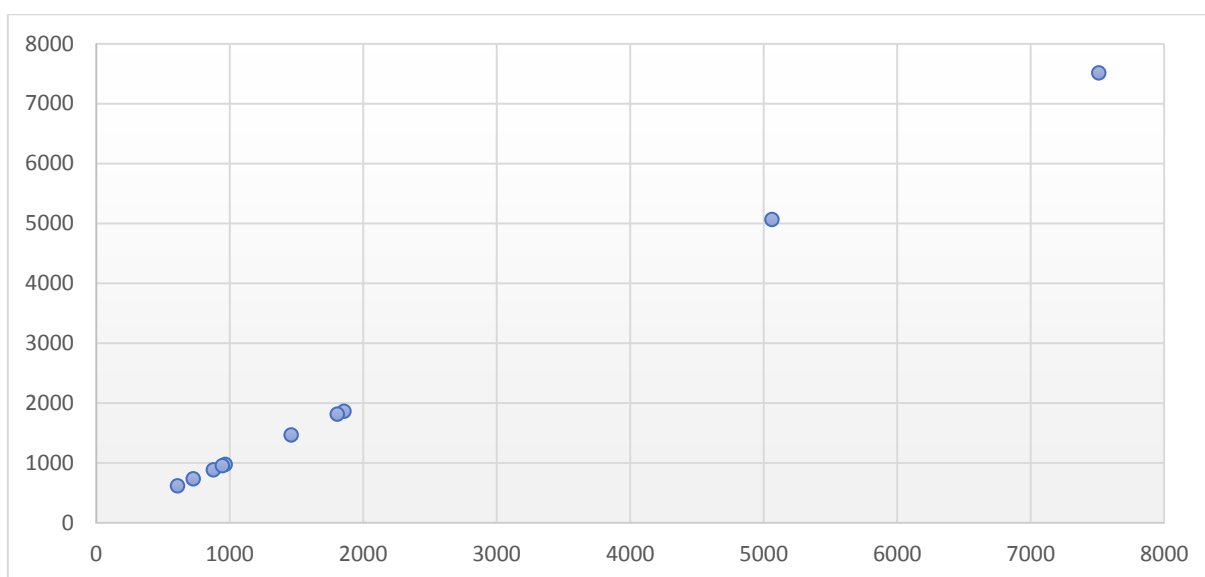
*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 2.19. Порівняльний аналіз прибутку підприємств галузі машинобудування за 2017-2022 рр. на прикладі підприємств «ЗЕЗ», «Прогрес», «Точприлад», «ЛЛРЗ» та «Укрелектроапарат»**

*Джерело: розроблено автором*

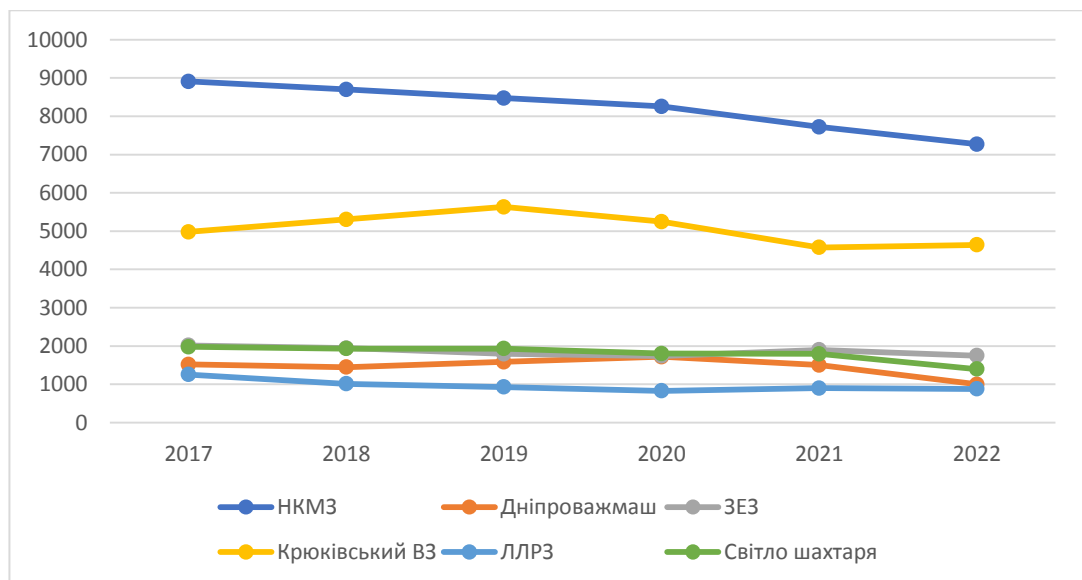
Що стосується персоналу, більшість підприємств вважаються маленькими або середніми за кількістю працюючих осіб: з досліджуваних десяти підприємств лише два налічують у середньому більше 5000 працюючих осіб у своєму складі, «НКМЗ» і «Крюківський вагобудівний завод», усі інші підприємства не перевищують межу у 2000 осіб у середньому (рис. 2.20):



**Рис. 2.20. Графічне відображення середньої кількості працюючих осіб на підприємствах машинобудування за 2017-2022 рр.**

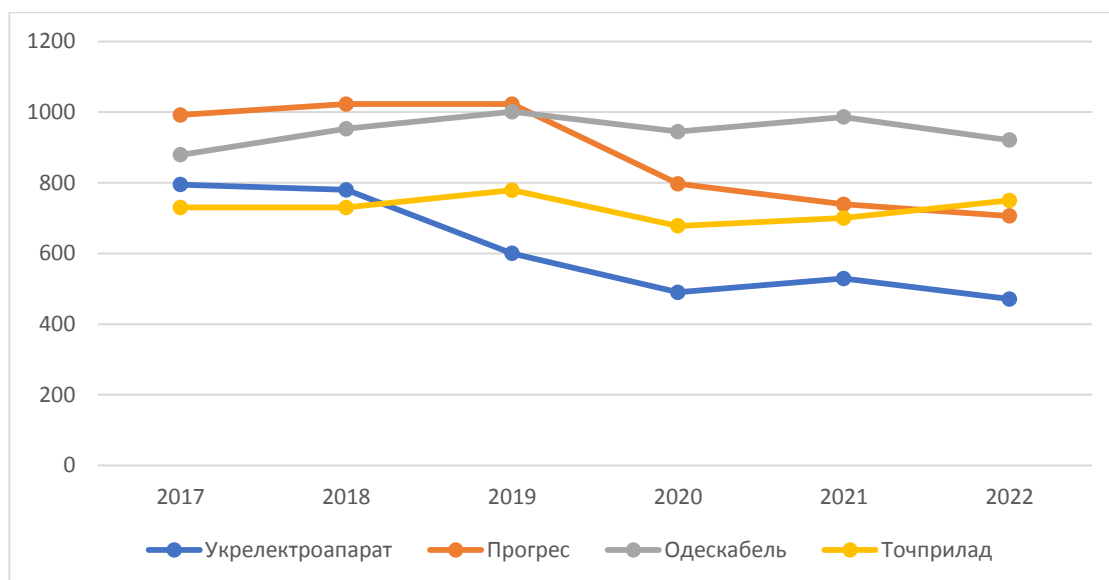
*Джерело: розроблено автором*

Загальні тенденції змінення кількості працюючих осіб на підприємствах галузі машинобудування є переважно негативними: майже на усіх підприємствах протягом досліджуваного періоду спостерігалось стійке зменшення кількості працюючих осіб, найбільш кризовими періодами можна вважати 2020 та 2022 роки – підприємства втратили велику кількість працівників спочатку через пандемію COVID-19, а потім через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Позитивні тенденції спостерігаються лише на підприємствах «Одескабель» та «Точприлад», кадровий склад яких або поповнювався новими працівниками, або залишався стабільним на протязі аналізованого періоду. На рис. 2.21 і 2.22 наведений порівняльний аналіз кількості працюючих:



**Рис. 2.21. Порівняльний аналіз кількості працюючих на підприємствах машинобудування на прикладі «НКМЗ», «ДНІПРОВАЖМАШ», «ЗЕЗ», «Крюківський вагонобудівний завод», «ЛЛРЗ», «Світло шахтаря» за 2017-2022 рр.**

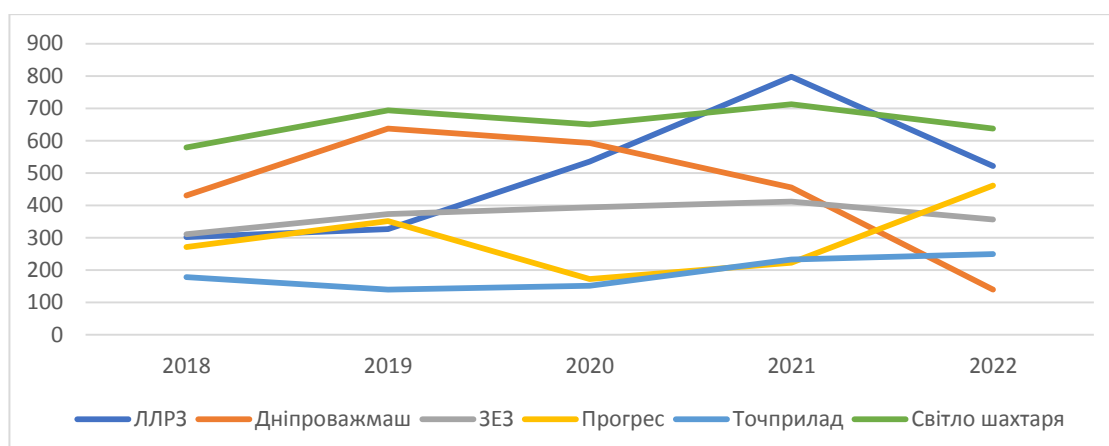
*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 2.22. Порівняльний аналіз кількості працюючих на підприємствах машинобудування на прикладі «Укрелектроапарат», «Прогрес», «Одескабель», «Точприлад» за 2017-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

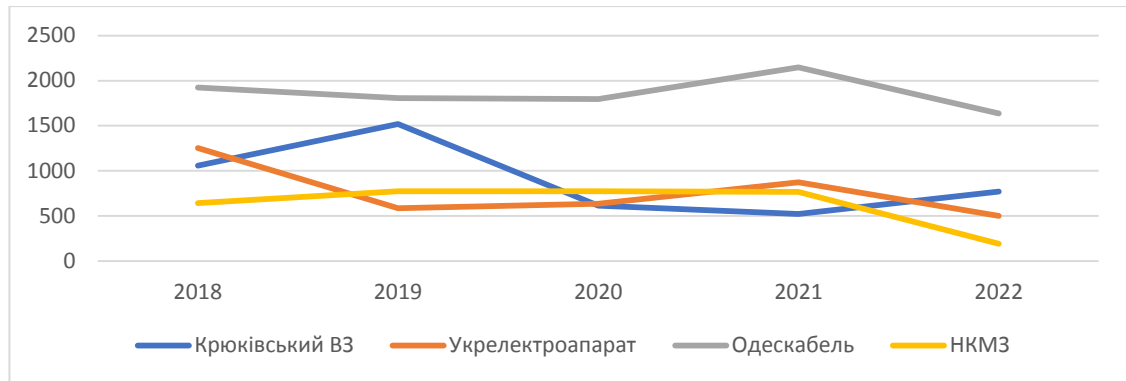
У процесі дослідження були відібрані та розраховані показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств, які тісно пов'язані з кадрами підприємства та використанням їхнього потенціалу (наприклад, продуктивність праці, ефективність оплати праці тощо), а також була розрахована середня заробітна плата досліджуваних підприємств. Так, на рисунках 2.23 і 2.24 наведене графічне відображення динаміки продуктивності праці на підприємствах:





**Рис. 2.23. Динаміка продуктивності праці на підприємствах машинобудування на прикладі «ДНПРОВАЖМАШ», «ЗЕЗ», «Точприлад», «ЛЛРЗ», «Світло шахтаря», «Прогрес» за 2018-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*



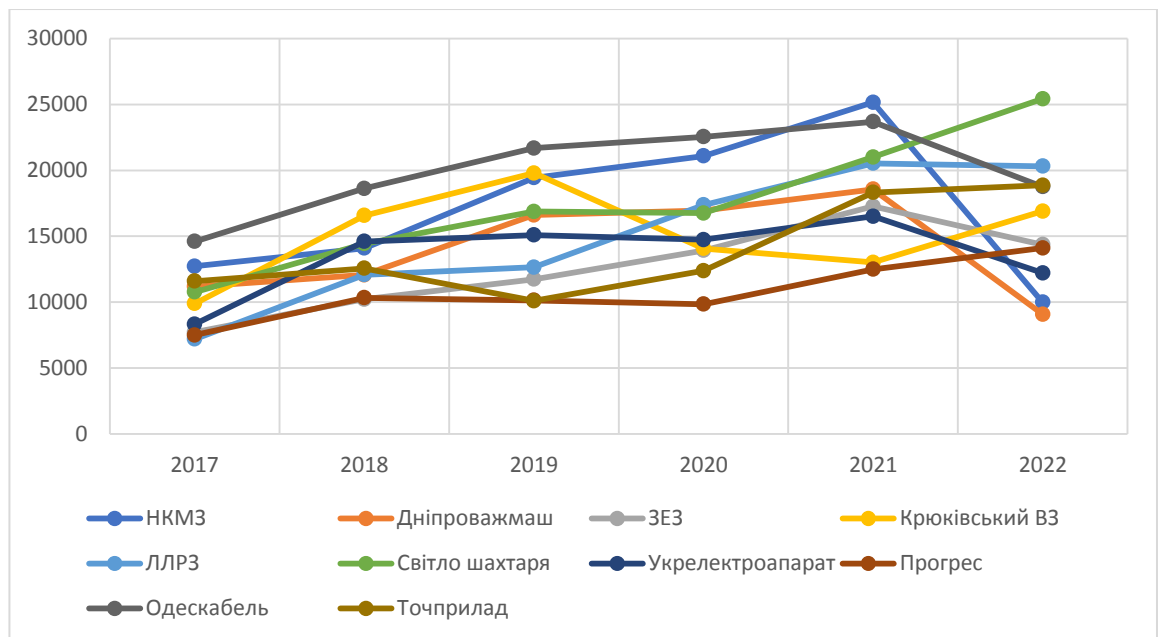
**Рис. 2.24. Динаміка продуктивності праці на підприємствах машинобудування на прикладі «Крюківський вагонобудівний завод», «Укрелектроапарат», «Одескабель», «НКМЗ» за 2018-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

Дані дослідження свідчать про здебільшого неоднорідну картину продуктивності праці підприємств машинобудування. Позитивна динаміка за останні роки спостерігається лише на трьох підприємствах – «Крюківський вагонобудівний завод», «Точприлад» та «Прогрес», на інших підприємствах продуктивність праці робітників знижується. Найбільший спад продуктивності праці спостерігається на підприємствах «ДНПРОВАЖМАШ», «НКМЗ» і «Укрелектроапарат». Також сильне зниження продуктивності у 2022 році зафіксоване на підприємстві «ЛЛРЗ», але дані аналізу свідчать скоріше про повернення до попередніх значень продуктивності праці після стрімкого зростання у 2021 році.

Що стосується заробітної плати, до 2022 року на усіх підприємствах спостерігалось щорічне зростання середньої місячної заробітної плати у межах усього підприємства, що пояснюється інфляцією, фінансово складним становищем України та постійним підвищенням цін. У 2022 році з початком повномасштабної війни криза стала набагато гострішою та глибшою, але на

більшості досліджуваних підприємств середня місячна зарплата здебільшого знизилася через значні втрати персоналу (рис. 2.25):



**Рис. 2.25. Порівняльний аналіз середньої місячної зарплати підприємств машинобудування за 2017-2022 рр.**

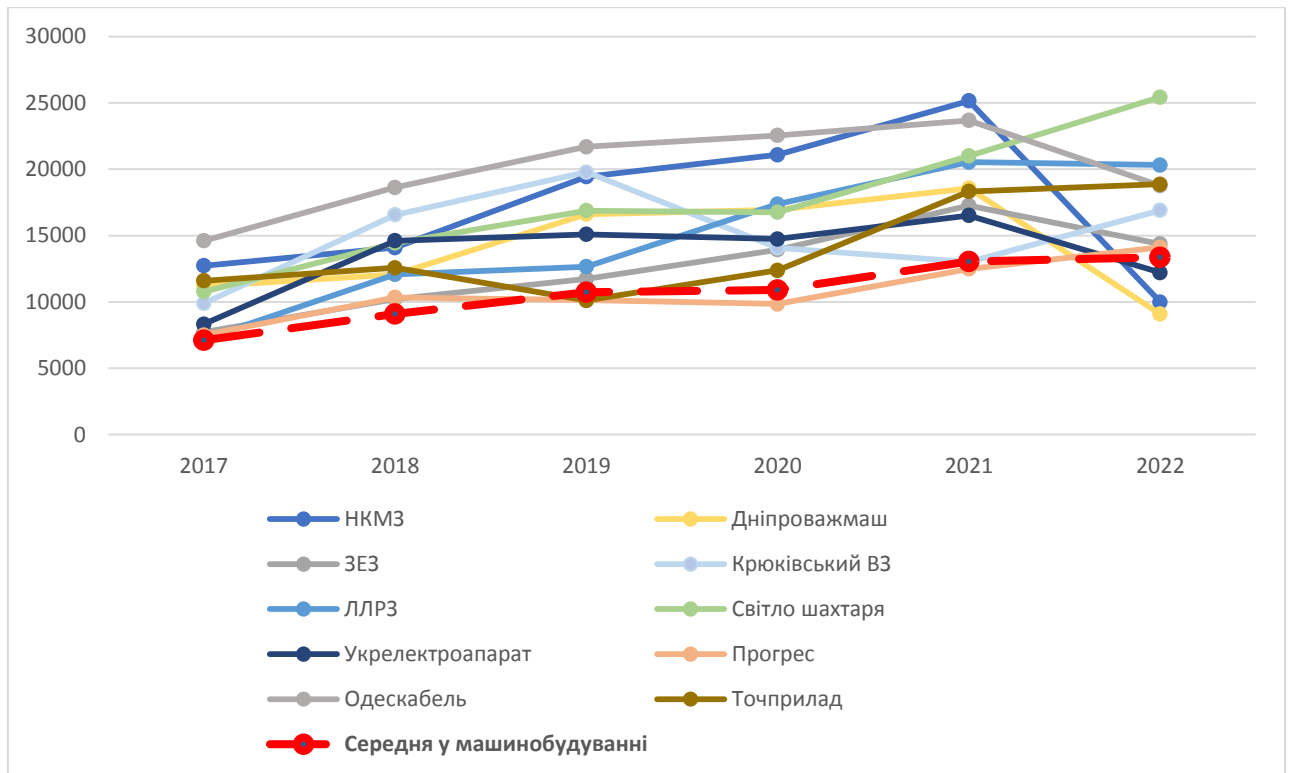
*Джерело: розроблено автором*

Як можна побачити з графічного відображення проведених розрахунків, лише на чотирьох підприємствах з досліджуваних десяти спостерігається зростання середньої місячної зарплати за перший рік повномасштабного вторгнення РФ в Україну: «Крюківський вагонобудівний завод» (+29,8% порівняно з 2021 роком), «Світло шахтаря» (+21,04% порівняно з 2021 роком), «Прогрес» (+12,96% порівняно з 2021 роком) і «Точприлад» (+2,96% порівняно з 2021 роком). Найбільше зниження середньої місячної заробітної плати відзначається на підприємствах «ДНІПРОВАЖМАШ» (-50,04% порівняно з 2021 роком), «Укрелектроапарат» (-26,05% порівняно з 2021 роком) та «НКМЗ» (-60,27% порівняно з 2021 роком). Це можна пояснити близькістю до зони бойових дій та втратою працівників через війну (біженці, загиблі, поранені, внутрішньо переміщені особи тощо).

Також варто приділити увагу співвідношенню середньої місячної заробітної плати на досліджуваних підприємствах та у машинобудуванні в

цілому. Більша частина підприємств сплачують своїм працівникам значно більшу зарплату, ніж середня сума виплат у всій галузі. Виключенням є лише підприємство «Прогрес», але у 2022 році середня місячна заробітна плата на підприємстві перетнула межу середньогалузевої та перевищила її. У свою чергу, «ДНІПРОВАЖМАШ» та «Укрелектроапарат» навпаки втратили велику кількість працівників та отримали значні збитки, що вперше за весь досліджуваний період призвело до падіння заробітної плати на цих підприємствах нижче, ніж до рівня середньої заробітної плати у галузі машинобудування. Графічне відображення проведеного дослідження наведено на рисунку 2.26.

На основі фінансової звітності підприємств, викладеної у відкритий доступ, статистичних даних та наведених у пункті 2.1 формул, було розраховано ряд показників діяльності досліджуваних підприємств машинобудування, які стосуються загальній ефективності господарювання зазначених підприємств та використання ними свого кадрового потенціалу. Автором було розглянуто загальну прибутковість підприємств, рух і використання робочої сили, доля витрат на персонал у загальній структурі витрат підприємств, оплата праці та її ефективність тощо. Результати проведеного аналізу наведені у додатку Д.



**Рис. 2.26. Порівняння середньої місячної заробітної плати на досліджуваних підприємствах із середньою місячною заробітною платою у машинобудуванні в цілому за 2017-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

На основі проведеного дослідження автором запропоновано розподіл аналізованих підприємств за матрицею «9 Box Talent Matrix», наведеною раніше на рисунку 2.18. Для оцінки потенціалу були узяті до уваги тенденції таких показників, як: коефіцієнт плинності, рентабельність, ефективність оплати праці, коефіцієнт стійкого зросту. Розраховані значення продуктивності праці досліджуваних підприємств було розділено на три групи: «зелену», де продуктивність була високою та постійно зростала протягом досліджуваного періоду; «синю», де рівень продуктивності залишався на одному рівні протягом досліджуваного періоду або незначною мірою знижався; і «жовту», де продуктивність праці значно знизилася. До «зеленої» групи було включено підприємства «Точприлад», «Світло шахтаря» і «Одескабель», до «синьої» групи було включено підприємства «ЛЛРЗ», «ЗЕЗ», «ДНІПРОВАЖМАШ» і «Прогрес», а до «жовтої» групи

увійшли «НКМЗ», «Крюківський вагобудівний завод» і «Укрелектроапарат». Отже, на рисунку 2.27 автором запропоновано наступне розміщення обраних підприємств машинобудування:



Рис. 2.27. Розміщення досліджуваних підприємств машинобудування на матриці «9 Box Talent Matrix»

Джерело: складено автором

На підприємстві «Точприлад» спостерігається зростання кількості персоналу, рівня продуктивності та рентабельності, постійне збільшення прибутковості та незалежності. Такі коефіцієнти, як ефективність оплати праці та стійке зростання, також мають позитивну динаміку. Саме тому підприємство було вирішено розмістити у групі «Зірка», яка характеризується високою продуктивністю та високим потенціалом.

Підприємства «ЗЕЗ» і «Прогрес» стали представниками групи «Високий потенціал», де значення продуктивності мають середні значення, а потенціал розвитку є досить високим. Підприємство «Прогрес» є одним з

двох (окрім «Точприладу»), які у 2022 році отримали прибуток на кінець звітнього року. Незважаючи на невелике скорочення персоналу за останні три роки, продуктивність підприємства зросла, як і ефективність оплати праці, але рентабельність та коефіцієнт стійкого зростання підприємства значно знизилися. Але якщо на підприємстві «Точприлад» продуктивність праці поступово зростає, то на підприємстві «ЗЕЗ» ситуація є зворотною: продуктивність низькими темпами зростала до 2022 року, але з початком війни впала до рівня 2018-2019 років. Кількість персоналу, яка зросла за часів пандемії, знов повернулася до доковідних значень, а у 2022 році підприємство отримало значний збиток. Незважаючи на це, коефіцієнти ефективності оплати праці та стійкого зростання підвисилися, як і незалежність підприємства. Саме тому обидва підприємства вважаються представниками групи «Високий потенціал».

«Ефективним виконавцем» визнано підприємство «Одескабель». Хоча у 2022 році продуктивність підприємства дещо знизилася, воно залишається найбільш продуктивним з усіх: значення продуктивності праці на «Одескабелі» перевищують значення продуктивності решти дев'яти досліджуваних підприємств. Але потенціал підприємства залишається середнім, адже незважаючи на незначний приріст показників рентабельності та ефективності оплати праці, коефіцієнт стійкого зросту і прибутковість підприємства постійно знижуються, як і кількість персоналу.

Підприємство «ЛЛРЗ» визнано «Основним гравцем», «Крюківський вагонобудівний завод» – «Непослідовним гравцем», а «Світло шахтаря» – «Надійним виконавцем». «Основний гравець» має на увазі середні рівні продуктивності праці та потенціалу, що точно характеризує «ЛЛРЗ». До початку повномасштабної війни прибутки підприємства постійно зростали, але у 2022 році підприємство отримало значний збиток вперше з 2017 року. Персонал підприємства останніми роками теж поступово скорочувався, що спровокувало зниження інших показників: продуктивності, ефективності оплати праці, стійкого зростання та рентабельності. Але підприємство ще має

змогу повернути собі лідерські позиції завдяки своєму географічному розташуванню та досить великій кількості персоналу серед схожих підприємств галузі.

«Крюківський вагонобудівний завод» вирішено було віднести до групи «Непоследовний гравець», оскільки майже за весь досліджуваний період продуктивність праці підприємство постійно знижувалася (виключенням став 2022 рік), як і коефіцієнт сталого зростання. Прибутковість, хоча й зберігає від'ємні значення, підвисилася у порівнянні з попереднім періодом. Також потенціал підприємства була визнана середньою через невелике, але зростання ефективності оплати праці та рентабельності.

«Світло шахтаря», незважаючи на доволі високі та стабільні значення продуктивності праці, має дуже низький потенціал: кількість працівників невпинно скорочується, як і рентабельність діяльності, ефективність оплати праці, незалежність підприємства разом зі зростанням збитковості. Тому потенціал підприємства було визнано низьким.

«Посереднім гравцем» визнано підприємство «ДНІПРОВАЖМАШ», адже до початку повномасштабної війни продуктивність підприємства залишалася на одному рівні, а у 2022 році сильно знизилася, як і кількість персоналу. Рентабельність та ефективність оплати праці на підприємстві також постійно знижуються, що відносить «ДНІПРОВАЖМАШ» до групи підприємств з низьким потенціалом.

Одразу два підприємства потрапили у групу «Ризик» як організації з одночасно низьким рівнем продуктивності та низьким потенціалом розвитку – це «НКМЗ» та «Укрелектроапарат». «НКМЗ» переживає важкі часи, що посилюється з початком повномасштабної війни через географічне місцерозташування підприємства. У 2022 році підприємство втратило близько половини своїх працівників та вперше у своїй діяльності отримало збиток як фінансовий результат. Виплати дивідендів скоротилися на 99,99%, витрати на оплату праці – на 64%, продуктивність – на 65,15%. Також значною мірою скоротилися усі інші показники, що мають вплив на

потенціал – ефективність оплати праці, рентабельність, стійке зростання та інші.

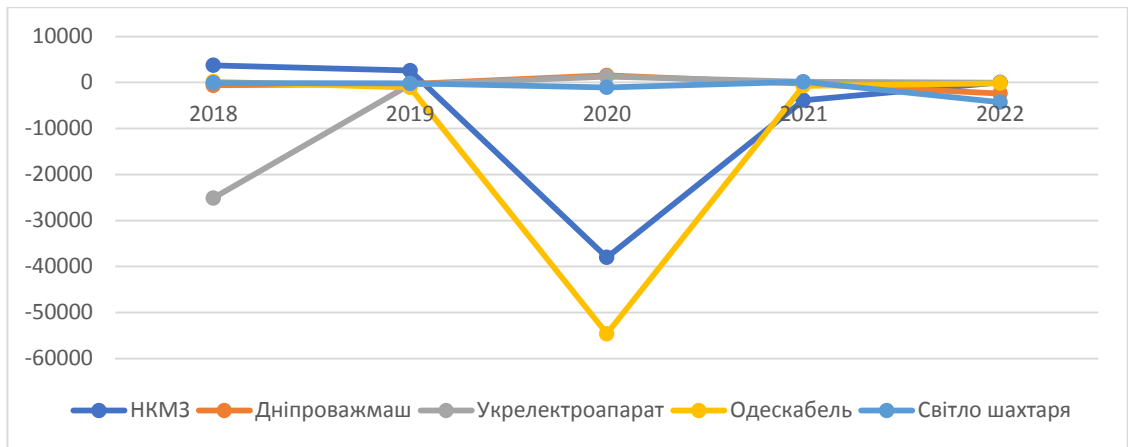
На підприємстві «Укрелектроапарат» ситуація не настільки катастрофічна, але потенціал так само є дуже низьким. Кількість персоналу постійно скорочувалася протягом усього досліджуваного періоду, як і рентабельність діяльності. Останніми роками продуктивність та ефективність оплати праці не мали однорідного тренду, але у 2022 році значною мірою скоротилися, а показник стійкого зростання досяг історичного мінімуму.

Отже, проведений аналіз дав змогу зробити висновок про те, що підприємством з найбільш великим потенціалом для розвитку варто вважати «Точприлад», а найнижчі показники продуктивності та потенціалу спостерігаються на підприємствах «НКМЗ» і «Укрелектроапарат». Також у групі ризику знаходиться «ДНІПРОВАЖМАШ», а серед потенційних майбутніх «зірок» варто відзначити «Прогрес» і «Одескабель».

За допомогою формули 2.15 було проведено оцінку праці одного працівника підприємства з метою більш усебічного аналізу можливих шляхів розвитку кадрів та кадрового потенціалу досліджуваних підприємств. На рисунках 2.30 і 2.31 показане графічне відображення проведеного аналізу.

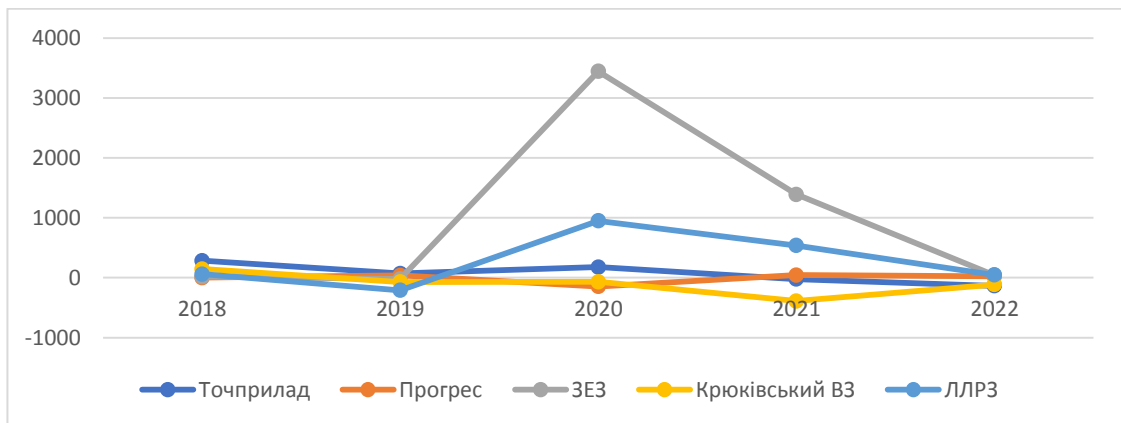
Детальний аналіз складових діяльності досліджуваних підприємств, що стосуються саме кадрів і кадрового потенціалу, дозволяє оцінити рівень розвитку кадрового потенціалу даних підприємств і визначити можливі шляхи його підвищення. Першим етапом було визначення долі витрат на розвиток персоналу у загальній сумі витрат на персонал. Нажаль, у порівнянні з більш розвиненими країнами, відсоток витрат на розвиток персоналу на підприємствах України залишається доволі низьким: у середньому близько 3% порівняно з 5-10% у США, 6-8% у Великобританії та 10-15% у Японії. Українським підприємствам ближче позиції країн Європейського Союзу: близько 2-5% витрат на персонал використовуються для його розвитку у Франції, Німеччині та ін. [166].





**Рис. 2.30. Оцінка праці одного працівника на прикладі підприємств «НКМЗ», «ДНІПРОВАЖМАШ», «Укрелектроапарат», «Одескабель» і «Світло шахтаря» за 2018-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 2.31. Оцінка праці одного працівника на прикладі підприємств «Точприлад», «Прогрес», «ЗЕЗ», «ЛЛРЗ» і «Крюківський вагонобудівний завод» за 2018-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

Що стосується досліджуваних підприємств галузі машинобудування, завдяки даним фінансової звітності та розподілу підприємств за матрицею 9 Вох вдалося встановити приблизні значення долі витрат на розвиток персоналу у загальній сумі витрат на персонал: на підприємстві «Точприлад» – 3,5%, на підприємстві «Прогрес» – 3,2%, на підприємствах «Одескабель» і «Світло шахтаря» – 3%, на підприємствах «ЗЕЗ» і «ЛЛРЗ» – 2,9%, на

підприємстві «ДНІПРОВАЖМАШ» – 2,8%, на підприємстві «Крюківський вагонобудівний завод» – 2,5%, а на підприємствах «НКМЗ» і «Укрелектроапарат» – усього 2%. Для більш успішного розвитку діяльності даних підприємств та отримання конкурентних позицій на ринку варто підвищити витрати на розвиток персоналу хоча б до 5%.

Для того, аби розрахувати рівень кадрового потенціалу кожного з досліджуваних підприємств, автором було розроблено власну методику з визначення рівня кадрового потенціалу підприємства. Проаналізувавши наукові роботи багатьох видатних вітчизняних вчених і дослідників, вважається доцільним удосконалити методику розрахунку кадрового потенціалу підприємства за допомогою розроблених інтегрального показника розвитку кадрів підприємства, показника рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу та потенціального доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Автором запропоновано застосовувати розроблений інтегральний показник, який характеризує частку персоналу підприємства, яка пройшла крізь процедури професійного розвитку та буде використовуватися у загальному аналізі кадрового потенціалу підприємства за певний період.

$$I_{\text{розв.}} = \frac{\sum K_{\text{підв.кв.}} * q_1 + \sum K_{\text{перепідг.}} * q_2 + \sum K_{\text{навч.}} * q_3 + \sum K_{\text{суміж.}} * q_4 + \sum K_{\text{розряд}} * q_5}{\text{Загальна кількість працівників підприємства}} \quad (2.28)$$

де  $\sum K_{\text{підв.кв.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що підвищили рівень кваліфікації;

$\sum K_{\text{перепідг.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що пройшли професійну перепідготовку;

$\sum K_{\text{навч.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що пройшли навчання;

$\sum K_{\text{суміж.}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що освоїли суміжні та/або другі професії;

$\Sigma K_{\text{розряд}}$  – загальна кількість працівників підприємства, що підвищили свій професійний розряд.

Також автором було обрано наступні значення вагового коефіцієнту  $q$  для кожного з елементів:  $q_1 = 0,5$ , оскільки підвищення кваліфікації є основною складовою розвитку кадрового потенціалу;  $q_2 = 0,25$ ;  $q_3 = 0,15$ , оскільки деякі підприємства включають до переліку осіб, які пройшли навчання, також осіб, які склали тестування з охорони праці на підприємстві (так, наприклад, на Харківському машинобудівному заводі «Світло шахтаря» у 2020 році навчання пройшли 3275 осіб при загальній кількості працюючих у 1804 особи, тобто деякі працівники проходили це тестування декілька разів);  $q_4 = 0,05$ ;  $q_5 = 0,05$ , оскільки опанування суміжних професій та підвищення розряду вважається найменш вагомим фактором з усіх перелічених.

Розподіл значення вагових коефіцієнтів був проведений методом експертних оцінок, результати якого приведені у таблиці 2.10. У ролі експертів виступили видатні науковці та провідні фахівці-практики.

Таблиця 2.10.

**Розподіл вагових коефіцієнтів за рівнем важливості відповідно до експертної оцінки**

<i>Експерт</i>	<i>q1</i>	<i>q2</i>	<i>q3</i>	<i>q4</i>	<i>q5</i>	<i>Сума</i>
<i>Експерт 1</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 2</i>	0,5	0,3	0,15	0,03	0,02	1
<i>Експерт 3</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 4</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 5</i>	0,55	0,25	0,1	0,05	0,05	1
<i>Експерт 6</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 7</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 8</i>	0,5	0,25	0,1	0,05	0,1	1

Продовження табл. 2.10

<i>Експерт 9</i>	0,5	0,25	0,15	0,05	0,05	1
<i>Експерт 10</i>	0,55	0,3	0,1	0,05	0	1
<b>Обране значення</b>	<b>0,5</b>	<b>0,25</b>	<b>0,15</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>

<b>коефіцієнта</b>			
--------------------	--	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Скористаємося коефіцієнтом конкордації. Число факторів  $n = 5$ , кількість експертів  $m = 10$ .

$$W = \frac{638,7418}{\frac{1}{12} * 10^2(5^3 - 5) - 10 * 4} = 0,67$$

$W = 0.67$  говорить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів. Величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватись у подальших дослідженнях.

Запропонований автором індекс розвитку персоналу (2.28) використовується для обчислення наступного авторського показника, який характеризує рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу на підприємстві:

$$PCPKP = I_{розв} * \overline{ЗП} * ДЗ_{пр.} * ДЗ_{з.п.} \quad (2.29)$$

де  $I_{розв}$  – індекс розвитку персоналу (формула 2.28);

$\overline{ЗП}$  – співвідношення середньої місячної заробітної плати на підприємстві та середньої місячної заробітної плати у галузі;

$ДЗ_{пр.}$  – співвідношення кількості працівників, задоволених своєю працею, до загальної кількості персоналу підприємства;

$ДЗ_{з.п.}$  – співвідношення кількості працівників, задоволених своєю заробітною платою, до загальної кількості персоналу підприємства.

Варто відзначити, що на підприємстві «Світло шахтаря» надзвичайно високі результати аналізу обумовлені невірною оцінкою підприємства кількості працівників, які проходять навчання протягом року, оскільки підприємство включає у дану категорію обов'язкові тестування з охорони праці на підприємстві. Результатом даної методики є перевищення кількості працівників, які пройшли навчання протягом року, над загальною кількістю

працівників у 1,5-2 рази, що впливає на величину індексу розвитку персоналу.

Таблиця 2.11.

**Рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу досліджуваних підприємств за 2017-2022 рр., %**

<b>Рік</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Підприємство</b>						
НКМЗ	15,16	12,68	15,73	10,46	11,02	0,58
Дніпроважмаш	7,53	4,56	7,28	10,28	6,55	2,00
Прогрес	6,26	12,93	10,49	7,53	14,97	17,66
Крюківський ВЗ	4,97	9,64	9,65	5,84	4,19	6,06
Точприлад	22,28	19,15	13,48	15,28	20,96	20,96
Світло шахтаря	17,24	28,00	37,90	33,45	64,57	57,06
ЗЕЗ	3,39	6,99	5,99	6,77	9,02	6,19
Укрелектроапарат	3,00	4,07	3,62	1,94	1,61	0,63
ЛЛРЗ	6,54	16,73	11,78	19,23	23,09	19,27
Одескабель	45,92	43,66	42,66	43,88	32,68	20,99

*Джерело: розроблено автором*

Розподіл рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу та характеристика підприємства відповідно до розподілу представлені у таблиці 2.12:

Таблиця 2.12.

**Розподіл рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу**

<b>Значення показника сприяння розвитку кадрового потенціалу (%)</b>	<b>Рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу</b>
Від 0 до 3,8	Вкрай низький
Від 3,9 до 7,7	Низький
Від 7,8 до 11,6	Посередній
Від 11,7 до 15,5	Підвищений
Від 15,6 до 19,4	Високий
Від 19,5 до 23,2	Дуже високий
Від 23,3 та вище	Неможливий

*Джерело: розроблено автором*

Серед досліджуваних підприємств не спостерігається єдиної тенденції щодо рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу за 2017-2022 рр.,

оскільки обрані для аналізу підприємства мають різний склад робочої сили, різну кількість персоналу та можливість залучення коштів до розвитку кадрів та використання кадрового потенціалу. До першої зони, «вкрай низький», за своїм середнім рівнем сприяння розвитку кадрового потенціалу, відноситься «Укрелектроапарат». Середній рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу складає лише 2,48%: починаючи з 2018 року підприємство зазнає збитків, кількість працівників постійно скорочується, дуже малий відсоток наявних кадрів проходить процедури з навчання і розвитку (у 2021-2022 рр. – менше одного відсотка від загальної кількості), а середня зарплата на підприємстві знижується.

До другої, «низької» групи, відносяться одразу три підприємства: «ДНІПРОВАЖМАШ», «Запорізький електровозоремонтний завод» та «Крюківський вагонобудівний завод». У підприємств багато спільних рис: велика кількість працівників, з яких до 20% підвищують свою кваліфікацію та проходять навчання, великі збитки унаслідок пандемії та початку повномасштабного вторгнення, постійний відтік працівників та підвищена складність ведення господарської діяльності унаслідок географічного розташування (близькість до зони бойових дій). Рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу даних підприємств склав 6-7%, що свідчить про наявність проблем у системі мотивації персоналу та розвитку кадрів. Варто оновити склад застосованих на підприємствах методик розвитку персоналу та заохочувати більшу кількість працівників приймати у них участь.

До групи «посередніх» відносяться підприємства «Новокраматорський машинобудівний завод» і «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», при чому «Прогрес» має середній рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу на верхній межі зони, тобто знаходиться між посередньою і підвищеною зонами. Це свідчить про те, що на підприємствах існують і використовуються заходи з підвищення не лише мотивації, а й кадрового потенціалу працівників, але рекомендується додаткове дослідження і можливий перегляд існуючих методів та заміна їх більш актуальними до

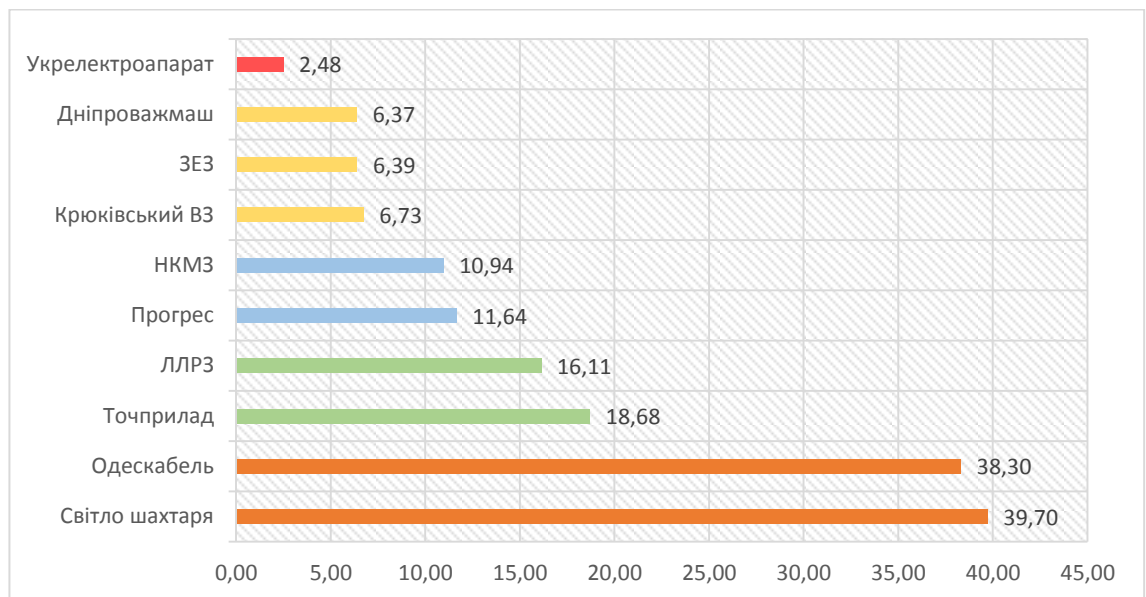
сучасних умов ведення бізнесу, а також залучення більшої кількості працівників до професійного і особистісного розвитку. До початку повномасштабних бойових дій у країні приблизно 20% працівників проходили процедури підвищення кваліфікації та навчання, але у 2022 році кількість працівників, які прагнули до розвитку, сильно скоротилася, на фоні зменшення загальної кількості працівників підприємства на 5,5-6%.

Зона «високого» рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу включає до себе два підприємства: «Львівський локомотиворемонтний завод» і «Мукачівський завод «Точприлад». Обидва підприємства відрізняються дещо меншою кількістю працівників (приблизно 800-900 осіб), географічно вигідним розташуванням (найбільша відстань від зони бойових дій серед усіх досліджуваних підприємств), стабільна прибутковість (окрім 2022 року), а також у випадку «Точприладу» найбільш сприятливі умови праці порівняно з представниками важкого машинобудування. На обох підприємствах зменшується плинність кадрів та збільшується продуктивність, що свідчить про лояльність і відданість працівників, їхнє бажання розвиватися і працювати саме у складі колективу даних підприємств. Середня заробітна плата на одного працівника на обох підприємствах стабільно підвищується з кожним роком, а підвищують кваліфікацію і проходять додаткове навчання щорічно близько 30% працівників. Середній рівень сприяння розвитку на даних підприємствах знаходиться у межах 16-19%, при чому на підприємстві «Точприлад» протягом 2021-2022 рр. рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу входить в зону «дуже високий».

Група «неможливий» об'єднала Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та Одеський кабельний завод «Одескабель». Середній рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу на даних підприємствах склав близько 38-40%, хоча кількість працівників на підприємствах постійно знижується, фінансовим результатом останніх років є збиток, а плинність кадрів стабільно зростає. Настільки високі показники сприяння розвитку

кадрового потенціалу на даних підприємствах свідчать про невірну оцінку підвищення кваліфікації наявних кадрів: так, «Світло шахтаря» включає до категорії «Пройшли навчання» працівників, які проходять щорічні обов'язкові тестування з охорони праці та техніки безпеки, що призвело до перевищення кількості працівників, які пройшли навчання, над загальною кількістю працівників майже у два рази. Схожа проблема спостерігається й на підприємстві «Одескабель»: згідно з даних офіційної звітності, приблизно 65% працівників кожного року проходять навчання. Це свідчить про необхідність зміни наявної на підприємствах системи оцінки і контролю руху і розвитку кадрів, адже наявні методики є невірними та значною мірою перебільшують реальні результати системи розвитку кадрів.

Середній рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу досліджуваних підприємств за шість років продемонстрований на рисунку 2.32:



**Рис. 2.32. Середній рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу підприємств машинобудування за 2017-2022 рр., %**

*Джерело: розроблено автором*



Отже, авторський підхід до розробки показника рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу підприємства (РСРКП) можна використати для обчислення потенціально можливого доходу від використання кадрового потенціалу підприємства:

$$D_{\text{пот}} = \text{РСРКП} * V_{\text{персонал}} \quad (2.30)$$

де РСРКП – рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу (формула 2.29),

$V_{\text{персонал}}$  – загальна сума витрат на персонал.

У таблиці 2.13 наведені результати проведеного аналізу за авторськими показниками і визначено приблизні втрачені можливі доходи досліджуваних підприємств, які могли б бути отримані за умови ефективного використання кадрового потенціалу.

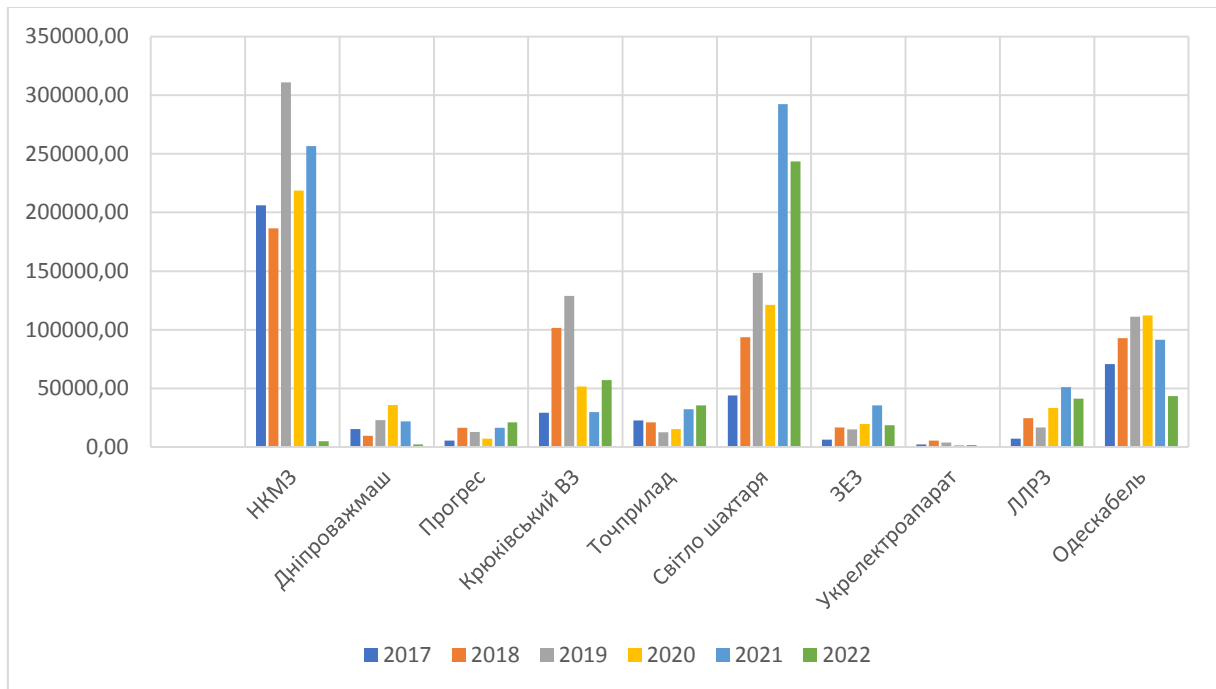
Таблиця 2.13.

**Потенціально можливий дохід від використання кадрового потенціалу підприємств за 2017-2022 рр., тис. грн.**

Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Підприємство</b>						
НКМЗ	206229,74	186598,99	310977,74	218556,97	256706,06	5068,67
Дніпроважмаш	15346,34	9571,83	22981,70	35981,35	21896,54	2178,74
Прогрес	5595,47	16398,55	13057,25	7086,31	16584,14	21113,81
Крюківський ВЗ	29386,72	101627,29	129034,04	51747,95	29958,90	57036,31
Точприлад	22627,54	21077,41	12735,12	15393,28	32253,96	35576,34
Світло шахтаря	44138,31	93822,67	148415,24	121348,98	292334,66	243379,26
ЗЕЗ	6331,13	16673,33	15154,62	19698,97	35478,85	18676,92
Укрелектроапарат	2381,73	5569,59	3932,03	1682,71	1691,82	435,96
ЛЛРЗ	7093,84	24589,23	16635,71	33316,30	51210,11	41340,00
Одескабель	70739,48	92975,26	111108,18	112165,46	91566,34	43501,35

Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.33 демонструє графічне відображення порівняльного аналізу потенційних доходів:



**Рис. 2.33. Порівняльний аналіз потенційних доходів від використання кадрового потенціалу підприємств за 2017-2022 рр., тис. грн.**

*Джерело: розроблено автором*

Дані аналізу свідчать про те, що найбільший обсяг потенційно можливого доходу з досліджуваних підприємств був зафіксований на підприємствах «НКМЗ» та «Світло шахтаря», найменший обсяг можливих доходів визначено на підприємствах «Прогрес» і «Укрелектроапарат». Це не означає, що на тих підприємствах, де суми потенційно можливих доходів менші, не потрібно займатися розвитком персоналу та кадрового потенціалу, оскільки розраховані суми потенційних доходів спираються у першу чергу на кількість працевлаштованих на підприємствах та на обсяги їхніх доходів. Тому між такими підприємствами, як, наприклад, «НКМЗ» і «Укрелектроапарат», існує настільки великий розрив у потенційних доходах – адже на підприємстві «НКМЗ» середня кількість персоналу та середній обсяг виручки за досліджуваний період більше на 1200% і 922% відповідно.

Тому й середні обсяги потенційно можливого доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві «НКМЗ» на 7445% більше, ніж на підприємстві «Укрелектроапарат».

Порівняння розмірів потенційно можливого доходу від використання кадрового потенціалу та виручки досліджуваних підприємств свідчать про те, що підприємства можуть отримати приблизно від 3 до 17 відсотків від свого середнього доходу від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), як демонструє таблиця 2.14. Найменші потенціально можливі доходи зафіксовані на підприємствах «Укрелектроапарат» і «Крюківський вагонобудівний завод» (у середньому до 2%), найбільші доходи можливі на підприємствах «Точприлад» і «Світло шахтаря» (близько 13-16%).

Таблиця 2.14.

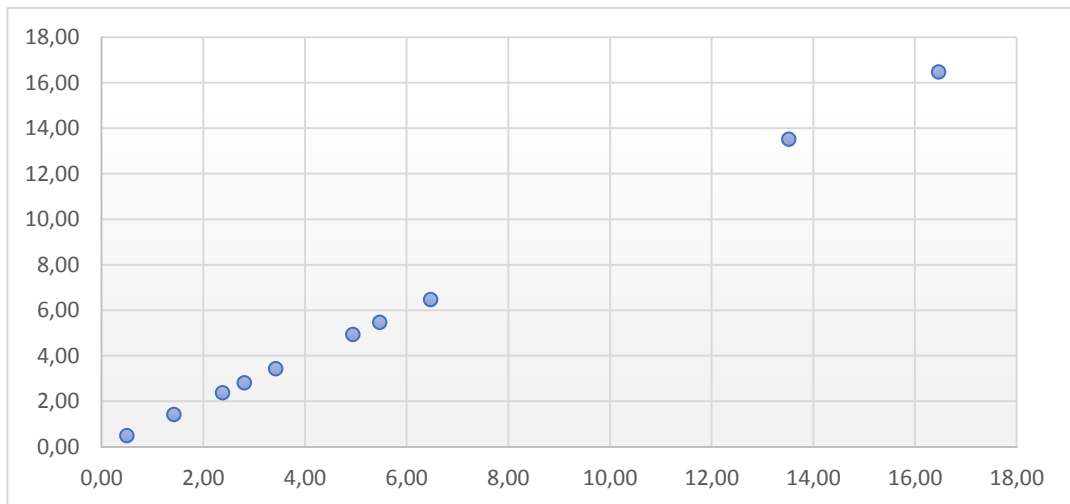
**Потенційно можливий дохід від використання кадрового потенціалу підприємств відносно до загальної суми виручки досліджуваних підприємств за 2017-2022 рр., %**

<b>Рік</b>							
<b>Підприємство</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Середній відсоток</b>
НКМЗ	4,69	3,29	4,67	3,37	4,18	0,35	<b>3,43</b>
Дніпроважмаш	2,51	1,50	2,38	3,67	2,99	1,25	<b>2,38</b>
Прогрес	2,66	6,01	3,64	4,52	9,69	6,33	<b>5,47</b>
Крюківський ВЗ	0,78	1,87	1,55	1,55	1,17	1,61	<b>1,42</b>
Точприлад	16,87	16,17	12,06	13,97	20,09	19,65	<b>16,47</b>
Світло шахтаря	5,06	8,28	11,07	9,99	22,78	23,92	<b>13,52</b>
ЗЕЗ	1,53	2,71	2,17	2,83	4,74	2,87	<b>2,81</b>
Укрелектроапарат	0,41	0,56	0,97	0,49	0,38	0,17	<b>0,50</b>
ЛЛРЗ	3,02	7,19	5,24	7,07	7,42	8,90	<b>6,47</b>
Одескабель	4,46	5,27	6,30	6,41	4,42	2,79	<b>4,94</b>

*Джерело: розроблено автором*

Дані аналізу свідчать про те, що 80% досліджуваних підприємств за умови ефективного використання кадрового потенціалу могли б потенційно отримати дохід у розмірі приблизно до 8% від загальної суми доходу, лише на підприємствах «Точприлад» і «Світло шахтаря» цей дохід є вищим за 10%

(рис. 2.34), але навіть 8% доходу у масштабах великого машинобудівного підприємства мають велике значення для загальних фінансових результатів. Чим більше підприємство вкладає сил та коштів у розвиток власного персоналу, тим вище величина потенційного доходу від використання його можливостей та підвищення продуктивності.



**Рис. 2.34. Розподіл досліджуваних підприємств за рівнем середнього відсотка потенційно можливих доходів від використання кадрового потенціалу, %**

*Джерело: розроблено автором*

Найвищий відсоток потенційно можливого доходу зафіксований саме на підприємстві «Точприлад», яке раніше було визнано «Зіркою» серед досліджуваних підприємств, адже має як велику продуктивність праці, так і значний потенціал до розвитку. Другим підприємством за величиною можливого доходу є «Світло шахтаря», яке теж знаходиться у секторі високої продуктивності.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації проведено дослідження особливостей формування і розвитку кадрового потенціалу, відокремлено складові системи

оцінки рівня кадрового потенціалу підприємств та проведено аналіз якості заходів з розвитку кадрів на прикладі машинобудівних підприємств України. Це надало змогу зробити наступні висновки:

1. В умовах інноваційних трансформацій економіки кадровий потенціал, його використання і подальший розвиток стають вирішальним фактором, який має прямий вплив на розвиток економіки країни, конкурентоспроможність її продукції та робочої сили на світовому ринку. Формування системи кадрового потенціалу на українських підприємствах, його використання і розвиток потребують, перш за все, збільшення кількості молодих кваліфікованих кадрів, інвестицій у людський капітал, інноваційний розвиток виробництва та персоналу підприємств. У сучасних умовах господарювання українські підприємства мають бути інноваційно активними, гнучкими, повинні уміти швидко адаптуватися до змін мінливого ринку.

2. Дослідження ринку праці України показало, що після початку війни з РФ у 2014 році протягом наступних п'яти років країна поступово виходила з кризи, чисельність безробітних стабільно зменшувалася, але з початком пандемії COVID-19 у 2020-21 рр. Україна знову стикнулася з кризою на ринку праці: кількість зайнятих знизилася, а кількість безробітних зросла. Але завершення пандемії не стало причиною відродження економіки та стабілізації ринку праці, адже з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році Україна зіткнулася з найбільшою усебічною кризою за весь період Незалежності. Наразі неможливо розрахувати, наскільки серйозних втрат зазнав ринок праці через масштабні бойові дії, але наразі рахунок йде щонайменше на сотні тисяч: поранені, загиблі, вимушені емігранти та люди, що залишилися на окупованих територіях, склали велику частку робочої сили країни.

3. Промисловість України характеризується постійним зменшенням кількості зайнятих, старінням кадрів та щорічним зниженням кількості нових працівників. Молодь обирає більш сучасні галузі роботи з легшими умовами праці, і навіть висока зарплата більше не є потужним стимулом

працевлаштовуватися у промисловості, особливо у важкій її частині. Наприклад, у машинобудуванні за 2020 рік кількість зайнятих скоротилася на 11,04%, а для металургійної галузі найбільш складними роками стали 2018 і 2021 роки, адже кількість працівників скоротилася на 8,31% і 6,63% відповідно.

4. При аналізі витрат українських підприємств на персонал та його розвиток було виявлено значний недолік – відсутність єдиного підходу до обліку витрат на персонал, окрім витрат на заробітну плату та обов'язкове соціальне страхування. Більшість підприємств у довільній формі відзначали проведення заходів з розвитку кадрів, не конкретизуючи ані суми, які витрачали на розвиток, ані кількість людей, які пройшли різні програми з розвитку (навчання, підвищення кваліфікації тощо). З десяти досліджуваних підприємств лише ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» та АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» детально розкрили інформацію щодо розвитку своїх кадрів. Тому автором запропонована власна експериментальна форма річної звітності підприємства, яка буде фіксувати різні статті витрат на персонал, розділені на групи: основні витрати (оплата праці, соціальні виплати, відпустки тощо), витрати на професійний розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, навчання, мотиваційні заходи тощо), заохочувальні витрати (набір персоналу, транспорт, корпоративні заходи тощо) та інші види витрат на персонал.

5. Планування розвитку кадрового потенціалу вважається неможливим без урахування готовності кадрів підприємства до змін та їхнього бажання розвиватися. На рівень готовності кадрів організації до змін впливають вікова та статева характеристика кадрового складу, професійні якості (рівень освіти, кваліфікації, бажання примножувати власні знання) та особистісні риси (рівень супротиву до змін, творчість, гнучкість, конфліктність, лідерські здібності тощо). Розроблена автором форма анкетування є інструментом оцінки рівня готовності кожного працівника підприємства до змін у п'яти напрямках: необхідності розвитку, мотивації розвиватися, факторів

відповідності, лояльності та залученості персоналу. Результатом проведення анкетування є розподіл працівників на три групи у залежності від їхнього рівня готовності до змін.

6. Аналіз машинобудівної галузі України виявив тенденції, притаманні для усієї вітчизняної промисловості: зниження кількості працівників, збитковість діяльності, застарілість видів виробництва та методів стимулювання персоналу. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році значною мірою загостило кризу у машинобудуванні: лише два з десяти досліджуваних підприємств отримали прибуток на кінець 2022 року, а кількість працівників на кінець 2022 року незначною мірою зросла лише на трьох підприємствах, незважаючи на те, що на 70% досліджуваних підприємств середня місячна заробітна плата є вищою за середнє значення у галузі. На основі проведеного дослідження було проведено розподіл підприємств за матрицею «9 Box Talent Matrix», вирішальними критеріями виступили показники руху та ефективності діяльності кадрів підприємств, а також рентабельність та ефективність оплати праці. Проведений аналіз дав змогу зробити висновок, що найбільш позитивні тенденції та ефективна діяльність спостерігаються на ПрАТ «Точприлад», а у зону високого ризику потрапили ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» та ТОВ «Укрелектроапарат» як підприємства з низькою продуктивністю та низьким потенціалом.

7. У процесі оцінювання кадрового потенціалу підприємств були виявлені недоліки класичних методів аналізу, які полягають у суб'єктивності інструментарію оцінки та/або недостатнє висвітлення факторів, які впливають на кадровий потенціал організацій. Був запропонований авторський комплекс взаємопов'язаних показників оцінювання кадрового потенціалу підприємств: інтегральний показник розвитку кадрів, який враховує підвищення кваліфікації і розряду, навчання і перепідготовку кадрів; рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу, який включає до себе попередній показник у поєднанні з рівнем задоволеності працівників

їхньою роботою та заробітною платою, а також співвідношення середньої місячної заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати у галузі; потенційний можливий дохід від використання кадрового потенціалу, який включає до себе попередній показник у поєднанні з загальною сумою витрат підприємства на персонал.

Проведене оцінювання виявило, що найбільш ефективно кадровий потенціал використовується на ПрАТ «Точприлад» та ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», а найменш ефективно використання кадрового потенціалу зафіксовано на ТОВ «Укрелектроапарат». Також зазначено, що ефективно використання кадрового потенціалу здатне збільшити дохід підприємства у середньому на 5,74%.

Результати досліджень другого розділу дисертаційної роботи наведено у таких публікаціях автора [169-172], [179-180], [246].



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

### 3.1 Удосконалення заходів з розвитку кадрів підприємства шляхом підвищення їхньої мотивації

Суттєвою частиною підвищення кадрового потенціалу підприємства є чітка система мотивації, що відповідає усім сучасним вимогам та є гармонічно впровадженою у колективі. Ефективна та своєчасна мотивація персоналу є запорукою продуктивної праці співробітників, їхньої максимальної залученості у робочий процес і, як наслідок, стратегічні цілі та поточні задачі підприємства виконуються швидше, прибутки зростають, а колектив є згуртованим та націленим на розвиток.

Але використання звичних, застарілих методик, наприклад, дошок пошани або сувенірних грамот, у наш час не приносить очікуваного ефекту та не має діючої сили. Саме тому автором було проведено аналіз сучасних систем мотивації працівників з ціллю дослідити існуючі методики та обрати ті, що є максимально дієвими. Але, повертаючись до визначення сутності поняття «мотивація персоналу» вітчизняними та зарубіжними авторами, відзначимо наявність доволі суперечливих визначень.

У таблиці 3.1 приведено узагальнене тлумачення цього поняття окремими авторами та дослідниками.

*Таблиця 3.1.*

#### Розкриття існуючих тлумачень терміну «мотивація персоналу»

Автор(и)	“Мотивація персоналу – це...”
Семикіна М.В.	Створення особливих робочих умов та стимулів всередині компанії, які спонукають працівника на якісне виконання обов’язків і досягнення поставлених цілей [181]

Nelson B.	Мотивація працівника є прямим результатом суми взаємодій із його менеджером [184]
Ігнатюк В., Туніна Г.	Важливий інструмент підвищення продуктивності праці, що спонукає людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [182]
Ковальчук В.І., Присяжнюк С.С.	Сукупність стимулів, які застосовує керівник для досягнення максимальної ефективності роботи співробітників [183]
Воронцова М.М., Крахмальова Н.А.	Процес заохочення себе та інших до дій, досягнення особистих цілей чи цілей бізнесу, а метою цього процесу є отримання максимальної вигоди від використання існуючої робочої сили, що покращує загальну ефективність та прибутковість компанії [185]
Васюта В.Б., Бульбаха Л.І.	Ставлення працівників до своєї роботи; бажання та енергія, яка робить людей постійно зацікавленими і готовими до роботи [186]
Прохоровська С.А.	Рушійна сила успіху організації та гарантує, що співробітники залишаються активними та сприяють кращій роботі [187]
Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В.	Комплекс заходів, які спрямовані на внутрішні потреби і цінності працівників, що спрямовані не тільки на старанність, ініціативність і бажання трудитися, а й на діяльність в цілому [188]

*Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [181-188]*

Аналіз існуючих визначень терміну «мотивація персоналу» дозволив запропонувати авторське визначення: мотивація персоналу – сукупність управлінських заходів, що знайшли відображення у регламентах конкретного підприємства як інструментах використання теоретико-методичних та прикладних засад концепції мотивації трудових ресурсів, якими користується топ-менеджмент з метою стимулювати внутрішні ресурси працівників до максимально ефективної діяльності, метою якої є підвищення продуктивності праці персоналу та загальне зростання прибутковості організації (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

**Методичні засади та практичні інструменти формування концепції мотивування  
розвитку персоналу підприємства**

<b>Концепції, теорії</b>	<b>Об'єктивні закони</b>	<b>Виробничі регламенти</b>
Концепція добробуту	Закон відповідності соціальної структури та структури здатностей	Положення про систему стимулювання на підприємстві
Концепція людини	Закон відповідності соціальних ролей та соціальних функцій	Кодекс корпоративної культури підприємства
Концепція стадій економічного зростання	Закон циклічного розвитку трудової економіки	Кодекс поведінки персоналу
Концепція соціального обміну	Закон зростання та насичення потреб	Стандарти якості
Концепція організаційного зростання	Закон розвитку організації Закон розвитку економічної організації (закон синергії, закон цілісності, закон пропорційності, закон появи в організації колективних цілей, закон самозбереження тощо)	Положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантних посад
Теорія людських відносин	Закони розвитку людини (закони розвитку людини економічної, закони розвитку людини соціальної)	Програми розвитку персоналу
Теорія стилю керівництва	Теорія персональних якостей Теорія фізичних характеристик Теорія розумових здібностей	Положення про формування та підготовку резервів Трудовий договір

Продовження табл. 3.2

Теорія лідерства	<p>Теорія особистісних якостей лідера          Теорія контекстуального лідерства          Теорія соціальної ідентичності          Теорія ситуаційного лідерства          Теорія навичок та вмінь          Трансакційна теорія          Психодинамічний підхід</p>	Положення про формування та підготовку резервів Трудовий договір
Сучасні змістовні та процесні теорії мотивації	<p>Змістовні теорії аналізу чинників мотивації:          ієрархія первинних та вторинних потреб А. Маслоу,          теорія задоволення-фрустрації у процесі задоволення первинних          потреб людини К. Альдерфера,          поведінкова теорія потреб Д. МакКлелланда,          двохфакторна теорія          мотиваційної гігієни Ф. Герцберга,          теорія X та Y Д. МакГрегора,          теорія Z В. Оучі          Процесуальні теорії:          теорія очікувань В. Врума,          теорія справедливості у процесі порівняння витрат та винагород С.          Адамса,          теорії постановки мети Е. Локка (Т. Райєна – Г. Латема),          модель Портера-Лоулера          тощо</p>	Посадові інструкції

Джерело: складено автором на основі узагальнення [189-195; 197; 200; 210; 211]

У світі не існує універсальної методики мотивації, яка б була ефективною для абсолютно кожної організації та будь-якого колективу, але існують основні принципи, якими може користуватися менеджер при розробці власної системи.

До базових принципів мотивації персоналу автором віднесено:

а) помітне заохочення, завдяки якому працівник відчуває себе необхідним та важливим і отримує щире пошану співробітників. Але важливо не забувати про міру та доречність, аби працівник не відокремлювався від колективу чи не був пригніченим після втрати нагород;

б) часто одноразові, непередбачені нагороди підвищують мотивацію сильніше, ніж системні, до яких колектив швидко звикає і які згодом не матимуть ніякої сили;

в) деякі роботодавці вважають, що покарання є потужним стимулом працювати краще, але це не так. Похвала виконує цю функцію набагато ефективніше;

г) будь-який відгук чи оцінка керівництва мають бути невідкладними, завдяки цьому працівник відчуває, що адміністрація цінить його роботу та помічає його прогрес;

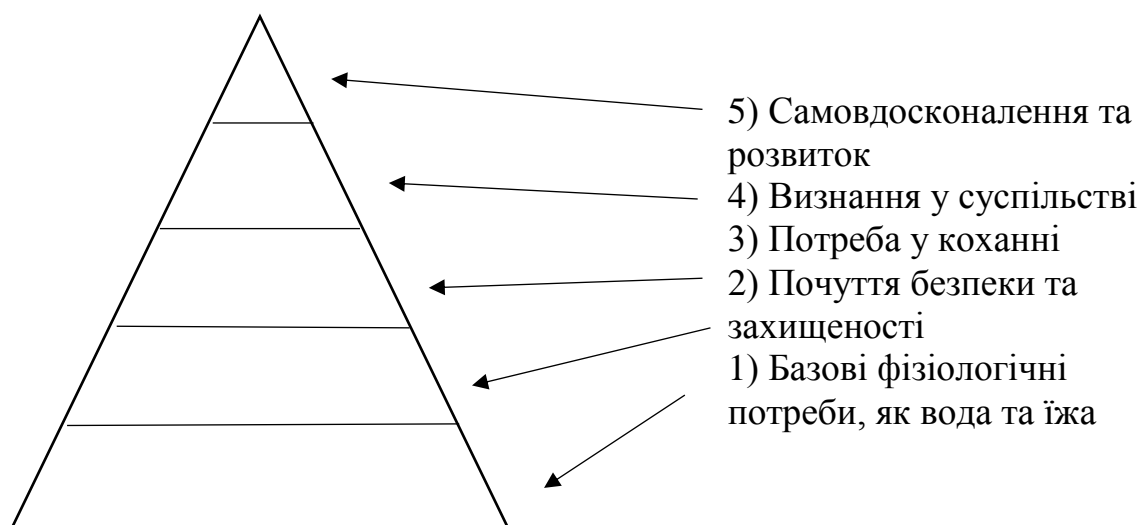
д) важливо пам'ятати про виконання невеликих завдань на шляху до головної цілі діяльності та відзначати працівників за проміжні успіхи [189].

Незважаючи на те, що не існує універсального методу мотивації кадрів, науковці розробили власні теорії мотивації, на яких базуються сучасні мотиваційні системи.

1. Теорія Ф. Тейлора: облік бажань та інстинктів. Тейлор приділяє найбільшу увагу базовим, фізіологічним потребам працівників та їхнім особистим бажанням. Теорії Ф. Тейлора притаманні такі риси: оплата праці у залежності від відпрацьованого часу; фіксація мінімальних робочих норм; встановлення чітких вимог до обов'язків працівників.

2. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу: п'ять рівнів потреб людини. За цією теорією усі потреби людей поділяються на 5 ієрархічних рівнів, а праця

розглядається як інструмент задоволення потреб персоналу. Найчастіше теорію А. Маслоу представляють у вигляді піраміди (рисунок 3.1).



**Рис. 3.1. Піраміда потреб людини за А. Маслоу**

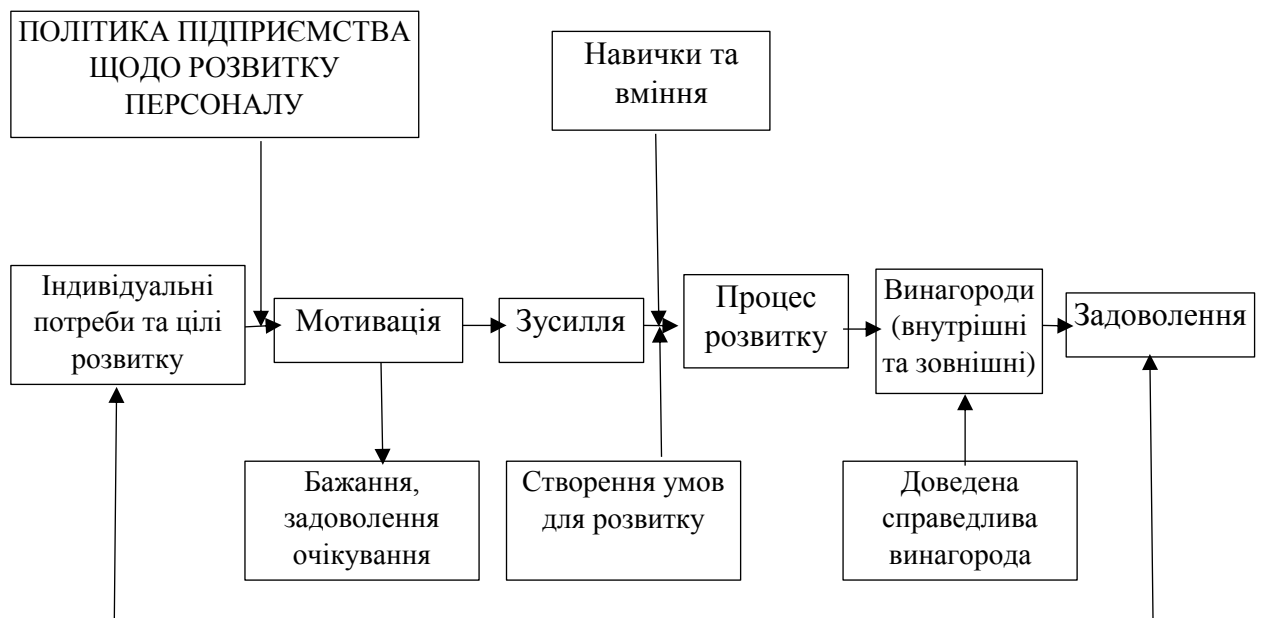
*Джерело: узагальнено автором на основі [190]*

3. Теорія Ф. Герцберга: комфортна праця та задоволення. У межах цієї теорії шляхи підвищення продуктивності діяльності кадрів поділяються на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх методів відносяться комфортні умови праці, а до внутрішніх – формування у працівника вдоволення його роботою у організації.

4. Теорія Д. МакКлелланда: успіх, влада та привілейована група. За цією теорією усі бажання людини поділяються на три категорії: успішність, влада та належність до певної групи у колективі. Ця теорія стверджує, що більшість працівників цінують свій статус співробітника певної організації та хочуть якомога довше його зберігати. Якщо умовно розділити увесь персонал по трьом зазначеним вище категоріям, менеджер буде здатний знайти індивідуальний підхід до кожного шляхом розуміння їхніх мотивів: одинаки роблять усе заради особистих результатів, а лідери будь-яким шляхом прагнуть до влади [190].

Найбільш придатними для практичного запровадження на реально діючих підприємствах машинобудування є процесуальні мотиваційні моделі,

які базуються на твердженні, що з метою постійного задоволення життєвих потреб економічна діяльність людини визначається сприйняттям конкретної виробничої ситуації, оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Згідно моделі справедливості С. Адамса, у основі формування домінантного стилю поведінки лежить порівняння працівником прикладених зусиль та отриманої винагороди з врахуванням очікувань відносно її цінності. Тобто, існує динамічний взаємозв'язок категорій на шляху реалізації ланцюга «індивідуальні потреби та цілі працівника – задоволення винагородою» (рисунок 3.2).

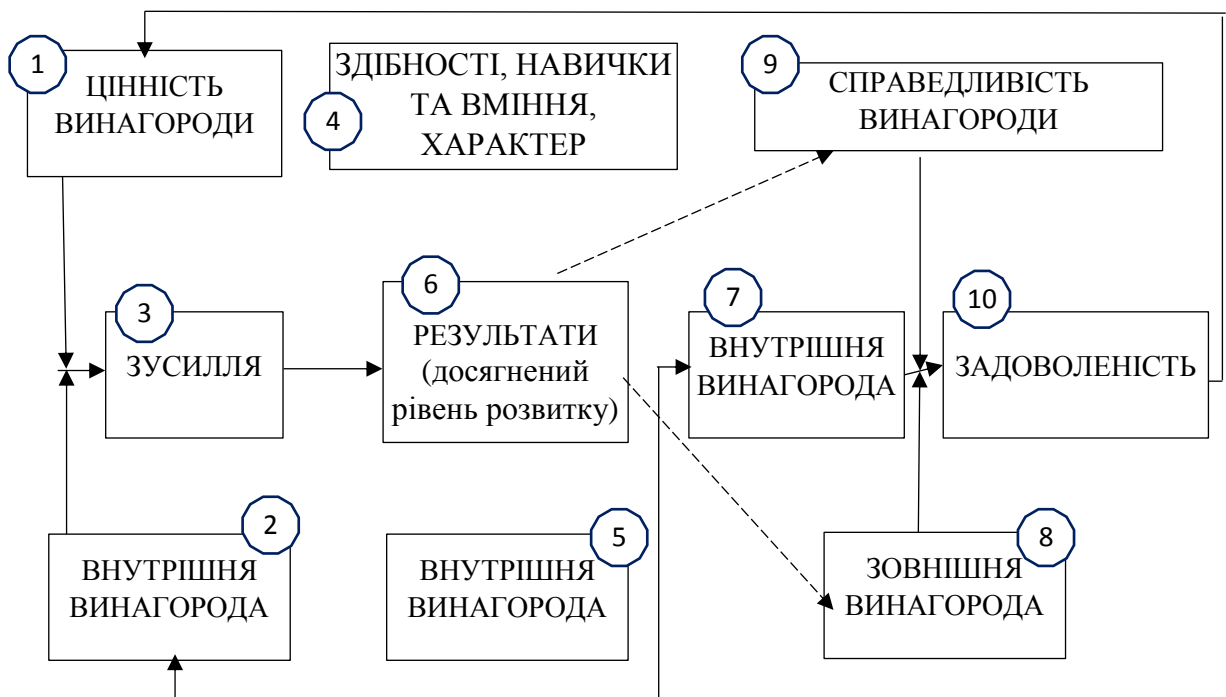


**Рис. 3.2. Адаптована до розвитку персоналу модель С. Адамса**

*Джерело: складено автором за [182-183, 186-190]*

Інакше кажучи, практичне використання теорії справедливості для мотивування розвитку персоналу повинно враховувати такі міркування: суб'єктивний характер сприйняття ланцюга зв'язків, потреба у повній інформації про отримувану працівниками винагороду, комплексне оцінювання усіх різновидів винагород, потреба у постійному оцінюванні сприйняття працівниками справедливості отримуваних винагород.

Комплексна модель Портера-Лоулера, яка включає окремі креативні елементи процесуальних теорій очікувань та справедливості (рисунк 3.3) стверджує, що для забезпечення мотиваційного розвитку персоналу слід досягти адекватного розуміння ним перемінних: витрачені зусилля → здібності, особистісні якості працівника → усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Лише у випадку об'єднання у жорстку систему правильно оцінених зусиль, здібностей та навичок, результатів праці, отриманих винагород та рівня задоволеності, можливо побудувати діючу систему мотивування персоналу до розвитку в інтересах підприємства.



**Рис. 3.3. Комплексна теорія мотивації розвитку персоналу за моделлю Портера-Лоулера**

*Джерело: складено автором*

Природним продовження теорії Портера-Лоулера виступає концепція партисипативного управління, згідно якої участь у процесах діяльності організації виступає потужним мотивом розвитку її персоналу.

Але кожне підприємство є унікальним, зі своїми особливими внутрішніми умовами, і частіше за все керівництву складно обрати єдиний



метод, який буде високоефективним та функціонуватиме за найменших витрат. Важливо розуміти, що обрана чи розроблена мотиваційна система має бути гнучкою, легко трансформованою, слідувати усім змінам у колективі та враховувати потреби кожного співробітника. Для найкращого розуміння глибинних принципів систем мотивації кадрів дослідимо різновиди мотиваційних інструментів, адже їх розуміння суттєво полегшить вибір форм заохочення та найбільш відповідної до умов підприємства системи мотивації персоналу.

Загалом інструменти мотивації рекомендується поділяти на такі види:

1. Матеріальне стимулювання. Цей вид мотивації кадрів є найбільш відомим та популярним, і через це іноді буває переоціненим, але збалансований підхід до економічної мотивації здатен значно збільшити рівень продуктивності праці робітників. Матеріальні стимули поділяються на грошові (премії, бонуси, підвищення окладу, страхові, надзвичайні чи транспортні виплати тощо) та негрошові (пільги, лікарняні, наявність соціальних установ, безкоштовні путівки, покращення умов праці чи введення гнучкого графіку праці тощо). Також немало увагу слід приділяти корпоративним заходам, адже вони мають великий позитивний вплив на формування згуртованої команди та створення дружніх відносин у колективі [191].

2. Нематеріальне стимулювання. Не варто недооцінювати нематеріальні види мотивації, адже система мотивації персоналу буде неповною за умов відсутності нематеріального стимулювання. Тільки комплексні заходи повною мірою сприяють підвищенню продуктивності праці кадрів та приносять очікувані результати значно швидше. Існує багато видів нематеріального стимулювання:

2.1. Створення та підтримка дружньої командної атмосфери у колективі. Єдина команда працівників, залучена у робочий процес без відволікання на конфлікти, досягне мети швидше та ефективніше, ніж роз'єднаний колектив, у якому відсутня співпраця.

2.2. Кар'єрне зростання. Кожний робітник має бути впевненим, що згодом його праця не залишиться непоміченою і нагородою за успішне виконання своїх обов'язків буде просування по службі. Але треба пам'ятати про міру і доречність, адже конфлікти на ґрунті конкуренції можуть знищити увесь попередній успіх мотивації.

2.3. Зворотній зв'язок з адміністрацією. Це означає, що працівники знатимуть, що управлінський склад цінує працю та думку кожного з них, та пропонуватимуть власні шляхи розв'язання робочих завдань чи покращення роботи підприємства.

2.4. Похвала від керівництва. Працівники будуть старанніше виконувати свої обов'язки, якщо їхню віру у свої здібності підтримувати щирою похвалою. Але тут дуже важливо не виділяти окремих працівників, бо це може привести до відчуження від колективу.

2.5. Спільний відпочинок. У колах менеджерів давно відомим є дієвий принцип: добре працює той, хто добре відпочиває. Цей спосіб не тільки підвищує продуктивність робітників, а й допомагає у створенні з'єднаної команди, де кожен цінує свою належність до неї.

2.6. Підвищення кваліфікації працівників за кошти підприємства. Цей метод мотивує колектив працювати краще та приносить успіх усій організації у довгостроковій перспективі.

2.7. Створення репутації та підтримка іміджу. Популярна компанія з високим іміджем залучає не тільки покупців, а й потенційних працівників, які вважатимуть своє робоче місце престижним та гідним зусиль з його здобуття та утримання [192].

3. Покарання. Подібний вид мотивації також є необхідним для, наприклад, відшкодування збитків компанії у разі помилки співробітника або для попередження подібних помилок. Дуже важливим аспектом є чітке формулювання мети та причин стягнення. Превентивна функція покарання чи стягнення полягає у тому, що на прикладі покараного працівника усі інші будуть мотивовані на безпомилкову працю та дотримання робочих правил.

4. Персональні засоби підвищення працездатності. Ці методи стимулюють зріст якості праці кадрів та поділяються на три категорії:

4.1. Індивідуальна мотивація (реалізується у роботі з кожним окремим працівником). До методів цього типу відносять: призначення відповідальних за будь-які заходи, оприлюднення особистих успіхів працівників, колективне святкування важливих життєвих подій, створення кімнати відпочинку, індивідуальна робота з психологом тощо.

4.2. Морально-психологічна мотивація (професійний розвиток та продуктивність працівників підвищуються, наприклад, шляхом особистої подяки чи похвали від керівництва). Ці методи включають до себе такі заходи:

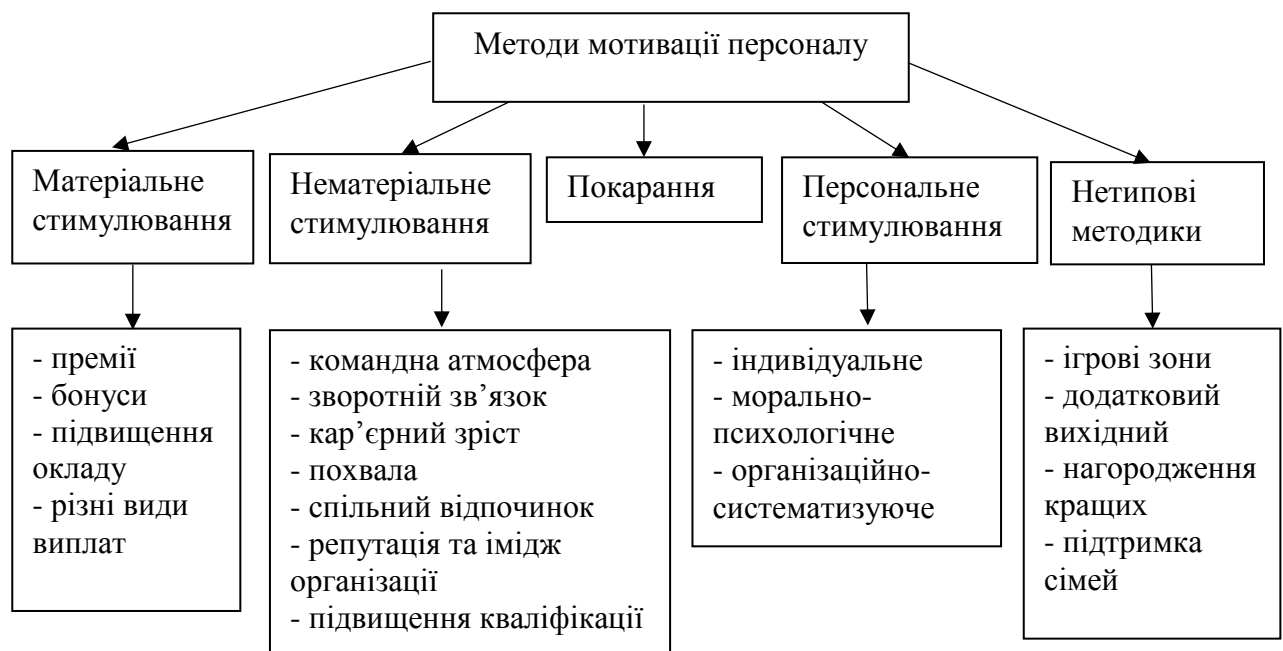
- соціальна діагностика працівників, яка визначає їхні базові потреби та шляхи їх вдоволення;
- проведення змагань і тренінгів, які направлені на виявлення лідерів у колективі та підтримку духу конкуренції;
- створення комфортної обстановки, яка сприятиме формуванню творчості та нестандартного мислення у робітників. Певні кольори у оформленні офісу та спокійна або класична музика, яка не заважатиме робочому процесу, стануть запорукою психологічної стабільності та ментального здоров'я колективу.

4.3. Організаційно-систематизуючі методи (формування чітких планів, функцій персоналу і зрозумілих завдань). Організаційне стимулювання включає до себе: проведення інформаційних нарад з можливістю для кожного працівника висловити свою думку; справедливу систему заохочень і покарань; вивчення та суворе дотримання нормативно-правової бази, трудових договорів; створення корпоративної етики та системи спілкування з клієнтами [191].

5. Нетипові заходи мотивації (креативна, творча мотивація кадрів), серед яких окремо виділимо:

- створення ігрових кабінетів чи зон (емоційне розвантаження та відволікання від рутини дуже позитивно впливають на якість роботи кадрів, їхню працездатність та загальний гарний настрій фірми);
- можливість додаткового відпочинку (змога отримати додатковий вихідний іноді підвищує мотивацію не гірше матеріальних засобів);
- нагородження «кращих працівників» за місяць, квартал чи рік (підтримка здорової конкуренції та дружніх змагань стимулює робітників до ефективнішої праці);
- підтримка сімей (путівки, дитячі свята та подарунки, знижки для членів родини співробітників показують, що організації небайдужі її працівники) [193].

Систематизація заходів мотивації кадрів підприємства, запропонована автором, відображена на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Різновиди заходів мотивації персоналу**

*Джерело: узагальнено і доповнено автором*

Але будь-яка система рідко обходиться без помилок. Керівництву варто дослідити типові огріхи при впровадженні мотиваційних заходів і

урахувати можливі рішення проблем, що можуть виникнути з часом. До найбільш поширених мотиваційних помилок можна віднести:

1) «випадкова» мотивація, коли керівництво намагається навмання обрати один з безлічі методів, просто впроваджуючи один за іншим, не користуючись анкетуваннями та опитуванням персоналу;

2) не проводиться аналіз ефективності впровадження системи мотивації, унаслідок чого немає розуміння доцільності введення цієї системи, неможливо зробити висновок про успіх чи невдачу дій та запланувати подальші заходи;

3) використання тільки одного методу мотивації, наприклад, тільки матеріального стимулювання.

Види мотивації повинні застосовуватися у єдиному комплексі заходів;

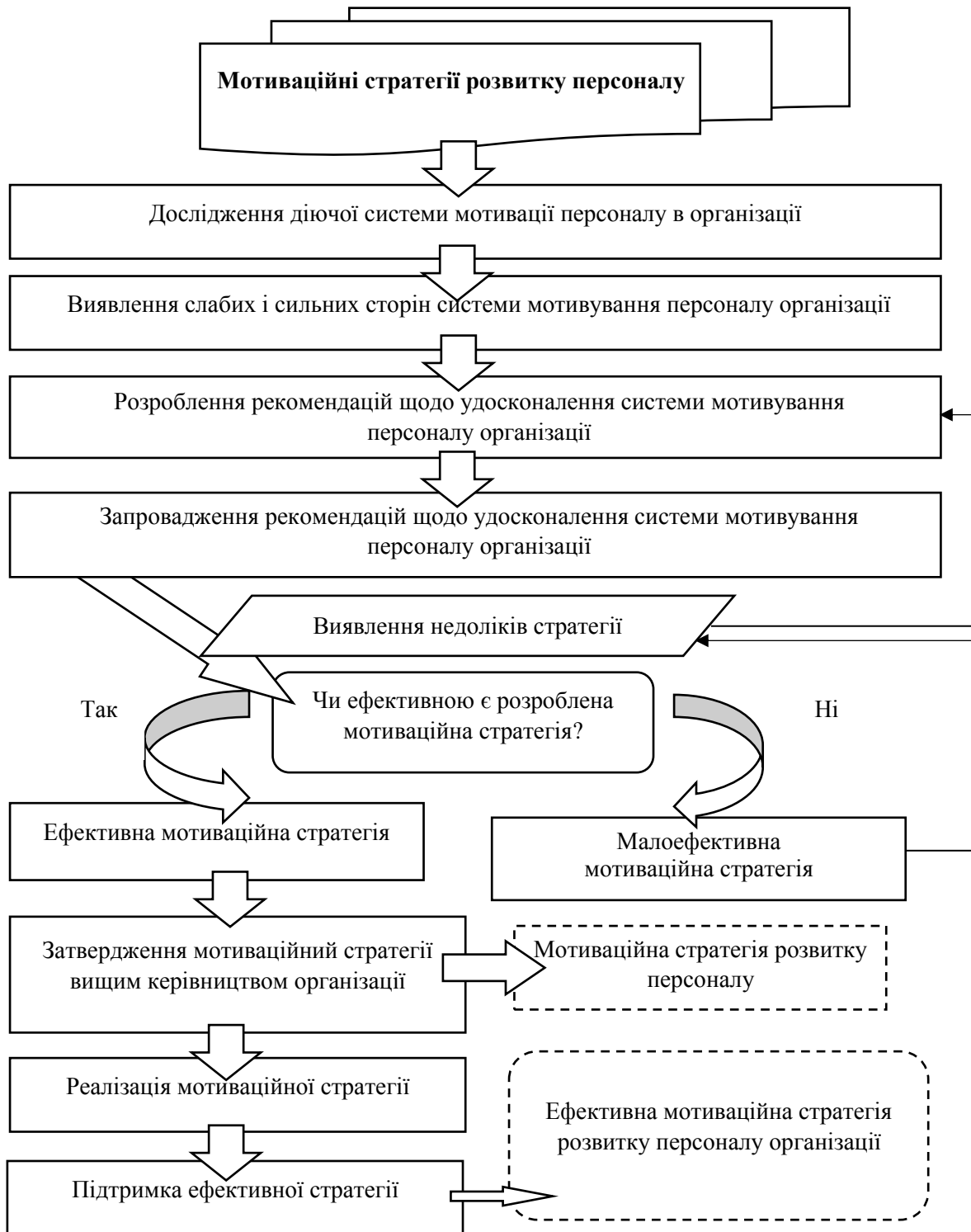
4) власні вподобання менеджера, тобто мотиваційні дії проводяться лише у тій кількості та тих видів, які привабливі керівнику, без урахування думки співробітників та їхньої класифікації на підприємстві;

5) відсутність прозорості, коли адміністрація приховує від персоналу критерії оцінки, нагороджень та покарань. Справедлива мотиваційна система має бути зрозумілою та відкритою для усіх працівників;

6) відсутність оновлення, використання однієї системи мотивації протягом років без будь-яких змін.

Мотивація персоналу має бути гнучкою і відповідати сучасним вимогам до формування кадрів працівників підприємства [194].

Розробка мотиваційної стратегії розвитку персоналу, якщо розуміти її з точки зору наведеного нами визначення сутності процесу мотивації – багатокроковий процес формування інструментарію стимулювання внутрішні ресурси працівників до підвищення продуктивності їхньої праці та загального зростання прибутковості організації (рисунок 3.5).



**Рис. 3.5. Етапи формування мотиваційної стратегії розвитку персоналу**

*Джерело: складено автором*

Не менш важливим кроком до підвищення мотивації персоналу виступає розробка детального стратегічного плану впровадження цієї системи, завдяки якому буде легше відстежити прогрес, проаналізувати результати конкретного етапу та запланувати заходи з впровадження наступного. Отже, примірний план дій може складатися з наступних етапів (рисунок 3.6).



**Рис. 3.6. Стратегічний план впровадження системи мотивації персоналу**

*Джерело: удосконалено автором на основі [195]*

Через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну у сучасному суспільстві значна кількість співробітників обирає фріланс, або віддалену роботу [209]. Але те, що працівник не знаходиться в офісі фізично, не означає, що його не потрібно мотивувати. Навпаки, більшість людей, працюючи вдома, втрачають відповідальне ставлення до роботи і приділяють їй менше сил та уваги, що може привести до значного падіння рівню прибутку фірми через зниження ефективності праці та залученості персоналу [197].

До шляхів мотивації віддаленого працівника можна віднести:

1. Регулярні відеозустрічі, спілкування онлайн, колективні дзвінки у Skype, Zoom, Discord тощо.
2. Особисте знайомство з новими співробітниками шляхом відеозв'язку чи запрошення їх до офісу за кошти організації.
3. Постановка конкретних, зрозумілих завдань з термінами та звітами.
4. Чітке визначення майбутніх планів компанії та ролі фрілансера у них.
5. Проведення корпоративних заходів, конференцій, тренінгів тощо [196].

Що стосується особливостей мотивації працівників машинобудівних підприємств, існує декілька характерних рис, на які варто звернути увагу при формуванні та подальшому розвитку системи стимулювання працівників.

По-перше, вплив матеріальних методів мотивації у сучасному трудовому середовищі поступово знижується. Підвищення заробітної плати, виплата премій та різні види компенсацій є дієвими інструментами лише у короткостроковій перспективі, ефект від стимулювання швидко зникає і перед керівництвом постає нове питання: знову підвищувати рівень матеріального стимулювання або шукати інші шляхи мотивації персоналу. В умовах сучасної інноваційної економіки тільки висока заробітна плата вже не є достатнім стимулом для залученості працівників та не є приваблюючим фактором для молоді, яка віддає перевагу не високій зарплатні, а



сприятливим умовам праці та сучасним цифровим професіям з гнучким графіком та дистанційною зайнятістю [198]. У випадку вакансій у сфері промисловості дистанційна робота та гнучкі години є неможливими, тому машинобудівним підприємствам варто сконцентруватися на модернізації виробництва і покращенні умов праці, а також більше уваги приділити нематеріальним видам стимулювання персоналу. Як приклад можна навести поточну ситуацію на таких підприємствах, як «Світло шахтаря» і «Прогрес», де витрати на заробітну плату та соціальні заходи стабільно зростають із року у рік разом із середньою зарплатою на працівника, але при цьому чисельність персоналу стабільно знижується.

По-друге, фахівці у сфері мотивації промислового персоналу відзначають особливу роль колективу та згуртованості робочих, що також впливає на рівень мотивації та може допомогти обрати вірні інструменти для підвищення залученості персоналу. Оскільки великі промислові підприємства нерідко є місто утворювальними, колектив працівників може складатися з родичів та близьких друзів, отже й ставлення до роботи у промислового персоналу є більш особистим, залученість кадрів до розвитку підприємства є вищою, і працівники готові змінюватися та розвиватися не лише заради себе, а й заради розвитку підприємства [199]. Це особливо характерно для таких промислових гігантів, як «Новокраматорський машинобудівний завод» та «Крюківський вагонобудівний завод», де кількість працівників налічується декількома тисячами, соціальні зв'язки між якими створюють справжнє мікросоціальне середовище з членів родини, друзів, знайомих та сусідів, і тому продуктивність праці співробітників промислових підприємств постійно зростає [211], а кадровий склад готовий змінюватися і розвиватися заради підвищення прибутковості «свого» підприємства.

По-третє, в умовах сучасного соціального становища у суспільстві більша увага приділяється персоніфікації та індивідуалізації методів мотивації кадрів. Працівники цінують особистий підхід мотивації, коли

ураховуються побажання та цінності кожної окремої людини. Нажаль, на великих машинобудівних підприємствах такий підхід до мотивації персоналу є майже неможливим, адже через велику кількість працюючих знайти особистий підхід до кожного проблематично [210].

Тому у випадку машинобудівних підприємств пропонується використовувати групування працівників за різними класифікаційними ознаками (стать, вік, різні групи потреб, виявлені при опитуванні) і впроваджувати різні інструменти мотивації для кожної окремої групи працівників. Наразі гнучкість підходів до управління персоналом є одним з найбільших чинників підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємствах промисловості [200].

Наприклад, мотивування працівників інженерних підрозділів підприємств на основі визначення кінцевого результату діяльності – виконання плану технічного і організаційного розвитку – вимагає проведення великого обсягу підготовчої роботи: нормування витрат на виконання робіт інженерною службою, укладення договорів між підрядним колективом відділу (служби) і керівництвом підприємства, уточнення організаційної і функціональної структури інженерних підрозділів, налагодження системи розподілу колективного заробітку, вдосконалення управлінського і фінансового обліку витрат на реалізацію заходів плану запровадження нової техніки тощо. Інший можливий підхід може бути побудовано на основі обрання у якості об'єкту не проміжного продукту (ескізного проекту, конструкції, технологічного процесу, конструкторської документації на технологічну основу тощо), а закінченого продукту з доведенням до експлуатаційної готовності. В цьому випадку план по технічному і організаційному розвитку формується як сума закінчених робіт, що носять довготривалий характер. Під кожний захід визначається об'єм фінансування. Потім по кожному заходу окремо укладається договір з інженерним підрозділом, який по суті є генеральним підрядчиком, на виконання робіт.

Потім генеральний підрядчик на основі договорів субпідряду сам формує загальний колектив виконавців, пов'язує терміни робіт, їх вартість.

Інакше виглядає система мотивування розвитку персоналу виробничих підрозділів, яка може базуватись на використанні безтарифної системи оплати праці. Так, наприклад, на Крюковському вагонобудівному заводі існують різні програми розвитку для різних категорій працівників з приділенням особливої уваги молодим спеціалістам, пропонуючи їм різні програми з навчання, адаптації на підприємстві та набуття практичного досвіду. У свою чергу, на Новокраматорському машинобудівному заводі використовуються різні програми стимулювання і розвитку персоналу для різних видів промислових професій, наприклад, спеціалізовані програми навчання верстатників та ін.

Загалом майже на усіх досліджуваних підприємствах відсутня у відкритому доступі інформація щодо заходів з розвитку кадрів та підвищення їхньої мотивації. У епоху стрімкого розвитку цифрових технологій дуже важливо висвітлювати діяльність підприємства, особливо з галузі кадрового менеджменту, у соціальних мережах та на сайтах підприємств, адже цифрові інструменти допомагають привернути увагу потенційних зацікавлених у працевлаштуванні осіб. Кращим прикладом серед досліджуваних підприємств можна назвати Новокраматорський машинобудівний завод, на офіційному сайті якого є окремі розділи «Персонал» та «Соціальна відповідальність», а найгіршим прикладом є «ДНІПРОВАЖМАШ», адже у підприємства навіть немає власного веб-сайту, що є суттєвим недоліком у сучасному цифровому середовищі ведення бізнесу.

### **3.2. Удосконалення методичного інструментарію підвищення рівня готовності кадрів підприємства до інноваційних змін**

Зміни на підприємстві є невід'ємною і важливою частиною господарської діяльності, що особливо помітно в умовах інноваційних

трансформацій економіки. Також дослідники виділяють декілька методів розвитку потенціалу кадрів та діагностики їхньої готовності до наступного кроку в їх кар'єрі. Першим методом є стандартне заміщення керівника на період відрядження або відпустки. Даний прийом дає можливість побачити, чи здатний у реальній ситуації працівник, у якого передбачається потенціал зростання, досягти результату та виконати поставлені завдання. Часто компанії змушені втрачати хороших працівників через допущені помилки при просуванні або ротації співробітників. Якщо людина заміщає керівника у власному відділі, така ситуація дає можливість додатково діагностувати сприйняття її нової ролі іншими співробітниками.

Процес формування готовності кадрів підприємства до змін та інноваційної діяльності відображений на рисунку 3.7:



**Рис. 3.7. Стадії процесу формування готовності кадрів підприємства до змін та їх впровадження**

Користь методу полягає в тому, що перевірка потенціалу співробітника проводиться без ризику втратити його, якщо він з будь-яких причин не впорається із завданнями. Повернути його на попередню посаду буде легко, оскільки призначення було тимчасовим. Відповідно і для інших співробітників, і для нього самого ця ситуація буде мінімально стресовою [125].

Другий метод використовує т. зв. проміжні ступені зростання. Перспективному працівнику дають посаду заступника керівника чи посаду керівника направлення. Перед ним ставляться конкретні завдання, які допоможуть визначити наявність необхідних компетенцій. За результатами виконання завдань ухвалюється рішення. Співробітник, який отримав просування по службі і не впорався з поставленими завданнями, дуже рідко повертається на стару посаду.

В даному випадку ризику значно менші, ніж при призначенні співробітника на повноцінну керівну посаду. Людина може плавно увійти у роль керівника та підготуватися до неї як психічно, так й професійно [126].

Третій метод використовує поступове зниження рівня контролю керівництва, що дозволяє чітко відокремлювати зони потенційного зростання працівника. Це певна перевірка працівника на самостійність та відповідальність, а також на готовність працювати без постійної підтримки та зворотного зв'язку з боку керівника. Варіанти розвитку подій можуть бути наступними:

- працівник не знижує, а підвищує якість роботи. Така самостійність його лише мотивує. Завдання виконуються вчасно та якісно. До перспективної посади готовий.
- працівник працює якісно, але невпевнено, постійно чекає на зворотний зв'язок від керівництва. До повної самостійності та нової

посади не готовий. Можливо, необхідно приділити його підготовці більше часу та уваги та повернутися до питання його просування пізніше.

- не може приймати самостійні рішення, регулярно звертається за порадою, не впевнений, що завдання виконуються неякісно. До просування не готовий.
- уникає відповідальності, роботу виконує погано чи виконує. Шукає причини та пояснення поганої якості роботи. До просування не готовий [127].

Четвертим методом є стажування працівника. Мається на увазі стажування співробітника до ухвалення рішення про його переміщення на нову посаду. Метод застосовується у разі кардинальної зміни виду діяльності робітника, наприклад, переведення менеджера з персоналу на посаду менеджера з продажу. Внаслідок такої ротації співробітник та його керівник можуть або затвердити правильність кадрового рішення, або ні.

Існують деякі рекомендації для організації таких стажувань:

1. Перед стажуванням для співробітника необхідно організувати спеціальне навчання (тренінг або наставництво).
2. Під час стажування у працівника має бути закріплений наставник.
3. Стажування проводиться таким чином, щоб співробітник побачив усі підводні камені цієї роботи.
4. У разі ухвалення рішення про переведення працівника на нову посаду необхідно скласти план його розвитку з урахуванням слабких місць, виявлених під час стажування.

Часто уявлення людини про нову посаду не відповідає дійсності. Він може бачити лише «лицеву» сторону роботи і зовсім не бачити складнощів та негативу. Спостерігати все збоку та брати участь самому – абсолютно різні речі. Завдяки цьому методу все стає на свої місця, ілюзії зникають із мінімальним ризиком для всіх [128].

П'ятий метод використовує три різні види проектів, вибір серед яких залежить від того, які компетенції працівника планується оцінювати та розвивати. Перший тип проекту – «Робочий проект». Застосовується у тому випадку, коли посада працівника змінюється у той самій сфері, де він працював раніше. Допомагає виявити організаторські здібності працівника та визначити, як можуть скластися відносини співробітника з його колегами. Другий тип проекту – «Суміжний проект». Такі проекти передбачають залучення до них усіх видів співробітників. Головна мета таких заходів пов'язана не з кар'єрним зростанням працівника, а з його переміщенням, ротацією. У такому разі співробітнику доручають завдання, відмінні від тих, які він виконував до цього. Третій тип проекту – «Громадський проект». Подібні проекти дають можливість співробітникам, особливо молодим та початківцям, виявити свій потенціал. За підсумками проекту може бути ухвалено рішення про просування працівника. Цей метод також дозволяє діагностувати слабкі місця у роботі співробітника та скласти подальший план його розвитку. Крім того, якщо вертикальне зростання робітника поки є неможливим, подібні проекти допомагають підтримувати мотивацію співробітників [129].

Шостий метод застосовується під час нарад та «мозкових штурмів». Керівник іноді доручає своїм підлеглим проводити наради чи мозкові штурми. Метод дозволяє визначити готовність та бажання бути лідером, наявність власної точки зору та вміння її відстоювати, а також вміння слухати та чути інших. Неготовність співробітника до влади видно одразу, як тільки він займає домінуючу позицію щодо інших [130].

Останній метод, вихід з зони комфорту, можна використовувати двома варіантами. У першому варіанті співробітника поміщають у незвичну, несподівану і некомфортну робочу ситуацію та аналізують, яким чином він поводить себе. Така ситуація складна для людини, але вона не пов'язана з її можливостями. Досліджуються такі компетенції, як стресостійкість, вміння навчатися, швидко орієнтуватися у ситуації тощо. У другому випадку перед

співробітником свідомо ставиться завдання, для вирішення якого він повинен подолати свої страхи або позбутися недоліків. Наприклад, людині, яка уникає публічних виступів, доручається підготовка та проведення презентації на нараді перед усіма працівниками підприємства [131]. Цей метод корисний, але важливо перейти певну грань, не зламати працівника. Для цього йому необхідно надати максимальну допомогу та підтримку. Часто буває так, що після застосування даного методу співробітник стрімко починає зростати та показує високі результати роботи та готовність до підвищення на посаді [132].

Описані методи дозволяють оцінювати та розвивати можливості та потенціал працівників. Особливо важливим використання цих методів є на етапі можливого переведення співробітника на керівну посаду. Застосування даних методів та грамотне їх комбінування допоможе керівникам уникнути помилок у роботі з персоналом.

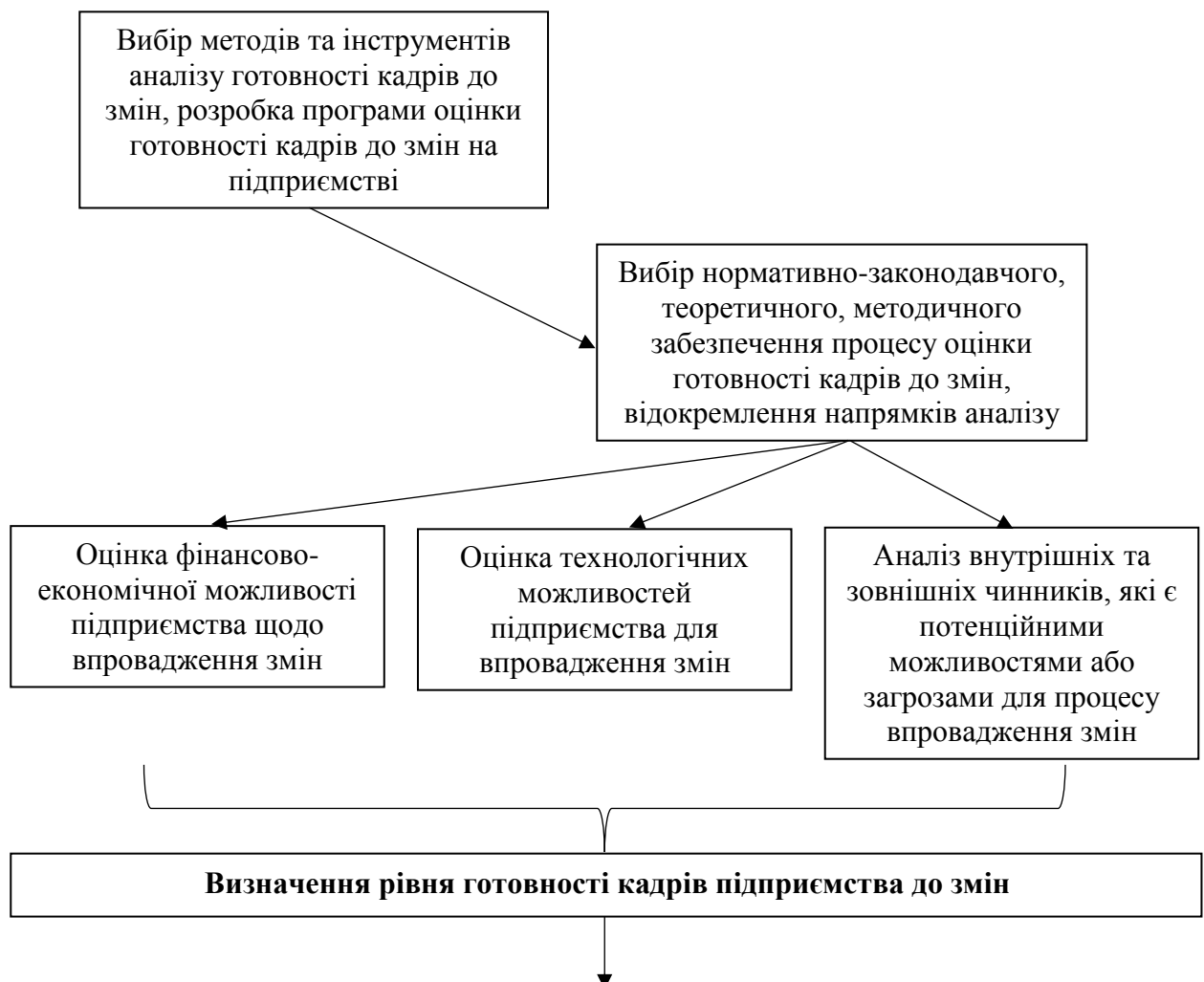
Оцінка готовності кадрів підприємства до змін та власного розвитку є основою для використання їхнього кадрового потенціалу та його подальшого зростання. При впровадженні певних змін на підприємстві найбільш непередбаченим фактором, який перешкоджатиме процесу, є реакція персоналу організації, спектр якої може бути виражений від повної усебічної підтримки керівництва та максимальної залученості у процесі змін до, навпаки, тотального неприйняття змін або навіть саботування роботи з метою не допустити впровадження змін на підприємстві. Тому важливо постійно використовувати та розвивати систему зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, адже у більшості випадків небажання змінюватися є страхом невідомого. Інформування персоналу щодо змін, які готуються на підприємстві, та лагідна попередня адаптація допоможуть уникнути стійкого опору та заручитися підтримкою колективу у процесі впровадження змін у організації.

Наразі у сучасному науковому середовищі існує безліч підходів до оцінки готовності кадрів підприємства до змін. Так, наприклад,



Терещенко Л.В. пропонує використовувати методично-компетентісний підхід до оцінки, який використовується для порівняння декількох підприємств, і результатом оцінки якого є матриця розміщення підприємств за рівнем групової та індивідуальної готовності кадрів до змін [202]. У свою чергу, Бойчук С.С. вважає, що процес оцінки готовності персоналу до змін не може розглядатися окремо від оцінки психоемоційного стану робітників та їхнього рівня толерантності до невизначеності [203]. Гринь Є.Л. пропонує кваліметричну модель власної розробки, яка включає оцінку готовності кадрів підприємства з боку їхньої мотивації, психологічних особливостей, організації та кваліфікації [204], а Недобега О.О., Наталенко М.О. пропонують використовувати широкий набір якісних інструментів оцінювання: анкети, інтерв'ю, діагностику готовності кадрів до ризику, моделювання різних робочих ситуацій, які можуть виникнути у процесі змін, експертні оцінки тощо [205].

Загальне уявлення про процес оцінки готовності кадрів до змін представлено на рисунку 3.8:



**Рис. 3.8. Послідовність оцінки готовності кадрів підприємства до змін**

*Джерело: доповнено автором на основі [201]*

З урахуванням досвіду зазначених вище підходів до оцінювання готовності кадрів підприємства до змін, автором запропоновано власну форму анкетування співробітників (додаток Е), яка включає до себе п'ять блоків по вісім питань у кожному, які стосуються необхідності розвитку, мотивації розвиватися, факторів відповідності, лояльності компанії та залученості персоналу. На кожне з питань дається одна з трьох відповідей: «Так», «Ні», «Важко відповісти». Кожній відповіді на кожне питання наданий свій бал у діапазоні від 0 до 2, у залежності від важливості питання для цілей оцінки (так, наприклад, у анкеті присутні «маскувальні» питання, відповідь на які оцінюється меншою кількістю балів). Що стосується результатів оцінювання, вони розділені на три групи:

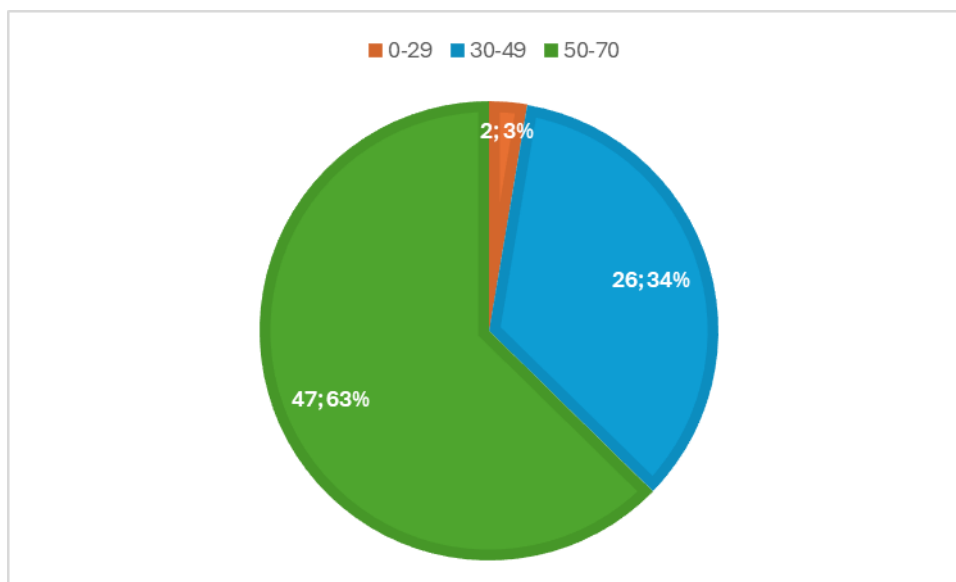
50-70 балів – високий рівень готовності працівника до розвитку. Працівник прагне розвиватися особисто і професійно, є високомотивованим і лояльним, є найціннішим активом підприємства.

30-49 балів – середній рівень готовності працівника до розвитку. Працівник готовий розвиватися за певних умов, але не виявляє сильного бажання до змін. Помірний, посередній результат.

0-29 балів – низький рівень готовності працівника до розвитку. Працівник не зацікавлений розвиватися, не любить свою роботу, немотивований.

За допомогою сучасних технологій анкетування було проведено на декількох підприємствах серед різних вікових груп та видів діяльності

опитуваних. Усього у анкетуванні прийняли участь 75 осіб, серед яких 63% – жінки, а близько 30% опитуваних – працівники до 35 років. Загальний розподіл респондентів за кількістю отриманих балів наведено на рисунку 3.9:



*Рис. 3.9. Розподіл респондентів за кількістю отриманих балів, %*

*Джерело: розроблено автором*

Дані аналізу свідчать про загалом високу готовність сучасного кадрового складу підприємств до змін в умовах інноваційних трансформацій економіки: 63% опитуваних отримали високий результат за підсумком анкетування, що означає готовність до змін і розвитку. Лише 3% опитуваних працівників отримали низький результат, що свідчить про низький рівень їхньої мотивації та зацікавленості у роботі. Що стосується питань, відповідь на які формує загальне уявлення про готовність кадрів до змін, загальна збірка відповідей опитуваних наведена у таблиці 3.3:

*Таблиця 3.3.*

**Відповіді респондентів анкетування на питання, які є основоположними у оцінці готовності кадрів до змін**

№ п.	Питання	Так, осіб	Ні, осіб	Важко відповісти,
------	---------	-----------	----------	-------------------

				осіб
1	Чи вважаєте ви необхідним власний професійний або особистісний розвиток у даний момент?	72	1	2
2	Чи задоволені ви зараз своєю роботою у компанії?	38	22	15
3	Чи існують у вашій компанії внутрішні шляхи і методи розвитку персоналу?	41	22	12
4	Чи існує наразі можливість кар'єрного зростання на підприємстві?	42	18	15

Продовження табл. 3.3

5	Чи існує зворотній зв'язок між керівництвом та персоналом?	55	9	11
6	Чи існує у компанії система заохочування розвитку персоналу?	29	31	15
7	Чи відчуваєте ви інтерес до своєї роботи?	52	12	11
8	Як ви вважаєте, тільки матеріальне стимулювання – достатня причина розвиватися?	26	42	7
9	Чи важливе для вас різноманіття у робочій діяльності, відсутність рутини?	66	6	3
10	Чи існує у компанії система нематеріального заохочення персоналу ?	42	19	14
11	Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати?	19	46	10
12	Якщо інша компанія запропонує вам вищий рівень заробітної плати, чи підете ви працювати у цю компанію?	36	14	25
13	Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва?	44	14	17
14	Чи існують у вашій компанії бонуси за тривалість роботи працівника у неї?	24	40	11
15	Чи готові ви розвиватися заради розвитку компанії?	48	10	17
16	Чи є у вас можливість виконувати саме ту роботу, яка виходить у вас найкраще?	49	16	10
17	Чи виконуєте ви свої обов'язки формально, не шукаючи нестандартні та творчі шляхи?	16	37	22
18	Якщо ви у процесі професійного або особистісного розвитку, чи відчуваєте ви підтримку від колег і керівництва?	41	12	22
19	Чи відзначають ваш особистий прогрес?	37	20	18
20	Чи збільшилися ваші можливості для розвитку протягом останнього року?	41	25	9

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити з даних аналізу, 96% опитуваних працівників вважають власний розвиток необхідним, при чому 64% опитуваних зазначили, що готові розвиватися не лише заради самих себе, а й задля розвитку компанії, у якій вони працюють. 55% респондентів зазначили, що

протягом останнього року їхні можливості для розвитку збільшилися та протягом процесу розвитку вони відчують підтримку з боку колег та керівництва. Про інтерес до своєї роботи позитивно відгукнулися 69% респондентів, але використання творчих і нестандартних підходів до трудової діяльності визнали лише 49% працівників, навіть незважаючи на те, що 88% відмітили, що відсутність рутини у роботі є важливим фактором.

Що стосується підтримки від керівництва, яка вважається важливим фактором впливу на рівень готовності кадрів до змін, про наявність зворотного зв'язку між управлінням і працівниками відповіли позитивно 73% опитуваних, але загальну підтримку від керівництва відчують усього 59% респондентів, і лише 49% опитуваних зазначають, що керівництво помічає та відзначає їхній особистий розвиток.

Загалом лише приблизно половина опитуваних (51%) задоволена своєю роботою у конкретній компанії. Причини подібного результату розкриваються у наступних відповідях: 29% опитуваних зазначили, що на їхніх підприємствах не існує внутрішньої системи розвитку персоналу, а 41% респондентів відмітили, що на підприємствах немає ніяких заохочувань розвитку персоналу. Також на підприємствах, де працює 53% опитуваних, не передбачено бонусів за лояльність працівників, тобто за тривалість роботи.

56% респондентів відзначили, що тільки матеріальне стимулювання не є достатньою причиною розвиватися, втім 61% працівників додатково зазначили, що наразі невдоволені рівнем власної заробітної плати. Але відсоток працівників, які готові перейти у іншу організацію за умови підвищення заробітної плати, є дещо нижчим – лише 48%. Лише 56% відзначили, що на підприємстві існує можливість кар'єрного зростання.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що сучасні працівники переважно прагнуть до саморозвитку та мають великий рівень готовності до змін у сучасних мінливих умовах, але підприємства не встигають вчасно реагувати на виклики сучасності та не мають необхідної гнучкості для подолання кризових ситуацій та адаптації персоналу до змін.

За результатами анкетування респондентами було зазначено декілька недоліків анкети, які планується усунути у подальших дослідженнях:

1. Пропонується розділити категорії «керівництво» та «колектив» у деяких питаннях, адже у частини респондентів хороші відносини з колективом працівників і погані – з керівництвом.

2. Предметом суперечок і багатьох альтернативних думок став пункт збору особистих електронних пошт або імен опитуваних. Якщо опитування буде проводитися у межах одного підприємства, доцільним буде анонімна форма, адже більшість працівників не ризикнуть відповідати чесно і намагатимуться давати відповіді, які очікує керівництво, а не власні міркування.

3. Відзначено, що деякі питання у різних блоках звучать майже однаково, пропонується диверсифікувати ці питання, замінити їх на інші або змінити формулювання.

4. Від респондентів надійшла думка щодо очікувань працівників, які пройдуть цю анкету: факт проведення опитування може створити у працівників штучне відчуття наближення змін та очікування впровадження заходів з розвитку кадрів, а якщо за результатами опитування не планується проводити ці заходи, працівники можуть відчутти розчарування та обман з боку керівництва.

5. Останнє зауваження пов'язане з технологічною стороною анкетування: через недосконалість електронних систем тестування респондентам неможливо побачити власні результати за підсумком опитування, якщо адміністратор анкети не надасть доступ до окремого файлу з підрахунком результатів анкетування.

Розробка та впровадження механізмів формування готовності організації до змін дозволяють підвищити ефективність впровадження інноваційних процесів, а точні інструменти оцінки допомагають виявити співробітників, залучених до змін, які активно підтримують, опираються та консервативно налаштованих співробітників, а потім розробити програми дії

з різними групами працівників. В умовах підвищеного ризику при впровадженні інноваційних процесів, які зазвичай пов'язані з змінами (наприклад, підвищена невизначеність, завищений рівень стресу, висока ймовірність невдач), значну частку займає роль керівників усіх рівнів. Для успішної реалізації запланованих змін керівникам необхідно сформувати у співробітників готовність до змін, що, у свою чергу, розвине їхню прихильність до інновацій та поведінкову підтримку змін.

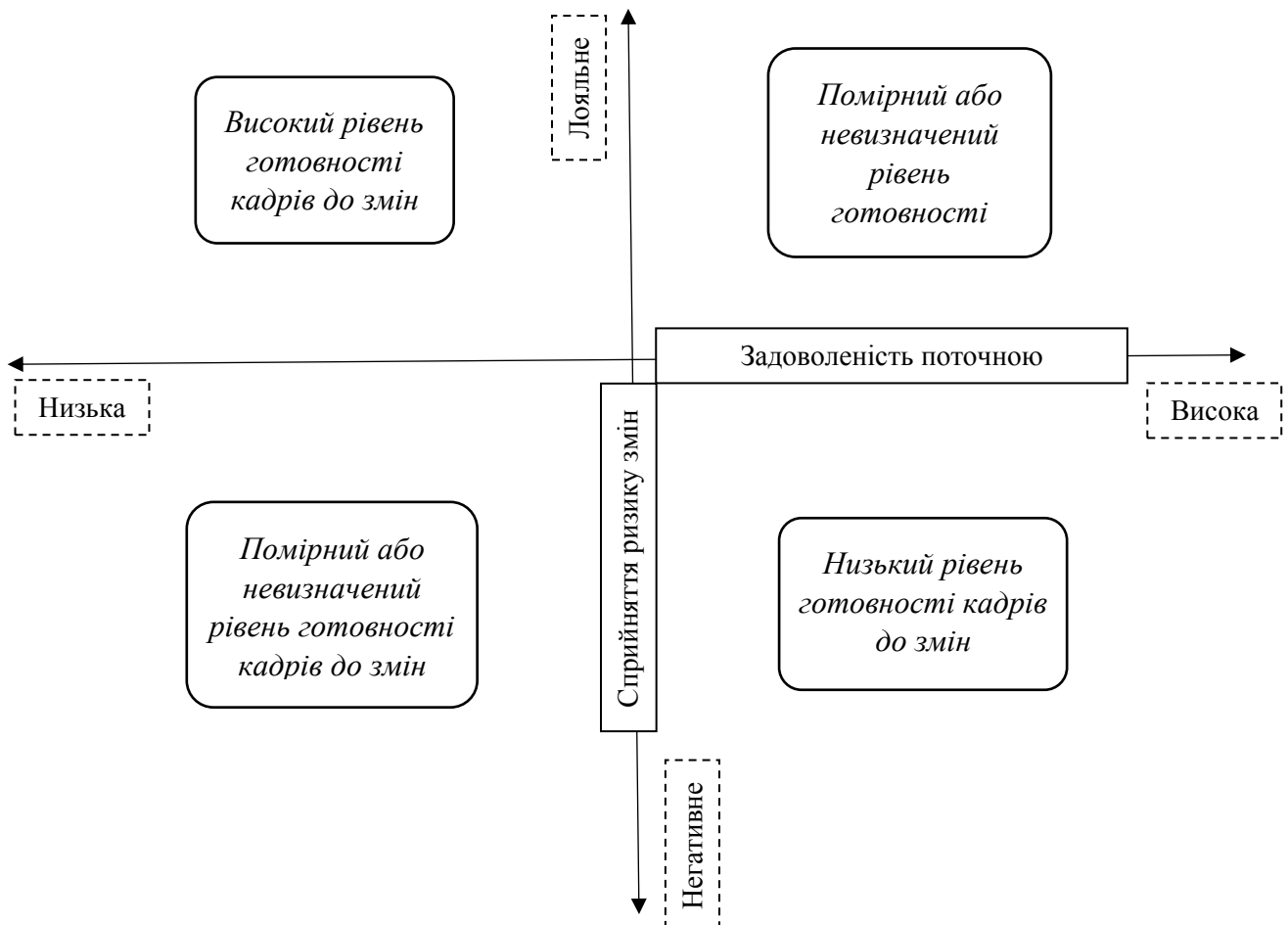
До показників, що визначають готовність персоналу до змін, можуть належати такі фактори:

- емоційне залучення працівників організації до її діяльності та мети;
- незалежність у поведінці людей, припущення певної свободи дій;
- прийняття нових ідей, підтримка інноваційного мислення співробітників;
- емоційна безпека в колективі, атмосфера довіри, відкритості;
- участь працівників у житті організації, наявність динаміки внутрішніх заходів;
- вияв спонтанності та невимушеності, наявність гумору в спілкуванні;
- регулярне проведення дебатів, мозкових штурмів, обговорення різних точок зору, ідей, різного досвіду та знань;
- толерантність до невизначеності в організації, прийняття ризиків;
- наявність часу, який працівники можуть використовувати для розробки власних ідей серед іншого робочого часу [207].

Процес інноваційних трансформацій у сучасній економіці висуває підприємствам вимоги щодо необхідності використання об'єктів інтелектуального права. Як показує зарубіжний та вітчизняний досвід ведення господарської діяльності, на даний момент без застосування інновацій у здійсненні своїх цілей компаніям буде нелегко вижити у високій

конкурентній боротьбі на сучасних ринках. На практиці інноваційна активність персоналу може полягати у генеруванні нових ідей, у саморозвитку з погляду професійних компетенцій чи особистісних характеристик, у включенні в інноваційну діяльність підприємства та у процес впровадження інновацій, у побудові системи внутрішніх комунікацій на підприємстві, спрямованих на реалізацію інноваційних ідей, передачі наявних прихованих знань та використання кадрового потенціалу тощо. По суті, практична готовність кадрів підприємства до змін та використання власного інноваційного потенціалу полягає в оволодінні необхідними професійними вміннями та практичними навичками на основі освоєння теоретико-методичної бази [212].

На рисунку 3.10 зображено залежність рівня готовності кадрів підприємства до змін від ступеню задоволеності працівника станом роботи та рівню ризику для працівника:





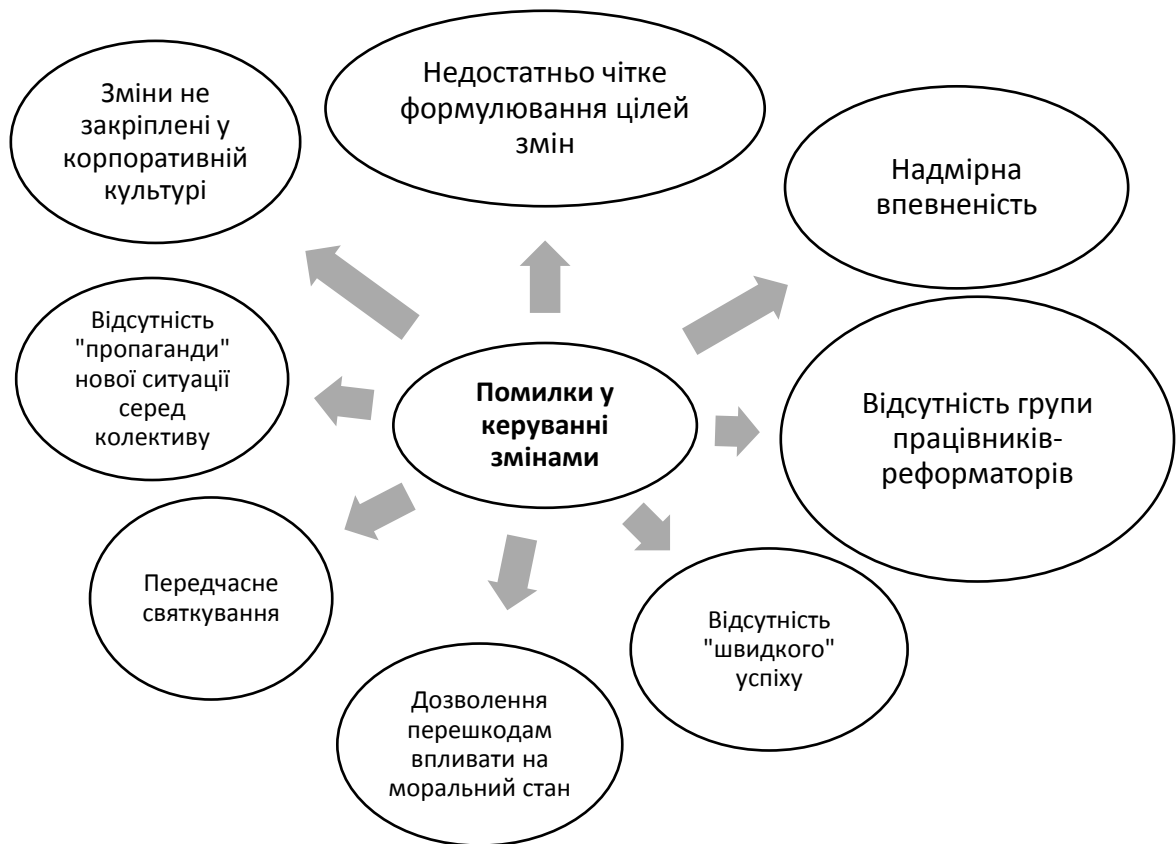
**Рис. 3.10. Рівень готовності кадрів підприємства до змін у залежності від ступеню задоволеності поточною ситуацією на підприємстві та рівня ризику для працівника**

*Джерело: розроблено автором*

Успішність трансформацій залежить від того, чи є всередині підприємства необхідність і передумови для змін, чи має воно можливості та ресурси для розробки та впровадження змін. Але головним аспектом змін залишається готовність співробітників організації до змін, оскільки будь-які трансформації відбуваються насамперед під впливом саме кадрового складу. Готовність персоналу до змін можна оцінити через два аспекти: ступінь задоволеності працівника існуючим станом роботи на підприємстві та рівнем особистого ризику при можливих трансформаціях. Якщо працівник задоволений існуючою ситуацією і високо оцінює ці ризики, то залучити їх у процес трансформації буде вкрай складно. Тому на першому кроці підготовки персоналу до змін основне завдання керівника полягає в тому, щоб контрольовано та акуратно вивести персонал зі стану задоволеності існуючим становищем [215].

Професор Гарвардської школи бізнесу Джон Коттер, який вважається авторитетом у галузі лідерства та змін, дійшов висновку, що лише 30% планованих трансформацій усередині підприємства завершуються успіхом. Набагато частіше спроби змін спричиняють фінансові втрати, виснаження ресурсів та розчарування працівників, адже в тих умовах, коли люди змушені пристосовуватися до нововведень та змін, негативні явища є немінучими [206]. Науковець відокремив вісім основних помилок, які допускають представники менеджменту у процесі впровадження змін на підприємстві, що пов'язані з персоналом та здатні зруйнувати увесь процес трансформацій (рис. 3.11). Прийняття до уваги цих факторів, які перешкоджатимуть успішному впровадженню змін на підприємстві, допоможе підвищити рівень готовності кадрів до змін та спонукатиме їх до активної участі у процесі

трансформації. Також важливим фактором впливу на процес впровадження змін є реорганізаційний ресурс підприємства, до складу якого включається й готовність кадрів до змін.



**Рис. 3.11. Види помилок менеджменту у процесі впровадження змін**

*Джерело: узагальнено автором за даними [206]*

Загалом реорганізаційний ресурс підприємства включає до себе:

1. Запаси людських та технічних ресурсів, часу, наявність швидких сценаріїв їхнього поповнення.
2. Кадровий резерв та система підбору співробітників, що дозволяє оперативну та якісну закривати вакансії.
3. Компетенції співробітників, залучених у процес змін, їхнє бажання розвиватися та рівень кадрового потенціалу.
4. Корпоративна культура та готовність людей до змін. Якщо в організації весь колектив залучений до безперервного поліпшення процесів діяльності, то певний ступінь змін уже включено до повсякденної діяльності співробітників, вони вже звикли до нововведень.

5. Фактори, що посилюють ймовірність успіху нововведення: високий авторитет керівника та системи управління, хороші умови праці для співробітників тощо.

6. Запас грошей – найбільш гнучкий та конвертований ресурс, який може заповнювати недостатність решти ресурсів [208].

Авторські рекомендації щодо підвищення готовності кадрів підприємства до змін наведено у таблиці 3.4:

*Таблиця 3.4.*

### Рекомендації щодо підвищення рівня готовності персоналу до змін

Фактори впливу	Інструменти
1. Обізнаність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усебічне інформування працівників про усі аспекти процесу змін;</li> <li>• створення ефективної системи зворотного зв'язку у горизонтальній та вертикальній перспективі;</li> <li>• періодичне проведення загальних зборів, круглих столів, колективних обговорень з метою інформування працівників щодо етапів процесу змін на підприємстві;</li> <li>• відокремлення активної групи працівників, які бажають особисто контролювати процес впровадження змін та висловлюватимуть конструктивну критику;</li> <li>• використання сучасних комунікаційних технологій.</li> </ul>
2. Досвідченість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення витрат на навчання, підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації та особистісний розвиток працівників;</li> <li>• оновлення і актуалізація існуючих на підприємстві інструментів розвитку кадрів;</li> <li>• проведення тренінгів, семінарів, моделювання робочих ситуацій, що представляють собою симуляцію процесу змін та трудової діяльності після їхнього впровадження.</li> </ul>
3. Стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження нових та актуалізація діючих методів мотивації кадрів;</li> <li>• диференціація і перегляд інструментів підвищення мотивації;</li> <li>• збалансоване використання винагород і покарань;</li> <li>• активне використання нематеріальних стимулів;</li> <li>• постійний перегляд діючої на підприємстві системи стимулювання з оглядом на мінливі умови господарювання.</li> </ul>
4. Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відстеження рівня задоволеності кадрів своєю роботою і заробітною платою;</li> <li>• відповідність між кваліфікацією і посадою працівника, його обов'язками, персональними вимогами і рівнем відповідальності;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заохочення працівників до творчості та нестандартного мислення у процесі роботи;</li> <li>• підтримка бажання працівників до саморозвитку.</li> </ul>
--	--

*Продовження табл. 3.4*

5. Спілкування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення та підтримка єдиного дружнього колективу працівників;</li> <li>• проведення спільних заходів з тимблдингу та вирішення кризових ситуацій;</li> <li>• вирішення конфліктів та проведення заходів зі зниження стресу і напруги;</li> <li>• ергономічний офіс з елементами інклюзії, розроблений з урахуванням потреб і бажань працівників.</li> </ul>
----------------	--

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, наведені рекомендації щодо підвищення рівня готовності персоналу до змін є актуальними та деталізованими для реалій українського бізнесу і здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства шляхом удосконалення відносин між рядовими працівниками і представниками менеджменту, підвищення рівня обізнаності керівництва щодо мотиваторів та демотиваторів персоналу, надати колективу відчуття згуртованості та об'єднати увесь колектив підприємства під загальною метою підвищення продуктивності праці та, як наслідок, ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

### **3.3 Підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу підприємств на засадах адаптації до інноваційних трансформацій економіки**

Важливим аспектом формування системи розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства є розуміння принципів процесу розвитку потенціалу кадрів. Принципи розвитку кадрового потенціалу – це набір певних правил і норм, які повинні виконувати керівники і фахівці кадрових служб у процесі розвитку кадрового потенціалу. В умовах ведення бізнесу під час інноваційних трансформацій економіки керівники повинні не

лише розпізнавати можливі вигоди та ризик підприємницької діяльності, а й керувати процесом інноваційного розвитку. Отже, використовувати всі доступні та актуальні принципи управління процесом розвитку кадрового потенціалу. Рекомендовані принципи адаптації системи розвитку кадрового потенціалу до інноваційних змін в економіці наведено у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5.

**Принципи адаптації системи розвитку кадрового потенціалу підприємства до інноваційних трансформацій економіки**

<b>Принцип 1</b>	<b>Тлумачення 2</b>	<b>Рекомендації щодо реалізації 3</b>
1. Науковий підхід	Процес розвитку кадрового потенціалу має базуватися на сучасних досягненнях науковців-теоретиків та фахівців-практиків	Ефективність заходів з розвитку забезпечується поєднанням теоретико-методичних та практичних досягнень сучасної науки
2. Урахування специфіки	Обов'язкове прийняття до уваги специфічних особливостей оцінки, використання і управління кадрових ресурсів	Збільшення ефективності використання наявних на підприємстві кадрових ресурсів шляхом актуалізації методів та інструментів, що можуть використовуватися у процесі розвитку
3. Безперервність процесів	Прогнозування господарської діяльності з припущенням факту безперервної тривалості діяльності підприємства	Розробка і гнучке коригування планів розвитку кадрового потенціалу протягом часу з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів змін
4. Оптимізація підходів	Оптимізація переліку використовуваних на підприємстві методів, заходів та інструментів розвитку кадрового потенціалу	Досягнення ефективності та результативності дій, направлених на розвиток кадрового потенціалу шляхом вибору лише необхідних для цього інструментів та методик
5. Відповідальність за результати	Адресування робочих завдань та функцій до відповідних суб'єктів менеджменту	Призначення відповідальності за виконання дій та заходів з розвитку кадрового потенціалу відповідним співробітникам управлінського апарату та кадрової служби
6. Системність	Визначення загальної структури та закономірностей процесу	Функціональні елементи процесу розвитку кадрового

	розвитку кадрового потенціалу та їхнє узагальнення у єдиний цикл	потенціалу (етапи, стадії, заходи) об'єднуються у єдину циклічну систему, що дає змогу прогнозувати ефект та подальші дії з розвитку
--	--	--

Продовження табл. 3.5

1	2	3
7. Взаємозв'язок з розвитком підприємства	Розвиток кадрового потенціалу не може бути відокремлений від загального розвитку організації	Вибір інструментів та показників оцінки і розвитку кадрового потенціалу у взаємозв'язку з показниками оцінки і розвитку господарської діяльності підприємства
8. Стандартизація процесів	Упорядкування заходів з розвитку кадрового потенціалу шляхом вибору і застосування норм, стандартів і правил усередині організації та її структурних підрозділів	Проводиться оптимізація витрат і управлінських процесів, розробляється єдина стратегія розвитку з урахуванням прийнятих на підприємстві стандартів і нормативів, а також визначених потреб
9. Гнучкість процесу розвитку	Управлінські рішення приймаються і коригуються з урахуванням мінливого середовища господарювання та кадрового ресурсу	Моделювання і прогнозування можливих сценаріїв розвитку кадрового потенціалу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (соціально-економічних, політичних, фінансових тощо)
10. Ефективність діяльності	Заходи з розвитку кадрового потенціалу мають нести за собою підвищення ефективності заходів з розвитку усього підприємства	Прогнозування очікуваного ефекту від впровадження заходів з розвитку має також включати у себе економічний ефект та позитивний вплив на рентабельність підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для розвитку промислового підприємства необхідно створити ефективний та гнучкий механізм розвитку кадрового потенціалу, що функціонує на основі конкретних критично важливих принципів, що ураховують особливості адаптації кадрових ресурсів до інноваційних змін економіки. Цінність підходу до управління кадрами з урахуванням основних принципів адаптації системи розвитку кадрового потенціалу полягає в тому,

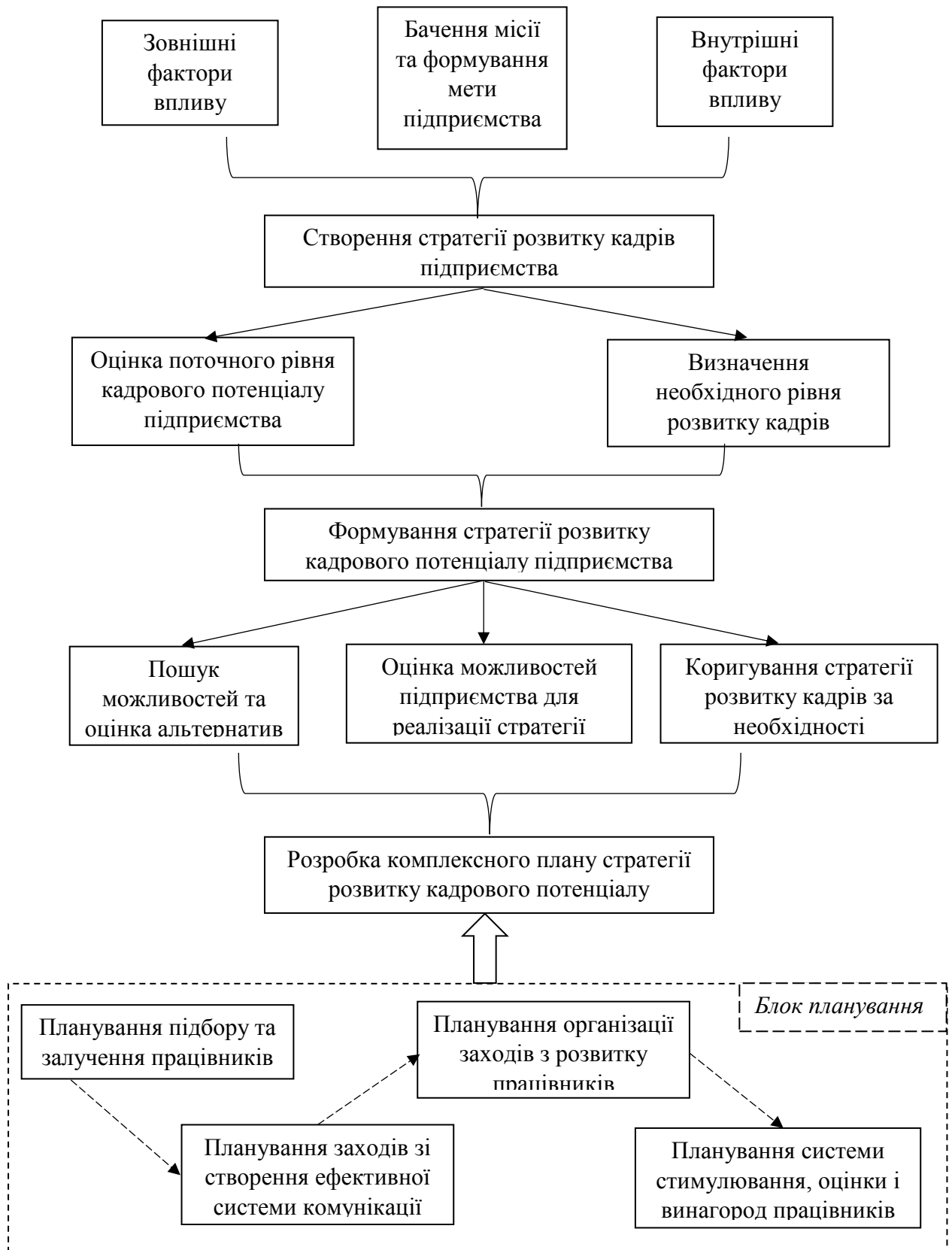
що з його допомогою з'являється можливість уявити організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства у вигляді єдиної цілісної системи взаємопов'язаних елементів, тобто найбільш комплексно виявити суттєві види зв'язків усередині підприємства як єдиного цілого, а не окремих його компонентів.

Побудова ефективного та гнучкого процесу виробництва промислової продукції вимагає створення диференційованої системи організації трудового процесу, яка була б здатна в короткі терміни адаптуватися до умов діяльності сучасного підприємства, що швидко змінюються, що дасть йому можливість більш вільно маневрувати кадрами, у тому числі на окремих ділянках робіт, цехах, філіях та загалом у діяльності підприємства.

Динаміка сучасного виробництва промислової продукції, інтенсифікація робочих процесів, зростаючі вимоги до соціальної складової умов трудової діяльності працівників, якості праці та робочої сили зумовлюють потребу у вдосконаленні організаційного механізму кадрового потенціалу промислового підприємства [214]. Механізмом, що реалізує цей процес, є стратегія розвитку кадрів та кадрова політика підприємства. Теоретичне уявлення про загальну стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства наведено на рисунку 3.12.

Вплив зовнішніх чинників на систему розвитку кадрового потенціалу має враховуватися лише на рівні оформлення місії та цілей створення підприємства, тоді як внутрішні чинники можуть бути елементами системи, якими підприємство може керувати за власною потребою.

Внутрішня кадрова політика підприємства має вирішувати комплекс фінансово-економічних, психо-соціальних, інформаційних та багатьох інших завдань, які забезпечують ефективність трудової діяльності персоналу на підприємстві та мати вигляд єдиної системи заходів та завдань, методів та інструментів, за допомогою яких реалізуються цілі підприємства [213].





### **Рис. 3.12. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Високий рівень розвитку технологій та процес інноваційних змін в економіці висувають низку високих вимог до адаптації персоналу будь-якого підприємства та рівня розвитку його кадрового потенціалу. Недостатньо розвинений рівень організації трудового процесу та низький рівень професійної підготовки кадрів ускладнює адаптацію промислового підприємства до сучасних конкурентних умов та знижує його можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що робить особливо важливим розробку напрямів та ефективних механізмів у сфері розвитку кадрового потенціалу [216].

В умовах інноваційних трансформацій економіки одним із вирішальних факторів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Послідовність визначення необхідних заходів щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, а також щодо підвищення його якості безпосередньо залежить від ефективності управління кадрами, яке можливе за умови створення та реалізації гнучкого підходу до кадрової політики та розробки дієвої стратегії з адаптації та удосконалення кадрового потенціалу.

Варто приділити окрему увагу зарубіжним підходам до розвитку потенціалу працівників підприємства, а саме американській та японській системам підвищення кадрового потенціалу, оскільки більшість країн використовують у своїй практиці інструменти та методи, які притаманні одному з цих підходів. Американська та японська моделі мають майже протилежні підходи до розвитку кадрів та їхнього потенціалу насамперед через характерні риси національного менталітету: у США та Японії працівники по-різному відносяться до своєї роботи, до корпоративної

залученості та прагнуть до різних мотиваційних стимулів. Відокремлення сутності даних моделей наведено у таблиці 3.6:

Характерною особливістю американської моделі використання і розвитку кадрового потенціалу є припущення того факту, що після завершення навчання в професійному закладі або університеті випускник володіє достатнім рівнем теоретичних знань та практичних навичок, аби одразу приступити до виконання своїх робочих обов'язків з мінімальною адаптацією до умов нового місця роботи.

*Таблиця 3.6.*

**Порівняльний аналіз американської та японської моделей  
розвитку кадрового потенціалу**

<b>Характерна ознака</b>	<b>Американська модель</b>	<b>Японська модель</b>
1. Опис моделі	Прийняття на роботу вже достатньо кваліфікованого спеціаліста з мінімальною адаптацією і можливістю вузьконаправленого професійного розвитку	Усебічне навчання і розвиток працівників по різних напрямках та концентрація заходів з розвитку на особистісних характеристиках кадрів
2. Основний вид мотивації	матеріальна	нематеріальна
3. Головний фактор працевлаштування	професійні навички	особистісні якості
4. Період адаптації	короткий	довгий
5. Напрямок кар'єрного просування	тільки вертикальний	вертикальний та горизонтальний
6. Пріоритетний напрям розвитку кадрів	вузька професійна спеціалізація	широкий спектр знань і навичок
7. Можливість взаємозамінності	ні	так
8. Рівень гнучкості кадрів та готовності до змін	низький	високий

*Джерело: розроблено автором*

При прийомі на роботу молодого спеціаліста оцінюють саме з точки зору відповідності його кваліфікації до вимог робочої посади, а особистісні характеристики майже не приймаються до уваги. Лише після успішного

проходження адаптації до робочих умов працівник отримує доступ до корпоративних тренінгів та програм розвитку. Що стосується просування працівників, американська модель характеризується вузькою спеціалізацією, тобто головною метою розвитку працівника вважається розширення переліку його компетенцій у межах саме тієї посади і того виду робіт, на яких він зайнятий. Для робітників американських фірм не передбачено опанування сумісних професій та розширення переліку навичок, які не пов'язані безпосередньо з зайнятою посадою, що приводить до відсутності взаємозамінності працівників та планування тільки вертикального кар'єрного зростання, адже через особливості розвитку кадрів їхня горизонтальна ротація є майже неможливою [237].

Також однією з характерних ознак американських компаній є прив'язування заохочувальних заходів та винагород до стажу роботи працівника в організації, тобто авторитет і повага до конкретного працівника зростатимуть протягом періоду його працевлаштування у конкретній фірмі. Загалом до переваг американської системи розвитку кадрового потенціалу відноситься високий рівень професійних знань і навичок спеціалістів та можливість поглиблювати їхні знання та підвищувати кваліфікацію, але у даному підході є вагомі недоліки: майже відсутня гнучкість працівників, немає взаємозамінності, тобто якщо один з фахівців раптом покине компанію, жоден з його колег не буде мати можливості тимчасово виконувати його функції. Також недостатня увага приділяється розвитку особистісних рис працівників та нематеріальним методам мотивації, а дослідження останніх років показують, що саме нематеріальній мотивації віддають перевагу сучасні працівники [238].

Японська система розвитку кадрів та використання їхнього потенціалу є майже повністю протилежною до американської. Так, наприклад, при працевлаштуванні особистісні якості людини мають такий самий вплив, як і професійні уміння і знання. Японці перш за все цінують відданість у роботі, лояльність, працьовитість та гнучкість; вони прагнуть до постійного

самовдосконалення та готові багато працювати не заради себе та власної вигоди, а на благо організації. На відміну від американської моделі, японські організації пропонують своїм працівникам великий перелік напрямків професійного розвитку, у тому числі й внутрішнє навчання і спеціальні курси. Також японські працівники навчаються гнучкості та мобільності, молодих працівників ефективно адаптують до умов робочої посади та зони відповідальності. Будь-який працівник проходить крізь початкове адаптивне навчання, кризовий менеджмент, активний розвиток і вивільнення творчого потенціалу, що хоча й пов'язане з додатковими витратами часу і грошових ресурсів на персонал, є ефективною методикою залучення і розвитку кадрів, підвищення їхньої лояльності та мотивації, а також готовності до змін і використання власного потенціалу [239].

Якщо працівник склав про себе враження як про відповідальну і уважну людину з високим рівнем ініціативності, менеджмент обов'язково це відзначає. Завдяки системі японського професійного розвитку працівники проходять процедури ротації та підвищення кожні декілька років, при чому ці кадрові пересування, на відміну від американських, є як вертикальними, так і горизонтальними заради розширення спеціалізації робітників і збільшення переліку їх компетенцій. Завдяки цьому персонал японських компаній є високомобільним та швидко адаптується до змін, а також самостійно прагне до розвитку. Найбільш суттєвим недоліком японської моделі, окрім додаткових витрат часу і фінансів, є ґрунтування основних принципів системи розвитку кадрів на специфічному для азійських країн менталітеті, якому притаманні гостре відчуття відповідальності, трудоголізм та превалювання цінності загального над приватним [240]. Через це застосування принципів японської системи розвитку кадрового потенціалу на українських підприємствах може бути ускладнене людським фактором.

Для ефективної адаптації міжнародного досвіду в українські реалії бізнесу варто користуватися правилом «золотої середини»: не концентрувати увагу лише на професійному розвитку, а приділяти увагу й особистісним

якостям працівників; розвиток кадрів та кадрова ротація мають бути гнучкими, але не занадто частими, щоб не утворювати штучну атмосферу невизначеності тощо. Збалансоване використання принципів та інструментів обох систем у їхньому гнучкому поєднанні, адаптоване під умови господарювання українських підприємств, дозволить вивести національний кадровий менеджмент на нові висоти.

На світовому ринку праці українські кадри займають здебільшого посередні позиції. Міжнародними фахівцями проєктних груп UNDP та MBRF розраховується Глобальний індекс знань (Global Knowledge Index), який висвітлює позиції кожної країни у сферах освіти, розвитку та інновацій, а також інформаційних і комунікаційних технологій та стійкість економіки у цілому. Протягом останніх трьох років позиція України на світовому ринку була неоднорідною: пандемія COVID-19 причинила значну усебічну кризу, і країна, не встигнувши відновитися після неї, стикнулася з ще більшою кризою, пов'язаною з повномасштабним вторгненням РФ, що негативно вплинуло на усі сфери економіки. Таблиця 3.7 відображує динаміку показників, що входять до складу Глобального індексу знань, за останні три роки:

Таблиця 3.7.

**Дослідження динаміки Глобального індексу знань України за 2021-2023 рр.**

Показник	2021		2022		2023	
	Значення	Місце у рейтингу (зі 154)	Значення	Місце у рейтингу (зі 132)	Значення	Місце у рейтингу (зі 133)
<b>GKI</b>	<b>50,9</b>	<b>61</b>	<b>46,5</b>	<b>63</b>	<b>46,5</b>	<b>68</b>
Індекс вищої освіти	49,3	54	43,5	73	43,7	75
Індекс досліджень, розвитку та інновацій	30,6	77	23,9	63	27,0	67
Індекс інформації та комунікаційних технологій	48,2	66	48,9	56	50,5	60
<b>Економіка загалом</b>	<b>45,9</b>	<b>109</b>	<b>44,8</b>	<b>97</b>	<b>40,8</b>	<b>110</b>

*Джерело: розроблено автором на основі [173-175]*

Дані аналізу свідчать про здебільшого негативні тенденції для українських кадрів: стійке зростання спостерігається тільки у сфері інформації та комунікаційних технологій, що говорить про успішну діджиталізацію економіки. Втім загальні показники індексу знань та рівня економіки стабільно знижуються, що є одним з наслідків повномасштабних бойових дій у країні. Але загальносвітові тенденції також є негативними: середній Глобальний індекс знань у трійки лідерів знижується із року у рік, у 2021 році у лідера рейтингу, Швейцарії, цей індекс сягнув 71,5 одиниць, у 2022 році лідером рейтингу стали Сполучені Штати Америки з 68,4 балами, а у 2023 році Швейцарія повернула лідерські позиції, але вже з оцінкою 69,1. Показник, що є найбільш важливим для аналізу кадрового потенціалу країни – індекс досліджень, розвитку та інновацій – протягом усього досліджуваного періоду характеризувався низькими результатами у переважної більшості країн. У 2021 році 10 країн зі 154 досліджуваних перетнули межу у 50 балів, у 2022 році ця кількість скоротилася до 4 країн (США, Швейцарія, Швеція та Великобританія), а у 2023 році показник інновацій та розвитку вище 50 був зафіксований лише у 7 країнах (Швейцарії, Швеції, Фінляндії, США, Данії, Великобританії, Ізраїлі та Кореї), які наразі вважаються найбільш усебічно розвиненими у світі. В інших країнах рейтингу індекс досліджень, розвитку та інновацій рідко перевищує оцінку у 30 балів зі 100, що свідчить про низький загальносвітовий інноваційний потенціал та гостру необхідність посилення і розширення заходів та інструментів з розвитку кадрових ресурсів.

Варто також приділити увагу такому показнику, як Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів, який тісно пов'язаний з визначенням кадрового потенціалу країни на світовій арені. Спеціалісти французької бізнес-школи INSEAD оцінюють 134 країни світу з точки зору використання талантів (тобто фактичних і потенційних можливостей) населення і

відокремлюють окремі індекси, які складають загальну позицію країни на світовому ринку талантів. Нажаль, у даному рейтингу Україна також займає переважно посередні позиції, але один показник, який має значення у використанні кадрового потенціалу саме в умовах інноваційної трансформації економіки – Innovation output (випуск інновацій) – до початку бойових дій у країні мав високі значення. Результати проведеного дослідження наведено у таблиці 3.8:

Таблиця 3.8.

**Дослідження динаміки Глобального індексу  
конкурентоспроможності талантів України за 2021-2023 рр.**

Показник	2021		2022		2023	
	Значення	Місце у рейтингу	Значення	Місце у рейтингу	Значення	Місце у рейтингу
<b>Global Talent Competitiveness Index</b>	<b>47,42</b>	<b>61</b>	<b>40,56</b>	<b>66</b>	<b>44,80</b>	<b>64</b>
Brain gain (привабливість для «мозку»)	38,34	94	41,03	80	41,03	80
Lifelong learning (навчання протягом життя)	28,45	60	19,49	113	22,33	116
Employee development (розвиток працівників)	32,95	76	35,26	115	39,90	106
<b>Global Knowledge Skills</b>	<b>49,55</b>	<b>39</b>	<b>26,27</b>	<b>51</b>	<b>31,18</b>	<b>50</b>
Innovation output (випуск інновацій)	45,47	36	46,10	36	41,75	47

*Джерело: розроблено автором на основі [176-178]*

Дані дослідження відображають неоднорідну характеристику України на світовому ринку талантів: так, показники привабливості «мозку» та розвитку працівників займають низькі позиції у загальному рейтингу, а показники випуску інновацій та глобальних навичок знань отримують відносно високу оцінку серед 134 досліджуваних країн. Загальний аналіз даного показника дозволив зробити висновок про те, що Україна має певний інноваційний та кадровий потенціал, але через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році інноваційна активність українців впала, адже населення

сконцентроване на бойових діях і базових потребах, а власний розвиток та розробка інновацій, які не пов'язані з військом, відходять на другий план.

Для того, щоб мати можливість ефективно розвивати кадровий потенціал робітників, керівництво або кадрові служби підприємств мають розуміти і володіти механізмами адаптації своєї діяльності до функціонування в складних умовах господарювання під час інноваційних трансформацій в економіці та поглиблення кризових явищ в українській економіці через початок повномасштабних бойових дій на території країни.

Враховуючи вітчизняний та світовий досвід розвитку кадрового потенціалу, обґрунтованою необхідністю стає розробка основних заходів, спрямованих на адаптацію і розвиток кадрового потенціалу підприємства, які можна розділити на чотири напрями, що включають наступні інструменти:

1. Оцінка та діагностика поточної кадрової ситуації на підприємстві, що включають: виявлення наявних проблем; вивчення тенденцій формування кадрового потенціалу серед молодого покоління; визначення елементів кадрової політики підприємства, що бракують або втратили ефективність, і розробку способів їх оптимізації; підбір та актуалізацію методичної та наукової бази у сфері кадрової політики та ефективності використання кадрового потенціалу; визначення науково обґрунтованих критеріїв та професійних вимог до працівників підприємства; виявлення специфічних особистісних якостей, необхідних виконання певної роботи [37].

2. Системне оновлення чинної кадрової політики та системи використання кадрового потенціалу, покликане: децентралізувати заходи щодо прийняття рішень у сфері персоналу, залучати їх до розробки та реалізації не тільки менеджерів та працівників кадрової служби, а й представників усіх видів кадрів, зайнятих на підприємстві; створювати механізми та власні методики реалізації основних напрямів розвитку кадрового потенціалу, обґрунтовуючи шляхи фінансування передбачених заходів щодо розвитку; визначати обсяг обов'язків та відповідальності кожного представника апарату менеджменту у сфері управління кадрами.



3. Актуалізація використовуваних та створення нових підходів до реалізації кадрової політики; визначення цілей та функцій кадрової служби підприємства, змінюючи підхід зі стандартизованого на організаційно-аналітичний; здійснення відбору кадрів, їхнє підвищення кваліфікації, просування по службі та оцінка діяльності з урахуванням принципів соціально відповідального бізнесу; формування надійного кадрового резерву з урахуванням існуючих посад та перспектив розвитку та розширення діяльності підприємства, а також вікових та кваліфікаційних змін у складі працівників; формування системи керування кадровим потенціалом; перегляд існуючої системи підготовки та навчання кадрів відповідно до сучасних вимог до професій; ефективна система адаптації нових працівників; систематичний перегляд діючих програм навчання кадрів, теоретико-методичних матеріалів та їх відповідність до практичних завдань конкретних посад; забезпечення нормативного, фінансово-економічного та корпоративного супроводу впровадження заходів щодо розвитку кадрів [218].

4. Контроль, оцінка та безперервне вдосконалення кадрових процесів, що включають: розробка та впровадження заходів щодо стимулювання професійного та особистісного зростання працівників; зміцнення організаційної та трудової дисципліни; розробка заходів щодо підвищення престижності працевлаштування на підприємстві, залучення молодих кадрів; використання сучасних підходів до оцінки кадрів та кадрового потенціалу організації, включаючи моніторинг наукових досягнень та застосування сучасних технологій.

Наведений перелік дій, заходів та інструментів є універсальним для підприємства будь-якого розміру, виду та галузі господарювання, адже окремі з наведених методик є широко розповсюдженими, їхні елементи використовуються для розробки кадрової політики та можуть бути застосовані для створення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства [219].

Що стосується ефективності адаптації заходів з розвитку кадрового потенціалу, розроблений автором показник рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу здатний наглядно продемонструвати фахівцю, який проводить оцінку кадрового потенціалу підприємства, ефективність та актуальність застосовуваних на підприємстві заходів з розвитку та стимулювання персоналу. У таблиці 3.9 наведено перелік рекомендацій щодо визначення отриманих результатів розрахунків та заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства:

*Таблиця 3.9.*

**Розподіл рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу та рекомендації щодо підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу**

Значення показника сприяння розвитку кадрового потенціалу (%)	Рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу	Характеристика підприємства відповідно до розподілу та можливі шляхи підвищення рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу
Від 0 до 3,8	Вкрай низький	Кадровий потенціал не використовується або використовується вкрай неефективно. Персонал не розвивається, існуючі методики розвитку і мотивації є недієвими. Пропонується реформація кадрової служби та менеджменту, розробка і впровадження нових методик заохочення кадрів до розвитку.
Від 3,9 до 7,7	Низький	Кадровий потенціал використовується неефективно, персонал не розвивається або розвивається слабо, відсутнє бажання до змін та низька мотивація. Варто приділити увагу удосконаленню існуючої системи розвитку кадрів та мотивації, заохочувати працівників до розвитку різними методами.

Від 7,8 до 11,6	Посередній	Посереднє використання кадрового потенціалу, без додаткових зусиль, розвиток персоналу відбувається лише базовими, стандартними методами без урахування особливостей кадрового складу та готовності персоналу до розвитку. Рекомендується перегляд існуючих на підприємстві методик розвитку кадрів та їхнього потенціалу і впровадження більш сучасних та актуальних в умовах конкретного підприємства методів використання і розвитку кадрового потенціалу.
Від 11,7 до 15,5	Підвищений	На підприємстві проходяться заходи не тільки з розвитку кадрів, а й з підвищення їхньої мотивації, але методики не завжди визнані ефективними або актуальними з огляду на реальні умови усередині підприємства та вплив зовнішнього середовища ведення господарської діяльності підприємства. Рекомендується впроваджувати заходи з підвищення лояльності кадрів підприємству, оновлювати наявний перелік методів розвитку кадрів та приділити додаткову увагу оцінці та використанню кадрового потенціалу.

*Продовження табл. 3.9*

Від 15,6 до 19,4	Високий	Підприємство активно сприяє розвитку кадрів, впроваджує заходи з підвищення мотивації та лояльності працівників, прикладає зусилля до використання та підвищення кадрового потенціалу. Підприємство використовує не лише стандартні методики розвитку кадрів, а й намагається шукати нові сучасні шляхи з підвищення кадрового потенціалу. Частіше за все кадри підприємства у цій зоні знаходяться у стадії розвитку, тобто заходи підприємства з розвитку кадрів та підвищення їхньої мотивації почали давати результати.
------------------	---------	---

Від 19,5 до 23,2	Дуже високий	На підприємстві зафіксоване найбільш ефективне використання кадрового потенціалу, використання сучасних і актуальних методик з розвитку кадрів та підвищення їхньої мотивації з оглядом на склад персоналу та умови господарювання конкретного підприємства. Персонал лояльний та готовий до змін і розвитку, прагне підвищити свою продуктивність та працювати ефективніше не тільки заради заробітної плати, а й заради розвитку підприємства. Менеджмент знаходиться у постійному пошуку найбільш ефективних методик розвитку кадрів.
Від 23,3 та вище	Неможливий	У більшості випадків рентабельність кадрового потенціалу, яка перевищує 23-25%, є наслідком невірної оцінки кадрового потенціалу, підприємству варто переглянути власні шляхи оцінки кадрів. Слід точно розрахувати кількість працівників, які пройшли через процедури розвитку та підвищення кваліфікації, та фіксувати це у щорічних звітах, а також проводити незалежну оцінку вартості розвитку кадрів на підприємстві.

*Джерело: розроблено автором*

Затребуваність підприємств у кваліфікованих та високомотивованих кадрах зберігає свою актуальність у будь-якій галузі господарювання незалежно від регіональних та історичних особливостей. Людські ресурси є найважливішим активом промислових підприємств, що, своєю чергою, зумовлює постійних пошук актуальних шляхів та інструментів їх розвитку. Рациональне використання наявних у підприємства ресурсів та підвищення ефективності заходів та дій на кожному етапі управління кадровими ресурсами сприяє підвищенню їх якісних характеристик та зміцнює конкурентні переваги підприємства.

Гнучкий підхід до управління кадровим потенціалом, орієнтований насамперед на потреби працівників підприємств, спонукає персонал виявити свої найкращі професійні вміння та особисті якості, особливо при використанні підходу безперервності у навчанні та розвитку, а також доступу менеджменту до передових методик стимулювання. Для реалізації стратегії адаптації системи розвитку кадрового потенціалу до інноваційних змін в

економіці потрібна всеосяжна підтримка керівників усіх рівнів та кадрової служби підприємства, які мають доступ до даних про кваліфікаційні та особистісні особливості працівників та мають можливість регулярно проводити оцінку рівня розвитку кадрів підприємства [220]. Відповідні управлінські рішення, отримані в результаті обробки результатів, дають управлінському апарату розуміння, які саме навички та особливості кадрового складу необхідні підприємству для збільшення продуктивності діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Формування та розвиток кадрового потенціалу, залучення та адаптація кваліфікованих та мотивованих кадрів, всебічне заохочення їх професійного та кар'єрного зростання, а також підвищення ефективності трудової діяльності та рівня лояльності підприємству вважаються пріоритетними напрямками щодо розвитку кадрового потенціалу організації.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дисертаційної роботи було запропоновано шляхи удосконалення заходів з розвитку кадрів підприємства шляхом підвищення їхньої мотивації, надано рекомендації щодо підвищення рівня готовності кадрів підприємства до інноваційних змін та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Це дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що ефективна мотивація кадрів підприємства є одним із вирішальних факторів створення і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зазначено, що в умовах інноваційних змін економіки змінюються й запити працівників: вагомість матеріальних стимулів знижується, а тривалість від їхнього ефекту скорочується. У довгостроковій перспективі більшого ефекту досягають нематеріальні види мотивації, особливо персоніфіковані, тобто направлені на потреби кожного працівника. Для великих підприємств особистісний підхід є надскладним у реалізації,

тому рекомендовано розділяти працівників за однаковими групами потреб і стимулювати ці групи відповідно до їх запитів. Головними характерними ознаками системи мотивації персоналу сучасного підприємства мають стати особистісний підхід, гнучкість та швидка адаптованість до мінливих умов економіки.

2. Розглянуто особливості процесу мотивації працівників промислових підприємств. Пріоритетними напрямками зазначено підвищення частки нематеріальної мотивації кадрів, розгляд колективу співробітників як згуртованої «родини» з тісними особистісними зв'язками, покращення умов праці та приведення їх до стандартів соціально відповідального бізнесу. Серед напрямків покращення системи мотивації також відзначається недостатнє висвітлення підприємствами заходів з мотивації персоналу, що негативно впливає на їхню привабливість для потенційних працівників.

3. Зазначено, що готовність кадрів організації є обов'язковою умовою для формування і подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наведено послідовність оцінки готовності кадрів до змін, визначено основні складові, що формують готовність кадрів до змін та мають вплив на її трансформації. Надано рекомендації щодо підвищення готовності кадрів підприємства до змін через призму факторів впливу (обізнаність, досвідченість, стимулювання, розвиток, спілкування), кожен з яких включає до себе перелік інструментів та дієвих методик.

4. За результатами розробленої автором анкети щодо рівня готовності кадрів підприємств до змін визначено високий рівень прагнення сучасних працівників до змін та розвитку, бажання підвищувати кваліфікацію та використовувати власний потенціал заради розвитку підприємства. Втім, також було зазначено низький рівень підтримки з боку підприємств, недостатня активність у сфері розвитку кадрів та низька ефективність і застарілість мотиваційних заходів.

5. Обґрунтовано основні принципи розвитку кадрового потенціалу підприємства, розроблено рекомендації щодо їхньої реалізації та вплив

впровадження даних принципів на рівень кадрового потенціалу усередині організації. Запропоновано стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наведено основні напрямки заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства (оцінка та діагностика поточної ситуації; системне оновлення кадрової політики; створення нових і актуалізація використовуваних методів і заходів; контроль, оцінка і безперервний розвиток процесів управління кадрами).

6. На основі розробленого автором алгоритму проведено оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу великих машинобудівних підприємств України та досліджено ефективність використовуваної на підприємствах системи управління кадровим потенціалом шляхом розрахунку рівня сприяння розвитку кадрового потенціалу. Проведено розподіл підприємств по групах на основі отриманих результатів і надано рекомендації щодо підвищення ефективності заходів з розвитку кадрового потенціалу для кожної групи. Зазначено, що гнучкий підхід до управління кадровим потенціалом, що засновується на потребах саме працівників, а не підприємства, є найбільш ефективним напрямком розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Результати досліджень третього розділу дисертаційної роботи наведено у таких публікаціях автора [197; 209-211; 215-216].

## ВИСНОВКИ

У дисертації на основі теоретичних узагальнень та аналітичних розрахунків запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробці наукових рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки. Це надало змогу сформулювати наступні висновки проведеного дослідження:

1. Запропоноване авторське визначення категорії «розвиток кадрового потенціалу» в умовах інноваційних трансформацій економіки, під якою розуміється стратегічний комплекс методів, процесів, заходів та дій, що спрямовані на зростання рівня знань, умінь і навичок працівників організації з метою підвищення продуктивності їхньої праці заради підвищення рівня успішності діяльності підприємства. Комплекс включає складові ресурсного, фінансово-економічного, інформаційного та інноваційного потенціалу і формується на основі запровадження системи безперервної освіти і дослідницької діяльності, підвищення кваліфікації та виробничого стажування, обміну досвідом, кваліфікаційного і особистісного розвитку, бажання розвиватися і його мотивації.

2. На основі багаторівневого дослідження підходів та методик оцінювання кадрового потенціалу підприємств розроблено систему оцінки поточного рівня кадрового потенціалу організації, яка включає до свого складу види та етапи дослідження (формують структуру процесу оцінювання), показники та інструменти (обґрунтовують вибір груп інструментів оцінювання у залежності від мети аналізу), методика розрахунку (описує конкретні показники і заходи, які передбачають безпосередню участь у процесі оцінювання) і дає змогу дослідити фактичний рівень кадрового потенціалу підприємства.



3. Встановлено сучасні тенденції ринку праці України з поглибленням аналізу окремих галузей промисловості. Зазначено, що у даний час вітчизняні трудові ресурси переживають важку кризу (постійне зниження зайнятих, зростання кількості безробітних, різкий стрибок міграції), особливо це стосується сфери промисловості, адже через старіння кадрів, застійні тенденції в промислових процесах і умовах праці, зниження зацікавленості молоді та втрату значної кількості виробничих потужностей (унаслідок окупації, ускладнення логістики або загрози обстрілів) кадровий потенціал галузі стабільно зменшується, що відбувається паралельно зі зниженням його якості через втрату компетентності, погіршення вікової структури працівників, наростання явищ індиферентності до результатів своєї роботи.

4. Проведено наукове обґрунтування рівня впливу категорії «готовність кадрів до змін» на рівень кадрового потенціалу підприємства як здатності персоналу організації адаптуватися та засвоювати інформацію, використовувати її на практиці, вивільняти свої фактичні та розвивати потенційні можливості участі у процесах трудової діяльності. Готовність кадрів підприємства до змін засновується на таких чинниках, як достатня кількість працівників для заповнення усіх необхідних посад і виконання усіх необхідних робочих завдань; наявність у кадрового складу організації знань, умінь, навичок, освіти і досвіду, які формують фундамент для подальшого розвитку; здатність кадрів до нестандартного мислення, творчого підходу та інноваційних підходів у трудовій діяльності; низький рівень супротиву до змін і високий рівень прагнення до розвитку; мотивація до підвищення власної продуктивності; прагнення до розробки і використання інновацій; ефективно функціонуюча на підприємстві система зворотного зв'язку між усіма рівнями менеджменту та категоріями працівників.

5. Застосований аналітичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу машинобудівних підприємств України дозволив зробити висновок про зниження в цілому його загального рівня і тенденцію до радше неефективного використання потенційних можливостей працівників

(застарілі методики стимулювання персоналу, відсутність заохочення молодих кадрів, важкі умови праці, які не оновлюються у відповідності до вимог сучасної промисловості та корпоративної соціальної відповідальності, нерозуміння концепції використання кадрового потенціалу). Значна кількість підприємств не проводять оцінювання досягнутого рівня ефективності управління кадрами та не прагне до впровадження заходів з розвитку працівників шляхом майбутнє збільшення витрат на персонал. Проведене дослідження показників використання кадрових ресурсів показало, що на відносно невеликих підприємствах зазвичай більш активно шукають шляхи підвищення рівня розвитку кадрів, ніж на великих підприємствах, і прагнуть до зменшення надмірної стандартизації та опору до змін, заохочуючи свій персонал навчатися новим вмінням та навичкам і постійно розвиватися.

6. Розроблено алгоритм оцінювання кадрового потенціалу підприємств, який включає до себе три взаємопов'язані показники, розрахунок яких дозволяє робити обґрунтовані висновки про рівень ефективності застосованих на підприємстві заходів з розвитку кадрів та кадрового потенціалу. Інтегральний показник розвитку кадрів відображає частку працівників у загальному обсязі кадрових ресурсів підприємства, які протягом року залучались до процедур професійного розвитку. Рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу відображає ефективність використовуваних на підприємстві заходів з розвитку кадрів і кадрового потенціалу та включає показник з рівня розвитку кадрів, а також показник задоволеності кадрів підприємства заробітною платою й трудовою діяльністю в цілому. Потенційно можливий дохід відображає приблизне значення потенційного доходу від використання кадрового потенціалу на підприємстві, тобто потенційний економічний ефект від вивільнення придатних до альтернативного використання набутих компетентностей працівників підприємства у трудовій діяльності.

7. Здійснене науково-аналітичне оцінювання вітчизняних підприємств машинобудівної галузі дозволило всебічно обґрунтувати висновок про

неоднорідні тенденції використання кадрового потенціалу на українських підприємствах, оскільки рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу на досліджуваних підприємствах представлений широким спектром оцінок (від низької до дуже високої та неможливої). Результати оцінювання свідчать про залежність рівня сприяння розвитку використання кадрового потенціалу від кількості працівників на підприємстві (тобто, чим меншою є кількість кадрів на підприємстві, тим легше керівництву і кадровій службі управляти персоналом та здійснювати його розвиток). Також на рівень сприяння розвитку кадрового потенціалу вплинуло й географічне розташування підприємства (чим ближче підприємство знаходиться до зони ведення бойових дій, тим менше на ньому використовується кадровий потенціал, адже працівники зацікавлені не у інноваційному мисленні та розвитку творчих здібностей, а у забезпеченні базових потреб і особистій безпеці). Проведений аналіз потенційно можливого доходу від підвищення рівня використання кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що ефективне вивільнення потенційних можливостей кадрів машинобудівних підприємств дає змогу додатково отримати до 8% доходу.

8. На основі усебічного дослідження класичних теорій мотивації кадрів, а також наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних фахівців, запропоноване визначення категорії «мотивація кадрів», під якою розуміється сукупність управлінських заходів, що знайшли відображення у регламентах конкретного підприємства як інструментах використання теоретико-методичних та прикладних засад концепції мотивації трудових ресурсів, якими користується топ-менеджмент з метою стимулювати внутрішні ресурси працівників до максимально ефективної діяльності з метою підвищення продуктивності праці персоналу та загального зростання прибутковості організації. Проведений аналіз заходів та інструментів мотивації, що застосовуються на сучасних промислових підприємствах, довів, що в умовах інноваційних трансформацій економіки змін зазнають і класичні підходи до стимулювання кадрів, адже наразі працівники усе

частіше віддають перевагу не фінансовим, а нематеріальним видам мотивації. З урахуванням таких змін уся система підвищення мотивації кадрів на промислових підприємствах має бути переглянута та актуалізована у відповідності до викликів сучасного управління кадрами під впливом інноваційних змін у економіці.

9. Запропоноване до практичного використання методичне забезпечення оцінювання рівня готовності кадрів підприємства до змін забезпечує можливість ідентифікувати потенційні можливості працівників та їхнє прагнення до розвитку і підвищення власної кваліфікації, а також засвідчує радше високий рівень задоволеності своєю роботою у поєднанні з низькою задоволеністю рівнем заробітної плати. Проведене дослідження відображає високий запит у суспільстві на модернізацію та персоніфікацію методів стимулювання, розвитку та заохочення працівників, водночас зазначаючи низький рівень бажання і готовності керівного складу витратити фінансово-економічні ресурси, час і зусилля на розробку і оновлення заходів з розвитку кадрового потенціалу і підвищення мотивації кадрів підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронний словник української мови. URL: <https://slova.com.ua/word/кадри>
2. Щокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика: Монографія. К.: МАУП. 2000. 576 с.
3. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В. Економіка підприємств : Підручник. Ф.В. Горбонос. К., 2010. 463 с.
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб.: 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
5. Економіка підприємства : Навч. посіб. Н.М. Бондар, В.Є. Воротін, О.А. Гаєвський та ін.; За заг. ред. А.В. Калини. К.: МАУП, 2006. 352 с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К. : Кондор. 2016. 378 с.
7. Печенін Т.С. Економіка підприємства : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 350 с.
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. та ін. Управління персоналом. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
9. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник: 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
12. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709-715.
13. Офіційний сайт Кембриджського Словника. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cadre>

14. Словник «Oxford Languages». URL: <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>

15. Дядюра К.В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2021. С. 66-67.

16. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/73.pdf)

17. Фальченко О.О., Юр'єва І.А. Управління кадровим потенціалом в закладах готельно-ресторанного господарства. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю». 2018. С. 90-92.

18. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. Вип. 1. С. 65-68.

19. Бортнік С.М. Управління персоналом. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» денної та заочної форм навчання. Луцьк: РВВ ЛНТУ. 2013. 248 с.

20. Хотомлянський О.Л. Знахуренко П.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2007. Вип. 1. С. 111-117.

21. Сердюк Н.М., Фогель Т.М. Безперервна освіта як чинник конкурентоспроможності майбутніх фахівців. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Вип. 70. Т. 3. С. 67-71.

22. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник; вид. 4-те, оновл. Київ: Знання. 2009. 390 с.

23. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>

24. Чорний С.П. Особливості формування і розвитку трудового потенціалу персоналу. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_chornij.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_chornij.htm)

25. Ровенська В. В. Сучасні підходи до оцінки трудового потенціалу промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С 149-153.

26. Гладчак Н.В. Сутність трудового потенціалу: теоретичні основи формування дефініцій. *Науковий вісник Ужгородського університету, Серія Економіка*. 2011. Спецвипуск 33. Частина 1. С. 79-83.

27. Бажан І.І. Економічна природа та сутність категорії «трудоий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. Вип. 2(10). С. 84-89.

28. Бендасюк О.О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2018. Вип. 1. С. 172-177.

29. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. № 242: станом на 17 лютого 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>

30. Лебедева І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 12. С. 75-81.

31. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

32. Носова Т.І., Коваль Л.А., Український С.С. Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств на засадах адаптивності до інноваційних змін. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3553/3588>

33. Левченко О.М. Плинокос Д.Д., Ткачук О.В. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 5 (86). С. 3-9.

34. Смачило В.В., Ярець М.В. Кваліметричні аспекти кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1040-1043.

35. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп. : підручник. Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. К.: Центр учбової літератури». 2013. 248 с.

36. Арзамасова О.В. Оцінка кадрового потенціалу держави: методи та підходи. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2016. Вип. 3(25). С. 22-29.

37. Коваль Л., Романчук С. Формування кадрової стратегії інноваційного підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С. 96-101.

38. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації, *Ефективна економіка*. 2011. Вип. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>

39. Корнієнко В.Я., Заєць В.В., Васильчук О.Ю., Семенюк В.В. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 184 «Гірництво». Рівне: НУВГП. 2018. С. 13-14.

40. Океанова З.К. Основи економічної теорії: Електронний підручник. 2008. URL: <http://epi.cc.ua/krivaya-lorentsa-25535.html>

41. Електронний посібник «Підприємство як об'єкт та суб'єкт ринкових відносин». URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv>



42. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 324-334.
43. Сайт співтовариства кадровиків та спеціалістів з управління персоналом «HR Liga». URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=235>
44. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: «Кондор». 2005. 308 с.
45. Горянський В.В. Навички ефективного навчання як необхідна складова в структурі фахової компетентності майбутніх бакалаврів дизайну. *Colloquium Journal*. 2021. Вип. 23 (110). С. 6-8.
46. Григор'єва О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості». *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1025>
47. Сайт «Linkedin», стаття «What Type of Culture is Your Team? Achievement Culture». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-type-culture-your-team-achievement-3-4-katie-rasoul-acc-mba>
48. Сайт Державного університету штату Огайо (Ohio State University). URL: <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/building-a-culture-trust#:~:text=It%20is%20an%20expectation%20that,and%20a%20healthier%20or%20organizational%20culture>
49. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
50. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. 480 с.
51. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2003. 316 с.
52. Давидюк Т.В., Малюга Н.М. Аналіз підходів до оцінки людського капіталу як об'єкта бухгалтерського спостереження. Проблемні аспекти та

перспективи розвитку обліку, контролю, аналізу і оподаткування суб'єктів господарювання в умовах глобалізації економіки: монографія. За заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О. Б. Чернеги. Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов. 2017. 360 с.

53. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 240-248.

54. Дідур К.М. Сутність «норми керованості» як основного показника нормування управлінської праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Вип. 4. С. 44-47.

55. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 107-113.

56. Гармідер Л.Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. Вип. 1(5). Т. 2. С. 53-60.

57. Чернишова Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019. Вип. 4 (21). С. 429-435.

58. Богомолова К.С., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. Вип. 3. С. 74-81.

59. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204-212.

60. Сайт «CultureMonkey», стаття «What is people development: A complete guide with strategies & examples». URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/people-development/>

61. Сайт «Docebo», стаття «Employee development». URL: <https://www.docebo.com/glossary/employee-development/>

62. Сайт «TalentCards», стаття «Unlocking potential: 8 effective people development strategies». URL: <https://www.talentcards.com/blog/people-development/>

63. Андрос С.В., Чан Сі Цо Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 154-155.

64. Бессонова А.В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 29. С. 5-9.

65. Бессонова А.В. Практичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємств. «Університетська наука – 2023» : тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Дніпро, 25-26 травня 2023 р) : в 3 т. Т. 2: Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту, соціально-гуманітарний, інженерної та мовної підготовки ДВНЗ «ПДТУ». Дніпро: ПДТУ. 2023.

66. Бессонова А.В. Трудовий потенціал підприємства: визначення і методика розрахунку. «Шляхи забезпечення стабілізації економіки в умовах пандемії» : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 30 квітня 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень. 2021. С. 66-68.

67. Бессонова А.В. Сучасні визначення терміну «трудовий потенціал людини». «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі»: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 17 березня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД. 2021. Ч. 1. С. 27-28.

68. Бессонова А.В. Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства і шляхи його розвитку. «Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави»: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р). Research Europe. 2023. С. 12-14.

69. Бессонова А.В. Передумови формування кадрового потенціалу підприємства. *«Молодь: наука та інновації»*: матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 22–24 листопада 2023 року: у 2-х т. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП». 2023. Том 2. С. 50-52.

70. Aleksey Mints, Evelina Kamyshnykova, Dmytro Zherlitsyn, Katerina Bukrina, Anna Bessonova. Corporate Social Responsibility Impact on Financial Performance: a Case for the Metallurgical Industry. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. Vol. 17. Pp. 398-409. DOI: 10.37394/232015.2021.17.39

71. Точиліна Ю.Ю. Інвестування в людський капітал як запорука розвитку національної економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 42. С. 45-49.

72. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 12.1 (40). С. 640-646.

73. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. *«Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»*. 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>

74. Баніт О.В. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. 2015. Вип. 2. С. 169-176.

75. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний вісник Одеського політехнічного університету*. 2021. Вип. 2 (16). С. 25-31.

76. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. Вип. 17 (67). С. 277-285.

77. Державна служба статистики України. Збірник «Безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, типом місцевості та віковими групами» URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans\\_u/arch\\_bnsmv\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_bnsmv_u.htm)

78. Державна служба статистики України. Збірник «Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами» URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans\\_u/arch\\_znsmv\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm)

79. Державна служба статистики України. Збірник «Зайняте населення за видами економічної діяльності» URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn\\_ed/zn\\_ed\\_u/zn\\_ed\\_2013\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm)

80. Державна служба статистики України. Збірник «Сателітний рахунок освіти в Україні» URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/osv/sat\\_rah\\_osv/arh\\_sat\\_rah\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/osv/sat_rah_osv/arh_sat_rah_u.htm)

81. Демографічний щорічник Державної служби статистики України «Населення України 2021» URL:

[http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2022/zb\\_nasel%20\\_2021.pdf](http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2022/zb_nasel%20_2021.pdf)

82. Державна служба статистики України. Категорія «Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств». Збірник «Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013-2021)» URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

83. Державна служба статистики України. Категорія «Економічна статистика / Наука, технології та інновації». Збірник «Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок за категоріями

персоналу

(2010-2020)»

URL:

[https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm)

84. Носик О.М. Інвестиції у людський капітал: головні особливості та чинники вибору. *Економічна теорія та право*. 2015. Вип. 1 (20). С. 120-129.

85. Шевченко Д.В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 5-6. С. 51-56.

86. Краєвський В.М. Інвестиції в людський капітал – передумова економічного зростання країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. Вип. 5. С. 7-9.

87. Мельничук Л.С. Інвестиції в людський капітал: необхідність та перешкоди. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Вип. 10. С. 28-30.

88. Васильченко В. С, Гриценко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2005. 403 с.

89. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М., Бережна Ю.Б. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>

90. Кір'ян В.А. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств м. Києва як складова інноваційного розвитку промисловості. *Наука та інновації*. 2005. Т. 1. Вип. 6. С. 34–47.

91. Андибур А.П. Нафтогазова галузь України: щодо необхідності оцінки сучасного стану і потреб в людських ресурсах. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. Вип. 2 (14). С. 10-17.

92. Заїка Ю.А. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Вип. 1 (5). С. 62-67.

93. Стрілець С.І. Інноваційне мислення як необхідна складова при формуванні майбутнього професіонала. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С. 299-305.

94. Соболева С.М. Особливості інноваційного мислення майбутніх офіцерів та шляхи його формування в контексті вимог сучасного суспільства. *Габітус*. 2020. Вип. 14. С. 271-275.

95. Христенко О.В., Симоненко А.М. Особливості активізації інноваційної праці робітників на сучасному підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 290-294.

96. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. Вип. 3 (82). С. 84-105.

97. Мосійчук І.В. Проблеми кадрового потенціалу соціальної сфери та шляхи їх вирішення. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2011. С. 240-243.

98. Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О. Сучасні тренди підвищення якості кадрового потенціалу вугледобувної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 1. С. 73-79.

99. Державна служба статистики України. Збірник «Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості» URL:  
[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdn/Sok\\_pr/Arch\\_sok\\_pr\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdn/Sok_pr/Arch_sok_pr_u.htm)

100. Беспалова О.В. Методологічний підхід до кадрового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2014. Вип. 1 (4). С. 69-72.

101. Грахов В.П., Мохначов С.О., Фролова В.П. Аналітична система комплексної оцінки кадрового потенціалу проектної організації. *Фундаментальні дослідження*. 2016. Вип. 2-1. С. 135-139.

102. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 2 (42). С. 58-70.

103. Ковальська Л.Л. Потенціал і розвиток підприємства. Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей денної і заочної форм навчання. ЛНТУ. 2011. 84 с.

104. Фриман Е.М. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства як фактору його успішної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 161-165.

105. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64-69.

106. Сайт «LinkedIn», стаття «HR Guide: Managing Talent and Succession Planning Using the 9-Box Talent Grid». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala>

107. Кучеренко Є.І., Кучеренко В.Є., Глушенкова І.С., Творошенко І.С. Методи, моделі та інформаційні технології оцінювання станів складних об'єктів: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. Х. : ХНАМГ : ХНУРЕ. 2012. 276 с.

108. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 400 с.

109. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2 (34). С. 37-45.

110. Технології роботи організаційних психологів. Навчальний посібник за ред. Л.М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

111. Сиско Н.М. Психологічна профілактика наркотичної залежності учнів професійно-технічних навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Хмельницький. 2015. 162 с.

112. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23-36.



113. Прошукало І.Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*. 2020. Вип. 18.Т. 1. С. 91-95.
114. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7(2). С. 144-146.
115. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA. 1995.
116. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
117. Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 1993. Vol. 46. Pp. 681-703.
118. Кузьменко О.М. Потенціал розвитку інноваційної діяльності промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. Вип. №10 (1). С. 96-100.
119. Гусєва О.Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. Вип. № 7 (145). С. 72-81.
120. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К.: Либідь. 2004. 423 с.
121. Федулова І.В. Готовність підприємств до реалізації інноваційної стратегії. *Бізнес-інформ*. 2010. Вип. № 11. С. 177-179.
122. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
123. Лаптева Е.А. Готовность персонала к инновациям как фактор развития инновационного потенциала предприятия. *Проблеми формування нової економіки ХХІ століття* : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2013. Т. 1. С. 68-71.

124. Матюшенко Ю.В. Готовність персоналу на індивідуальному рівні до здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. Вип. 6. С. 164-168.

125. Стояцька Г. Особливості детермінації готовності до змін серед майбутніх українських правоохоронців. *Психологічні перспективи*. 2021. Вип. 36. С. 214-232.

126. Теоретичні аспекти управління діловою кар'єрою на підприємстві. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_423\\_34462750.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_423_34462750.pdf)

127. Мультимедійний навчальний посібник «Основи менеджменту». Національна академія внутрішніх справ. URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu\\_menedjmentu/files/Tema\\_3.pdf](https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf)

128. Гладкова В. Стажування як форма професійного самовдосконалення менеджера освіти. *Освітологічний дискурс*. 2018. Вип. 1-2 (20-21). С. 87-99.

129. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

130. Козинець І.І., Журавель М.О. Переваги та недоліки «мозкового штурму» під час колективного обговорення проблем. *Вісник дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2016. Вип. 1 (11). С. 240-244.

131. Сайт пошуку роботи в Україні «Jobs UA» URL: <https://jobs.ua/articles/yak-viyti-z-zoni-karnogo-komfortu-14623>

132. Електронний бізнес-журнал «Деловой мир» URL: <https://delovoymir.biz/kak-opredelit-gotovnost-sotrudnika-k-prodvizheniyu-po-sluzhbe.html>

133. Семенюк К.О., Сочинська-Сибірцева І.М. Оцінка готовності персоналу підприємства до інновацій. *Тези доповідей студентів і*

магістрантів на I науковій конференції 14 квітня 2016 року. Кіровоград: КНТУ. 2016. С. 107-109.

134. Майбородюк К.С. Психологічний фактор в інноваційній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-54>

135. Чудакова В. Психологічна готовність до інноваційної діяльності та конкурентоздатність персоналу головний ресурс організаційного розвитку. *Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 100-127.

136. Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. Вип. 4. С. 22-27.

137. Гапон Ю.В. Методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 348-351.

138. Ареф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 2 (26). С. 36-43.

139. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. Вип. 769. С. 445-451.

140. Гречина І.В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 217-222.

141. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. Вип. 3 (19). С. 136-139.

142. Гапон Ю.В. Аналіз інформаційної складової потенціалу стратегічних змін машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2016. Вип. 2 (24). С. 119-124.

143. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669>

144. Соколова Л.В., Стойка О.В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки, *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf)

145. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», URL: <https://clarity-project.info/edr/05763599>

146. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», АТ «ДНІПРОВАЖМАШ», URL: <https://clarity-project.info/edr/00168076>

147. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», URL: <https://clarity-project.info/edr/00217426>

148. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», URL: <https://clarity-project.info/edr/00740599/>

149. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод», URL: <https://clarity-project.info/edr/01056273>

150. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», URL: <https://clarity-project.info/edr/05763814>

151. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПАТ «Укрелектроапарат», URL: <https://clarity-project.info/edr/00213440>

152. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель», URL: <https://clarity-project.info/edr/05758730>

153. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», ПрАТ «Мукачівський завод «Точприлад», URL: <https://clarity-project.info/edr/14307452>

154. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Clarity Project», АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», URL: <https://clarity-project.info/edr/00165712>

155. Сайт Новокраматорського машинобудівного заводу. URL: <http://nkmz.com/personal/>

156. Сайт Крюківського вагонобудівного заводу. URL: <https://www.kvsz.com/index.php/ua/personal>

157. Сайт Харківського машинобудівного заводу «Світло шахтаря». URL: <https://www.shaht.kharkov.ua/files/forShareholder.html>

158. Сайт АТ «ДНІПРОВАЖМАШ». URL: <http://ucap.dp.ua/00168076/index.php?tp=1>

159. Сайт ПАТ «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua/>

160. Сайт Львівського локомотиворемонтного заводу. URL: <https://lvivlrz.com/reports.php>

161. Сайт Запорізького електровозоремонтного заводу. URL: <http://zerz.pat.ua/emitents/reports/year>

162. Сайт Бердичівського машинобудівного заводу «Прогрес». URL: <https://www.progress.zt.ua/%d1%96%d0%bd%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%b5%d0%bc%d1%96%d1%82%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b0/>

163. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.  
URL: <https://smida.gov.ua/>
164. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень, *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf)
165. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз господарської діяльності: підручник; за ред. Л. М. Кіндрацької. К. : КНЕУ. 2016. 629 с.
166. Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу, *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 927-935.
167. Сибірцев В. В. Освітня складова збалансованості ринку праці в умовах інноваційних трансформацій. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 11 квітня 2019 року, м. Кропивницький. Ексклюзив-Систем*. 2019. С. 11.
168. Жовновач Р. І., Малаховський Ю.В., Мохамед М.Г. Стратегічні імперативи управління інтелектуальними ресурсами персоналу інноваційно активних підприємств (зарубіжний досвід). *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_19)
169. Bessonova A., Zhovnovach R. Prerequisites for the formation and development trends of the enterprise's personnel potential. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, Riga, Latvia: "Baltija Publishing". 2023. Vol. 4. No. 3. Pp. 15-24. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-3>
170. Bessonova A. State and development perspectives of the modern labor market of Ukraine. *Економіка і регіон*. 2022. Вип. 4 (87) С. 232-239.
171. Бессонова А.В. Аналіз впливу кількості персоналу на результати діяльності підприємства. «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку»: матеріали XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції 07 листопада 2021 р., Роттердам (Нідерланди). 2021. С. 83-87.

172. Бессонова А.В., Хаджинова О.В., Белопольський М.Г. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. Вип. 4 (80). С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.073>

173. The Global Knowledge Index (GKI) United Nations Development Programme (UNDP and Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation (MBRF). 2021. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/arabstates/GKI-Report-2021---CPs-3\\_Full\\_compressed.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/arabstates/GKI-Report-2021---CPs-3_Full_compressed.pdf)

174. The Global Knowledge Index (GKI) United Nations Development Programme (UNDP and Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation (MBRF). 2022. URL: [https://knowledge4all.com/admin/2022/Methodology/GKI2022\\_Methodology\\_EN.pdf](https://knowledge4all.com/admin/2022/Methodology/GKI2022_Methodology_EN.pdf)

175. The Global Knowledge Index (GKI) United Nations Development Programme (UNDP and Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation (MBRF). 2023. URL: [https://knowledge4all.com/admin/2023/Methodology/GKI2023\\_Methodology\\_EN.pdf](https://knowledge4all.com/admin/2023/Methodology/GKI2023_Methodology_EN.pdf)

176. INSEAD: The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID, Fontainebleau, France. 2021. 328 p.

177. INSEAD: The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities? Fontainebleau, France. 2022. 336 p.

178. INSEAD: The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make, What to Expect for the Next Decade, Fontainebleau, France. 2023. 314 p.

179. Bessonova A.V. Current trends in the labor force in Ukraine. Annual Scientific Forum «*Networking on Sustainable Security in the Dynamic Environment*», Kaunas, Lithuania. 2022. 12 p.

180. Бессонова А.В. Актуальні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 29 січня 2022 року). Львів: ЛЕФ. 2022. С. 57-59.

181. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання; відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: ПВД «Мавік». 2004. 124 с.

182. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. Ч. 1. С. 75-83.

183. Ковальчук В.І., Присяжнюк С.С. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. *Молодий вчений*, 2017. Вип. 5 (45). С. 382-387.

184. Блог системи відгуків працівників «6Q». URL: <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>

185. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 270-277.

186. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

187. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 2 (02). С. 45-48.

188. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233-237.

189. Наумко Ю.С. Основні принципи мотивації праці та їх вплив на діяльність підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 641-644.



190. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf)

191. Шалімова Н.С., Магопець О.А., Шалімов В.В. Ідентифікація проблем та напрямів поліпшення формування трудового потенціалу регіону як чинника забезпечення ефективного інноваційного розвитку. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. Кропивницький: ЛА НАУ. 2019. Вип. 1. С. 51-63.

192. Гуцалюк О.М., Ремзіна Н.А., Томарева-Патлахова В.В., Бондар Ю.А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1 (86). С. 108-119.

193. Тренінговий портал України «TRN». URL: <https://www.trn.ua/articles/12640/>

194. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.

195. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895>

196. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34.

197. Бессонова А.В. Мотивація віддалених співробітників в умовах пандемії. «Університетська наука – 2021»: тези доп. Міжнар.науково-техн. конф. (Маріуполь, 19–20 травня 2021 р.) в 4 т. Т. 3: факультети: транспортних технологій, економічний ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь: ПДТУ. 2021. С. 32-33.

198. Павлова І.І. Місце нематеріальної мотивації персоналу в забезпеченні розвитку машинобудівного підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 239-246.

199. Перепадя Ф.Л. Мотивація персоналу на металургійних підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16. Ч. 2. С. 85-88.

200. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 1. С. 37-41.

201. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. Вип. 3 (41). С. 84-90.

202. Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. Вип. 4. С. 22-27.

203. Бойчук С.С. Комплексне дослідження готовності до змін і толерантності до невизначеності у поліцейських КОРД із різним рівнем життєздатності. *Право і безпека*. 2021. Вип. 3 (82). С. 58-69.

204. Гринь Є.Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. *Агросвіт*. 2018. Вип. 20. С. 61-66.

205. Недобега О.О., Наталенко М.О. Теоретичні аспекти визначення готовності персоналу підприємств до інноваційної активності. *Часопис економічних реформ*. 2012. Вип. 2 (6). С. 131-137.

206. Сайт «Махум Zosym». URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>

207. Котляр Л.І. Особистісна готовність до змін та прокрастинація державних службовців у процесі управлінської діяльності. *Право та державне управління*. 2020. Вип. 4. С. 222-226.

208. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. Вип. 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8)

209. Бессонова А.В. Мотивація віддалених співробітників в умовах пандемії. *Університетська наука - 2021: тези доп. Міжнар. науково-техн.*

конф. (Маріуполь, 19–20 травня 2021 р.) в 4 т. Т. 3: факультети: транспортних технологій, економічний ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь: ПДТУ. 2021. С. 32-33.

210. Бессонова А.В. Вплив організаційної культури підприємства на мотивацію працівників. IX Міжнародна конференція «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку», Університет ім. Альфреда Нобеля, м. Дніпро. 2022. С. 82-83.

211. Бессонова А.В. Шляхи підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції: за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка, м. Рига (Латвія): ГО «ВАДНД». 2022. С. 63-66.

212. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

213. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 112-120.

214. Пижова М.О., Пижов О.М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 8. С. 232-234.

215. Бессонова А.В., Жовновач Р.І. Готовність кадрів до змін як складова розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 73. С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-7>

216. Бессонова А.В. Показники ефективності використання кадрового потенціалу. X Міжнародна науково-практична конференція вчених, молодих науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції», м. Рівне. 2021.

217. Герасимова О.Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 141-146.

218. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 3 (03). С. 70-75.

219. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Мацаєнко Ю.О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860>

220. Ковальова О.М., Скрипка Д.О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222.

221. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання: монографія. С.В. Філіппова, Л.О. Волощук, Г.А. Смоквіна, С.О. Черкасова, Н.М. Сімакова; під ред. С.В. Філіппової. Одеса «ВМВ». 2009. 180 с.

222. Писаренко С.М. Інноваційна складова структурної трансформації національної економіки. *Регіональна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 7-15.

223. Овчиннікова В.О., Дьяков М.І. Особливості інноваційної трансформації підприємств в умовах роботизації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. Вип. 80. С. 49-59.

224. Гнилорібов М.А. Виміри глобального інноваційного розвитку та трансформація промислової політики країн. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 189-197.

225. Тимошенко Н.Ю., Шабанова М.А. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>

226. Сайт «Killer Innovations», стаття «Understanding the Innovation Economy and Its Impact on Our World». URL: <https://killerinnovations.com/understanding-the-innovation-economy-and-its-impact-on-our-world/>

227. Courvisanos J., Mackenzie S. Innovation economics and the role of the innovative entrepreneur in economic theory. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2014. Vol. 14. Pp. 41-61. DOI: <https://doi.org/10.3917/jie.014.0041>

228. Narboy Ganievich Karimov, Faridakhon Abdukarimovna Khamidova, Shakhzod Sherzodovich Saydullaev, Rano Abdurasulovna Parpieva. Digital transformation of the economy as a new challenge to economic security. *5th International Conference on Future Networks amp Distributed Systems (ICFNDS 2021)*, December 15-16, 2021, Dubai, United Arab Emirates. ACM, New York, NY, USA. 2021. 11 p. DOI: <https://doi.org/10.1145/3508072.3508129>

229. Сайт «Our Skills Our Future», стаття «Balance The Competitive Imperatives Of Transformative Innovation And Operational Excellence». URL: <https://skills4us.com/en/transformational-innovation/>

230. Сайт «The Center for Excellence in Operations, Inc. (CEO)», стаття «Transformation: How To Implement Lighthouse Pilot Successes». URL: <https://ceobreakthrough.com/transformation-implement-lighthouse-pilots/>

231. Матрунчик Д.М. Інноваційна трансформація поствоєнної економіки України: детермінація цілепокладання та регіональні особливості. *Проблеми економіки*. 2022. Вип. 4 (54). С. 102-110.

232. Даніленко Ю. ІТ в економіці України: як змінювалася його частка, вплив та тренди ринку за роки незалежності. *SPEKA*: веб-сайт. 2023. URL: <https://speka.media/it-v-ekonomici-ukrayini>

233. Тарасовський Ю. Річний обсяг ІТ-експорту України у лютому скоротився на 5,3%. *Forbes*: веб-сайт. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/richniy-obsyag-it-eksportu-ukraini-u-lyutomu-skorotivsvya-na-53-29032024-20228>

234. Сайт «Capital Times», стаття «Доля ІТ у ВВП України зросте з поточних 5% до 15% у 2030 році». URL: <https://www.capital-times.com/dolya-it-u-vvp-ukraini-2030/>

235. Підсумки роботи Міністерства цифрової трансформації України за 2023 рік. URL: <https://2023.thedigital.gov.ua/>

236. Економічна стратегія України 2030. *Український інститут майбутнього*: веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
237. Біліченко В.М. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу збройних сил в США. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 2. С. 17-24.
238. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 169-174.
239. Челядінова Н.Г., Мирошніченко Ю.В., Жердев М.Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 414-419.
240. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. Вип. 846. С. 11-15.
241. Сайт «Велика українська енциклопедія», стаття «Національне господарство України: етапи розвитку». URL: [https://vue.gov.ua/Національне господарство України: етапи розвитку](https://vue.gov.ua/Національне_господарство_України:_етапи_розвитку)
242. Панченко І.В., Серета Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 4 (40). С. 83-89.
243. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони*. 2022. Вип. 2 (125). С. 36-40.
244. Офіційний веб-сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>
245. Осадчук Є. Проблеми розвитку інновацій в Україні. Спадок та культурний аспект. *LinkedIn*: веб-сайт. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/проблеми-розвитку-інновацій-в-україні-спадок-та-аспект-yehor-osadchuk>

246. Бессонова А.В. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. Вип. 1. С. 128-141. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.128>

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Таблиця А.

#### Метод Т. Елерса «Мотивація до успіху»

№	Питання	«Так»	«Ні»
1	За умови існування вибору між двома варіантами краще зробити цей вибір швидко, аніж відкласти його на потім		
2	Якщо я помічаю, що не зможу виконати певне завдання на усі 100%, я стаю роздратованим		
3	Коли я працюю, це виглядає так, ніби то я ризикую на повну		
4	За умови виникнення проблемної ситуації я зроблю певне рішення одним з останніх		
5	Я втрачаю спокій, якщо не маю завдань два дні поспіль		
6	У певні дні мої успіхи нижчі за середні		
7	Я більш вибагливий до себе, ніж до інших		
8	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9	Якщо я відмовився від складного завдання, згодом я буду суворо засуджувати себе, адже знаю, що впорався б з ним		
10	Мені необхідні невеликі паузи для відпочинку у процесі роботи		
11	Старанність не є моєю основною рисою		
12	Мої досягнення у роботі не завжди є однаковими		
13	Мене більш приваблює інша робота, а не та, якою я займаюся		
14	Для мене засудження – більший стимул, ніж похвала		
15	Я знаю, що колеги вважають мене діловою людиною		
16	Подолання перешкод робить мої рішення більш категоричними		
17	Моїм честолюбством можна легко користуватися		
18	Зі сторони помітно, коли я працюю без натхнення		
19	Я не розраховую на допомогу інших у процесі роботи		
20	Іноді я відкладаю на потім те, що міг би зробити сьогодні		
21	Я маю розраховувати тільки на себе		
22	У світі небагато речей, які є важливіші за гроші		
23	Якщо переді мною поставлене важливе завдання, я не можу думати про щось інше		
24	Я менш честолюбний, аніж інші		
25	Наприкінці відпустки я радію, що виходжу на роботу		
26	Я виконую роботу краще й ефективніше, ніж інші, якщо є прихильним до неї		
27	Мені легше дається спілкування з людьми, які здатні до наполегливої праці		
28	Мені ніяково, якщо я не маю роботи		
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30	Якщо мені доводиться приймати рішення, я намагаюся зробити це якомога краще		
31	Іноді друзі вважають мене ледачим		
32	Мої успіхи певною мірою залежать від колег		
33	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34	Іноді я не знаю, яку роботу буду повинен виконати		



продовження табл. А

35	Якщо у мене щось не виходить, я стаю нетерплячим		
36	Загалом я звертаю мало уваги на власні успіхи		
37	Якщо я працюю у команді/колективі, моя робота є більш результативною, аніж у інших		
38	Багато чого з того, за що беруся, не доводжу до кінця		
39	Я заздрю людям, які не є завантаженими роботою		
40	Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення		
41	Я піду на крайні міри, щоб довести свою правоту, коли впевнений, що я на вірному шляху		

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 та «ні» — на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 та 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 та 40 не враховуються. Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 балу – надто високий рівень мотивації до успіху.

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б1.

## Опитувальник потреби у відчуттях М. Цукермана

№	Твердження А	Твердження Б
1	Я віддаю перевагу роботі, яка вимагає багато подорожей, відряджень	Я віддаю перевагу роботі на одному місці
2	Мене бадьорить свіжий прохолодний день	У прохолодний день я мрію про те, щоб скоріше потрапити додому
3	Мені не подобаються усі тілесні запахи	Мені подобаються деякі тілесні запахи
4	Я б не хотів спробувати деяку наркотичну речовину, яка чинитиме невідомий вплив на мене	Я б хотів спробувати деяку наркотичну речовину з ефектом галюциногенів
5	Я б хотів жити у повністю безпечному середовищі, де кожна людина є безпечною і надійною	Я б хотів жити у сумному та невизначеному часі
6	Я не здатен винести їзду з людиною, яка полюбляє високу швидкість	Я іноді полюбляю їздити швидко, це певною мірою збуджує мене
7	Якби я працював продавцем, я б хотів заробляти чіткий оклад, а не залежати від продажів та відсотків	Якби я працював продавцем, я б хотів заробляти за рахунок рівня продажів, а не отримувати оклад, який був би менше
8	Я не люблю сперечатися з тими, чії погляди кардинально відрізняються від моїх, адже такі суперечки є нерозв'язними і безглуздими	Я вважаю, що люди, які не згодні з моєю точкою зору, стимулюють мене більше, ніж ті, хто згодні
9	Люди витрачають забагато грошей на страхування	Без страхування не може обійтися жодна людина
10	Я б не хотів бути загіпнотизованим	Я б хотів спробувати на собі гіпноз
11	Найважливіша мета у житті – жити на повну та взяти від життя усе можливе	Найважливіша мета у житті – досягти щастя та спокою
12	У холодну воду я заходжу поступово, даючи собі час звикнути до неї	У холодну воду я одразу пірнаю цілком
13	У сучасній музиці мені не подобаються дисгармонія та безладдя	Я люблю слухати нову та незвичну музику
14	Найгірший соціальний недолік – бути невихованою грубою особою	Найгірший соціальний недолік – бути нудною особою
15	Я люблю емоційно виразних людей, навіть якщо вони є трохи невірноваженими	Я люблю емоційно спокійних людей
16	Люди, які їздять на мотоциклах, мають у собі підсвідоме бажання зазнати шкоди або болю	Мені б сподобалося їздити на мотоциклі

Таблиця Б2.

**Ключ до опитувальника Цукермана**

1 а	9 а
2 а	10 б
3 б	11 а
4 б	12 б
5 б	13 б
6 б	14 б
7 б	15 а
8 б	16 б

Кожен збіг з ключом до опитувальника оцінюється в 1 бал, загальна сума балів свідчить про наступне:

0-5 балів – низький рівень потреби у відчуттях. Людина характеризується як обережна і передбачлива, стабільність і врівноваженість нею цінуються більше, ніж щось нове або непередбачуване.

6-10 балів – середній рівень потреби у відчуттях. Людина з одного боку є відкритою до нових вражень і досвіду, а з іншого боку – розсудливою і стриманою у певних ситуаціях.

11-16 балів – високий рівень потреби у відчуттях. Людина відкрита до усього нового, ризику, гострих відчуттів, інколи це може бути навіть неконтрольовано або небезпечно.





оцінюється як низька. Якщо працівник набрав кількість балів у діапазоні від -18 до -90, відповідно він зовсім не лояльний до своєї організації.

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.

Дані фінансової звітності підприємств, тис. грн. (систематизовано автором на основі [145-163])

Підприємство	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»						АТ «ДНІПРОВАЖМАШ»					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток	395446	642293	670904	1438061	505759	-185054	-72347	59240	-20425	10828	-151710	-133807
Витрати на оплату праці	1124317	1213985	1635062	1726349	1922063	693416	167332	172667	260115	288200	273554	87365
Витрати на соціальні заходи	235626	257192	341573	362540	408323	178086	36356	37248	55604	61727	60562	21565
Виручка	4396033	5668691	6655129	6475932	6137736	1435384	611030	638958	966871	980198	732996	174371
Собівартість	2902092	3831666	4350827	3995298	4146963	1254558	565091	552644	766094	759963	660505	172967
Кількість працівників (осіб)	8908	8700	8475	8256	7722	7268	1518	1449	1584	1721	1500	1000
Загальна сума операційних витрат	4156086	5104407	5726981	5011845	6203524	1861408	670534	706522	923622	952030	1003188	270112
Сума власного капіталу	5008815	5078834	5290989	5898677	6423747	6360785	109967,5	104708	123549,5	118231	49123	213239
Сума довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0	0	16908,5	11457,5	16116	12042,5	317	100,5
Баланс	5967769	6228823	6589347	7295939	7833119	7533170	547293,5	525109	550812	609725,5	699901	1017190
Сума сплачених дивідендів	443558	442215	442078	441950	443335	465	0	0	0	0	0	0

продовження таблиці Г

Підприємство	АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»						ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»						
	Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Показник													
Чистий прибуток	2149	-11354	19980	-40587	-18708	32047	331983	487246	828869	71809	-229989	-37253	
Витрати на оплату праці	73782	104597	102496	77377	91008	98176	481216	861780	1093551	718899	576351	762488	
Витрати на соціальні заходи	15558	22275	21943	16743	19751	21357	110164	192756	243183	167532	137941	178849	
Виручка	210470	272866	359055	156939	171084	333560	3780117	5448042	8310455	3337075	2561234	3545365	
Собівартість	160280	210008	257686	115261	106686	240937	3168923	4710869	6955615	3088254	2534913	3381904	
Кількість працівників (осіб)	992	1023	1023	797	739	706	4979	5304	5630	5248	4573	4643	
Загальна сума операційних витрат	249617	328393	280839	181867	248911	290737	3311195	5486192	7421565	3058435	2769348	3565196	
Сума власного капіталу	60469	56280	61050	50746,5	21099	27768,5	2065008	2424893	2951134	3295555	3263862	3209411	
Сума довгострокових зобов'язань	21853,5	19788	20646	23326	26161	40813	367980	314364,5	281182	299480	244865	217389	
Баланс	233927	300110,5	251993	202607	260263,5	285216	3154727	3377408	4102510	4229040	4407335	4665502	
Сума сплачених дивідендів	0	0	0	0	0	0	19473	3014	191813	4	8	3	





продовження таблиці Г

Підприємство	ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»						ПАТ «Укрелектроапарат»						
	Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Показник													
Чистий прибуток	-33326	1415	228	2475	-82766	-112391	121589	188530	-16819	360	926	-46223	
Витрати на оплату праці	152897	195168	207828	238678	323485	246328	66932	112184	89601	71415	86608	57557	
Витрати на соціальні заходи	33959	43267	45205	52132	69988	55336	12475	24526	19085	15231	18241	11484	
Виручка	412887	615047	698369	696232	748755	649679	576795	986778	404740	346636	444195	249874	
Собівартість	389960	553150	665515	650081	798239	715229	425850	757590	380237	300039	400418	241715	
Кількість працівників (осіб)	2015	1944	1796	1740	1900	1750	795	780	600	620	529	471	
Загальна сума операційних витрат	514356	636396	636132	708053	972436	782228	498873	844475	423160	351293	481494	315454	
Сума власного капіталу	148700,5	133300,5	92702	133685,5	130570	29884	180263,5	230041,5	197291,5	141483	142126	114297,5	
Сума довгострокових зобов'язань	2957	2 957	31423	44211	57375	45252	2306,5	2577	3330,5	4231,5	1171,5	5669,5	
Баланс	341529	388053	382066	417012	494217	508132	250051,5	319229,5	282935	216023	239844,5	244718,5	
Сума сплачених дивідендів	0	0	0	0	0	0	29807	77520	44309,5	11099	337	9350	

продовження таблиці Г

Підприємство	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»						ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»						
	Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Показник													
Чистий прибуток	-46690	-29281	510	1275	49510	-17215	65010	13845	17717	-27104	55399	-27237	
Витрати на оплату праці	89153	120858	115940	144016	183033	176791	129043	178487	217604	213011	233193	171010	
Витрати на соціальні заходи	19350	26076	25285	29198	38708	37697	25016	34456	42863	42634	47027	36242	
Виручка	234609	342112	317628	471086	690051	464629	1585660	1763188	1764106	1749158	2072142	1560833	
Собівартість	229703	315990	301035	433117	619000	464355	1311944	1505779	1485429	1456502	1723220	1234091	
Кількість працівників (осіб)	1255	1014	930	831	900	880	879	953	1001	945	986	921	
Загальна сума операційних витрат	301191	365671	333808	442876	659929	553803	1587844	1811475	1828796	1796707	2114256	1520214	
Сума власного капіталу	103961,5	55352	17393	100356,5	203692	208316	375437	415005	430926,5	426233	440380,5	454461,5	
Сума довгострокових зобов'язань	4724	9645	17689,5	35471	52628,5	46372,5	210991,5	247778	142938,5	49527,5	52120	48763	
Баланс	254768,5	241150,5	240933	337446,5	433885	471108	985149	1119226	1208250	1256494	1320416	1369311	
Сума сплачених дивідендів	0	0	0	255	638	24755	0	0	0	0	0	0	

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.

## Аналіз господарської діяльності підприємств машинобудування за 2018-2022 рр.

Підприємство	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									АТ «ДНПРОВАЖМАШ»									
	Рік	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %
Показник																			
Коефіцієнт плинності	0,02363 <sup>-</sup>	0,02620 <sup>-</sup>	10,90%	0,02618 <sup>-</sup>	-0,08%	-0,0668	155,33%	-0,8808	1217,74%	-0,0465	0,0890	291,39% <sup>-</sup>	0,0829	-6,87%	-0,1372	-265,52%	-0,4	191,49%	
Коефіцієнт випередження	3,63	0,50	86,18% <sup>-</sup>	-0,4823	196,13% <sup>-</sup>	-0,4607	-4,48%	1,1985	-360,18%	1,4336	1,0133	-29,32%	0,1277	-87,40%	4,9626	3787,39%	1,1197	-77,44%	
Продуктивність праці	643,88	774,98	20,36%	774,12	-0,11%	768,27	-0,76%	191,51	-75,07%	430,71	637,57	48,03%	593,16	-6,97%	455,14	-23,27%	139,50	-69,35%	
Зарплатоємність продукції	0,3094	0,2595	16,11% <sup>-</sup>	0,3226	24,29%	0,3797	17,71%	0,6072	59,91%	0,3285	0,3265	-0,61%	0,3570	9,33%	0,4558	27,68%	0,6247	37,05%	
Валова рентабельність основної діяльності	1,4794	1,5296	3,39%	1,6209	5,97%	1,4801	-8,69%	1,1441	-22,70%	1,1562	1,2621	9,16%	1,2898	2,20%	1,1098	-13,96%	1,0081	-9,16%	
Доля витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат	28,82%	34,51%	19,75%	41,68%	20,76%	37,57%	-9,87%	46,82%	24,63%	29,71%	34,18%	15,05%	36,76%	7,53%	33,31%	-9,39%	40,33%	21,08%	
Ефективність оплати праці	3,233	3,853	19,20%	3,100	-19,54%	2,634	-15,04%	1,647	-37,47%	3,044	3,062	0,61%	2,801	-8,53%	2,194	-21,68%	1,601	-27,03%	
Середня зарплата на одного працівника за місяць, тис. грн.	14,092	19,436	37,92%	21,085	8,48%	25,149	19,28%	24,208	-3,74%	12,072	16,610	37,58%	16,944	2,01%	18,562	9,55%	9,078	-51,10%	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,815	0,803	-1,52%	0,808	0,69%	0,820	1,43%	0,844	2,96%	0,221	0,254	14,62%	0,214	-15,74%	0,0706	-66,94%	0,210	196,91%	
Коефіцієнт стійкого зросту	0,039	0,043	9,78%	0,169	290,47%	0,010	-94,25%	-0,029	-400,13%	0,566	-0,165	129,22% <sup>-</sup>	0,092	155,40% <sup>-</sup>	-3,0884	-3472,19% <sup>-</sup>	-0,627	-79,68%	

продовження таблиці Д

Підприємство	АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»									ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»									
	Рік	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %
Показник																			
Коефіцієнт плинності	0,03077	0,00	100,00%	0,24835	-	0,0755	-69,59%	0,0457	-39,52%	0,0632	0,0596	-5,66%	0,0702	17,78%	0,1375	95,72%	0,0152	-88,95%	
Коефіцієнт випередження	0,7098	0,5017	-29,32%	2,2969	357,83%	0,5116	-77,73%	1,1985	134,26%	0,5579	1,9536	250,14%	1,7468	10,59%	1,1725	-32,88%	1,1898	1,47%	
Продуктивність праці	270,83	350,98	29,59%	172,46	-50,86%	222,77	29,17%	461,67	107,25%	1059,62	1520,11	43,46%	613,55	59,64%	521,58	-14,99%	769,39	47,51%	
Зарплатоємність продукції	0,4650	0,3466	-25,46%	0,5997	73,04%	0,6474	7,95%	0,3584	-44,65%	0,1936	0,1608	-16,90%	0,2656	65,14%	0,2789	4,99%	0,2655	-4,80%	
Валова рентабельність основної діяльності	1,2993	1,3934	7,24%	1,3616	-2,28%	1,6036	17,78%	1,3844	-13,67%	1,1565	1,1948	3,31%	1,0806	-9,56%	1,0104	-6,50%	1,0483	3,76%	
Доля витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат	35,79%	38,63%	7,94%	51,75%	33,95%	44,50%	-14,02%	41,11%	-7,60%	17,86%	19,22%	7,62%	28,98%	50,78%	25,79%	-11,01%	26,40%	2,37%	
Ефективність оплати праці	2,151	2,885	34,16%	1,667	-42,21%	1,545	-7,36%	2,791	80,66%	5,166	6,217	20,34%	3,765	39,45%	3,586	-4,75%	3,766	5,04%	
Середня зарплата на одного працівника за місяць, тис. грн.	10,335	10,137	-1,92%	9,841	-2,92%	12,490	26,91%	14,109	12,97%	16,568	19,786	19,42%	14,076	28,86%	13,016	-7,53%	16,895	29,80%	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,253	0,324	27,91%	0,366	12,77%	0,182	-50,33%	0,240	32,42%	0,811	0,788	-2,86%	0,850	7,89%	0,796	-6,35%	0,734	-7,74%	
Коефіцієнт стійкого зросту	-0,202	0,327	262,22%	-0,800	344,38%	-0,887	10,86%	1,154	-230,16%	0,200	0,216	8,10%	0,022	89,91%	-0,0705	-423,42%	-0,012	-83,53%	

продовження таблиці Д

Підприємство	ПрАТ «Мукачівський завод «Точприлад»									АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»								
	Рік	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022
Показник	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %
Коефіцієнт плинності	0,00	0,06494	-	0,13864	113,48%	0,0319	-76,97%	0,0690	115,99%	0,0235	0,00	100,00%	0,0696	-	0,0044	-93,61%	0,2492	5507,39%
Коефіцієнт випередження	-0,3015	1,2930	-528,83%	0,5736	-55,64%	0,8871	54,65%	1,1788	32,88%	0,9669	1,1345	17,34%	1,3017	14,74%	0,2399	-81,57%	3,3606	1300,60%
Продуктивність праці	178,60	139,90	-21,67%	151,25	8,11%	232,99	54,04%	249,75	7,20%	578,75	693,52	19,83%	649,87	-6,29%	712,81	9,69%	637,00	-10,64%
Зарплатоємність продукції	0,8442	0,8950	6,02%	0,9142	2,14%	0,9587	4,87%	0,9376	-2,20%	0,2958	0,2920	-1,30%	0,2987	2,30%	0,3528	18,12%	0,4193	18,83%
Валова рентабельність основної діяльності	1,0834	1,0180	-6,04%	1,0336	1,54%	0,9189	-11,10%	1,0037	9,22%	1,2676	1,2867	1,50%	1,2263	-4,69%	1,1162	-8,98%	1,0411	-6,73%
Доля витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат	70,19%	71,52%	1,89%	72,73%	1,69%	71,68%	-1,45%	73,39%	2,39%	30,15%	34,39%	14,04%	36,02%	4,76%	32,93%	-8,60%	28,56%	-13,25%
Ефективність оплати праці	1,185	1,117	-5,68%	1,094	-2,10%	1,043	-4,65%	1,067	2,25%	3,380	3,425	1,32%	3,348	-2,25%	2,834	-15,34%	2,385	-15,85%
Середня зарплата на одного працівника за місяць, тис. грн.	12,565	10,107	-19,56%	12,381	22,50%	18,322	47,99%	18,864	2,96%	14,437	16,874	16,88%	16,759	-0,68%	21,006	25,34%	25,425	21,04%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,880	0,823	-6,50%	0,745	-9,45%	0,698	-6,29%	0,673	-3,62%	0,496	0,362	-26,86%	0,215	-40,79%	0,299	39,30%	0,341	13,90%
Коефіцієнт стійкого зросту	0,027	-0,028	-201,74%	0,095	443,44%	0,019	-79,92%	0,143	652,50%	0,052	0,055	5,53%	0,133	143,11%	-0,272	-304,20%	-4,472	1544,73%

продовження таблиці Д

Підприємство	ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»									ПАТ «Укрелектроапарат»									
	Рік	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %
Показник																			
Коефіцієнт плинності	0,03587	0,07914	120,66%	0,03167	-59,98%	0,0879	177,55%	0,0822	-6,51%	0,0190	0,2609	1269,57%	-0,0328	112,57%	-0,1584	383,12%	0,1160	-173,23%	
Коефіцієнт випередження	1,7710	2,0885	17,92%	-0,0206	100,99%	0,2123	1129,93%	0,5548	161,30%	1,0513	2,9301	178,70%	0,7073	-75,86%	1,3229	87,04%	1,3042	-1,42%	
Продуктивність праці	310,71	373,46	20,20%	393,80	5,45%	411,40	4,47%	355,99	-13,47%	1253,05	586,58	-53,19%	568,26	-3,12%	773,19	36,06%	499,75	-35,37%	
Зарплатоємність продукції	0,3877	0,3623	-6,54%	0,4177	15,28%	0,5255	25,81%	0,4643	-11,64%	0,1385	0,2685	93,83%	0,2500	-6,92%	0,2360	-5,57%	0,2763	17,06%	
Валова рентабельність основної діяльності	1,1119	1,0494	-5,62%	1,0710	2,06%	0,9380	-12,42%	0,9084	-3,16%	1,3025	1,0644	-18,28%	1,1553	8,54%	1,1093	-3,98%	1,0338	-6,81%	
Доля витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат	37,47%	39,78%	6,17%	41,07%	3,26%	40,46%	-1,48%	38,56%	-4,69%	16,19%	25,68%	58,66%	24,66%	-3,97%	21,78%	-11,71%	21,89%	0,51%	
Ефективність оплати праці	2,580	2,760	7,00%	2,394	-13,26%	1,903	-20,52%	2,154	13,18%	7,218	3,724	-48,41%	4,00	7,43%	4,237	5,90%	3,619	-14,57%	
Середня зарплата на одного працівника за місяць, тис. грн.	10,221	11,741	14,87%	13,928	18,63%	17,258	23,91%	14,365	-16,76%	14,606	15,095	3,35%	11,646	-22,85%	16,517	41,82%	12,215	-26,04%	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,351	0,325	-7,48%	0,427	31,31%	0,380	-10,86%	0,148	-61,12%	0,729	0,709	-2,69%	0,675	-4,87%	0,597	-11,43%	0,490	-17,95%	
Коефіцієнт стійкого зросту	0,011	0,002	-76,83%	0,019	652,74%	-0,634	-3523,87%	-3,761	493,31%	0,483	-0,310	-164,21%	-0,076	-75,50%	0,0041	-105,46%	-0,486	-11832,36%	

продовження таблиці Д

Підприємство	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»									ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»									
	Рік	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %	2018	2019	Тзр, %	2020	Тзр, %	2021	Тзр, %	2022	Тзр, %
Показник																			
Коефіцієнт плинності	0,21243	0,08642	-59,32%	0,11244	30,10%	0,0797	-29,10%	0,0225	-71,81%	0,0808	0,0491	-39,19%	0,0576	17,15%	0,0425	-26,22%	0,0682	60,53%	
Коефіцієнт випередження	1,2885	1,7587	36,50%	1,9951	13,44%	1,7157	-14,01%	9,5790	458,33%	0,2922	0,0024	-99,19%	0,4014	16798,33%	1,9489	385,47%	0,9254	-52,52%	
Продуктивність праці	301,55	326,78	8,36%	535,02	63,73%	797,29	49,02%	522,06	-34,52%	1924,88	1805,64	-6,19%	1797,70	-0,44%	2146,19	19,39%	1636,95	-23,73%	
Зарплатоємність продукції	0,4295	0,4446	3,52%	0,3677	-17,30%	0,3213	-12,61%	0,4616	43,66%	0,1208	0,1476	22,25%	0,1462	-1,01%	0,1352	-7,47%	0,1328	-1,81%	
Валова рентабельність основної діяльності	1,0214	1,0827	6,00%	1,0877	0,46%	1,1148	2,49%	1,0006	-10,24%	1,1709	1,1876	1,42%	1,2009	1,12%	1,2025	0,13%	1,2648	5,18%	
Доля витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат	40,18%	42,31%	5,29%	39,11%	-7,55%	33,60%	-14,09%	38,73%	15,27%	11,76%	14,24%	21,16%	14,23%	-0,10%	13,25%	-6,85%	13,63%	2,86%	
Ефективність оплати праці	2,328	2,249	-3,40%	2,720	20,92%	3,112	14,42%	2,166	-30,39%	8,280	6,773	-18,20%	6,842	1,02%	7,395	8,08%	7,531	1,84%	
Середня зарплата на одного працівника за місяць, тис. грн.	12,075	12,655	4,80%	17,370	37,26%	20,532	18,20%	20,311	-1,07%	18,620	21,684	16,45%	22,544	3,96%	23,683	5,05%	18,752	-20,82%	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,270	0,146	-45,98%	0,403	176,43%	0,591	46,77%	0,541	-8,49%	0,592	0,475	-19,80%	0,379	-20,28%	0,373	-1,49%	0,368	-1,47%	
Коефіцієнт стійкого зросту	-0,529	0,029	-105,54%	0,010	-65,34%	0,240	2260,65%	-0,201	-183,97%	0,033	0,041	23,24%	-0,064	-254,67%	0,1258	-297,83%	-0,060	-147,64%	



## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.

## Анкета оцінки готовності персоналу до розвитку

№	Питання	Так	Ні	Важко відповісти
<b>І Блок. Необхідність розвитку</b>				
1	Чи вважаєте ви необхідним власний професійний або особистісний розвиток у даний момент?	2	0	1
2	Чи задоволені ви зараз своєю роботою у компанії?	2	0	1
3	Чи відчуваєте ви у собі необхідність до професійного або особистісного розвитку?	2	0	1
4	Чи існують у вашій компанії внутрішні шляхи і методи розвитку персоналу?	1	0	0
5	Як ви вважаєте, чи існують усередині колективу потенційні можливості для підвищення продуктивності?	1	0	1
6	Чи існує наразі можливість кар'єрного зростання на підприємстві?	1	0	0
7	Чи існує зворотній зв'язок між керівництвом та персоналом?	2	0	1
8	Як ви відчуваєте, чи готові ви особисто розвиватися у даний момент?	2	0	1
<b>ІІ Блок. Мотивація розвиватися</b>				
1	Чи існує у компанії система заохочування розвитку персоналу?	2	0	1
2	Чи відчуваєте ви інтерес до своєї роботи?	2	0	1
3	Як ви відчуваєте, чи прагнете ви до змін і розвитку?	2	0	1
4	Як ви вважаєте, тільки матеріальне стимулювання (підвищення зарплати, премії, бонуси) – достатня причина розвиватися?	1	2	1
5	Чи важливе для вас різноманіття у робочій діяльності, відсутність рутини?	1	0	1
6	За останні два тижні чи отримували ви позитивні відгуки щодо своєї роботи?	1	0	0
7	Чи існує у компанії система нематеріального заохочення персоналу (похвала, спільні заходи, кар'єрне зростання, визнання)?	2	0	1

8	Чи прагнете ви реалізувати свій внутрішній потенціал?	2	0	1
<b>III Блок. Фактори відповідності</b>				
1	Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати?	1	1	0
2	Чи відповідає ваша заробітна плата вашому рівню кваліфікації?	1	1	1
3	Чи відповідають ваші знання, уміння і навички вашій поточній посаді?	1	1	1
4	Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва?	2	0	1
5	Як ви вважаєте, чи відповідає кваліфікація вашого керівника його посаді?	2	1	1
6	Чи відповідають існуючі/запропоновані програми професійного або особистісного розвитку вашим очікуванням?	2	0	1
7	Атмосфера у вашому колективі дружня, приємна?	2	0	0
8	Чи обізнані ви щодо очікувань від вас як працівника?	2	0	1
<b>IV Блок. Лояльність компанії</b>				
1	Якщо інша компанія запропонує вам вищий рівень заробітної плати, чи підете ви працювати у цю компанію?	0	2	1
2	Якщо інша компанія запропонує вам іншу посаду або умови праці, чи підете ви працювати у цю компанію?	0	2	1
3	Чи хороші у вас відносини з керівництвом?	2	0	1
4	Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва?	2	1	1
5	Як ви вважаєте, чи високий рівень іміджу та репутації у вашої компанії?	2	0	0
6	Чи існують у вашій компанії бонуси за тривалість роботи працівника у неї?	2	0	0
7	Чи готові ви розвиватися заради розвитку компанії?	2	0	1
8	Чи подобається вам працювати саме у цій компанії?	2	0	1
<b>V Блок. Залученість персоналу</b>				
1	Чи відчуваєте ви повагу до себе з боку колег і керівництва?	2	0	1
2	Чи є у вас можливість виконувати саме ту роботу, яка виходить у вас найкраще?	2	0	1

продовження таблиці Е

3	Чи виконуєте ви свої обов'язки формально, не шукаючи нестандартні шляхи?	0	2	1
4	Чи пишаєтеся ви своєю приналежністю саме до цієї компанії?	2	0	1
5	Якщо ви у процесі професійного або особистісного розвитку, чи відчуваєте ви підтримку від колег і керівництва?	2	0	1
6	Ви маєте усе необхідне забезпечення для своєї роботи?	1	1	0
7	Чи відзначають ваш особистий прогрес?	2	0	1
8	Чи збільшилися ваші можливості для розвитку протягом останнього року?	2	0	0

*Джерело: розроблено автором*

50-70 балів – високий рівень готовності працівника до розвитку. Працівник прагне розвиватися особисто і професійно, є високомотивованим і лояльним, є найціннішим активом підприємства.

30-49 балів – середній рівень готовності працівника до розвитку. Працівник готовий розвиватися за певних умов, але не виявляє сильного бажання до змін. Помірний, посередній результат.

0-29 балів – низький рівень готовності працівника до розвитку. Працівник не зацікавлений розвиватися, не любить свою роботу, немотивований.

# ТОВ "СНАБЕЛЕКТРО"

тел./факс (068) 403-24-15,  
р/р UA823052990000026002050350002,  
АТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО 305299

№: 06-1/12 від 06.12.2023р.

Спеціалізованій Вченій раді  
по захисту дисертацій

## ДОВІДКА

про використання результатів досліджень аспірантки  
Центральноукраїнського національного технічного університету  
Бессонової Анни Володимирівни

Цією довідкою підтверджується прийняття до використання в діяльності планово-економічного відділу ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» пропозицій, які були запропоновані у дисертаційній роботі Бессонової Анни Володимирівни «Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки». Зокрема, для оцінювання рівня готовності персоналу підприємства до змін використану запропоновану Бессоною А.В. форму анкетування працівників. Це дозволило оцінити поточний рівень готовності кадрового складу до змін та розвитку, виявити слабкі місця у системі мотивації кадрів та визначити пріоритети працівників у сфері використання власного потенціалу. Застосування зазначеної форми анкетування дозволило підвищити якість управління кадрами на підприємстві.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації. Довідка видана без фінансових та будь-яких інших зобов'язань перед автором.

Директор  
ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»



Олександр АСТАХОВ



# ТОВ "МІСЬК СВІТЛО ПЛЮС"

49083, м. Дніпро, вул. Аржанова, буд. 2, оф. 33, тел./факс (098) 180-18-03  
р/р 26009050309153, АТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО 305299,  
ЄДРПОУ 42319014, ІПН 18256584501819, E-mail: mskplus@gmail.com

№ 2 від 09.01.2024 р.

Спеціалізованій Вченій раді  
по захисту дисертацій

## ДОВІДКА

про використання результатів досліджень аспірантки  
Центральноукраїнського національного технічного університету  
Бессонової Анни Володимирівни

ТОВ «Міськвітло Плюс» підтверджує використання у роботі фінансової служби підприємства пропозицій, які запропоновані у дисертаційній роботі Бессонової Анни Володимирівни «Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки». На підприємстві прийняті до впровадження пропозиції щодо механізму вимірювання потенційно можливого доходу від використання кадрового потенціалу, який заснований на інтегральному показнику розвитку кадрів та рівні рентабельності кадрового потенціалу, що істотно підвищує ефективність управління фінансовим аспектом діяльності підприємства.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації. Довідка видана без фінансових та будь-яких інших зобов'язань перед автором.

Директор  
ТОВ «Міськвітло Плюс»



Валерій БЕРЕЖНОЙ

# ТОВ "АРТКОМПЛЕКТ"

49021, м. Дніпро, вул. Берегова, буд. 135, тел./факс (096) 451-22-44,

ЄДРПОУ 43553395, ІПН 435533904611, E-mail: tovartkomplekt@gmail.com

№ 1-20.12 від 20.12.23 р.

Спеціалізованій Вченій раді  
по захисту дисертацій

**ДОВІДКА**  
**про використання результатів досліджень аспірантки**  
**Центральноукраїнського національного технічного університету**  
**Бессонової Анни Володимирівни**

Пропозиції, які запропоновані у дисертаційній роботі Бессонової Анни Володимирівни «Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки» щодо використання показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, розроблених автором дисертаційної роботи, які оцінюють рівень розвитку кадрів підприємства та рентабельність кадрового потенціалу, вирішено прийняти до використання у діяльності ТОВ «Арткомплект». Підприємство розраховує, що це сприятиме підвищенню ефективності управління кадрами та позитивно вплине на господарську діяльність.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації. Довідка видана без фінансових та будь-яких інших зобов'язань перед автором.

Директор  
ТОВ «Арткомплект»



Артем ПИЛИПЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

ДВНЗ «Приазовський державний  
технічний університет»

Юрій САЄНКО



«29» 04 2024 р.

**АКТ**

впровадження в навчальний процес результатів кандидатської дисертації

Результати дисертаційної роботи Бессонової А.В. за темою «Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки» використані при розробці робочих програм курсу «Економіка праці та соціально-трудова відносини» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 051 «Економіка» та в програмі курсу «Управління розвитком персоналу» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 051 «Економіка бізнесу» та впроваджені в навчальний процес.

Завідувач кафедру  
економіки підприємств

Ганна МУТЕРКО



Міністерство освіти і науки України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»  
ДВНЗ «ПДТУ»

вул. Університетська, 7, м. Маріуполь, 87555, тел./факс (0629) 33 34 16, факс (0629) 52 99 24  
E-mail: office@pstu.edu, Web: http://www.pstu.edu, код ЄДРПОУ 02070812

08.05.2024 № 25/42-76 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

Про внесок в науково – дослідну роботу

Видана асистенту кафедри економіки підприємств і кафедри обліку і аудиту Приазовського державного технічного університету Бессонової Анні Володимирівні в тому, що дисертаційна робота «Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки» виконана у межах науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємств за темами:

- «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0118U006930), внеском у виконання якої Бессонової А.В. є обґрунтування теоретичних засад і науково-практичних положень щодо підвищення ефективності управління підприємств України в умовах сьогодення через виявлення закономірностей та особливостей трактування основних понять при формуванні теоретичних основ управління розвитком підприємств та при здійсненні аналізу методів та інструментів при управлінні підприємством, а також розглянуто методика оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства;

- «Стратегічне управління розвитком промислових підприємств в умовах діджиталізації економічних відносин» (номер державної реєстрації 0121U113887), внеском у виконання якої Бессонової А.В. є розробка теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу промислових підприємств України, а також були визначені основні помилки, що знижують ефективність розвитку і використання кадрового потенціалу на промислових підприємствах.

Завідувач кафедри економіки підприємств  
к.е.н., доцент

Ганна МУТЕРКО

Завідувач кафедри обліку і аудиту  
д.е.н., професор

Микола БЕЛОПОЛЬСЬКИЙ

Проректор з наукової роботи  
к.т.н., доцент



Ігор ЛЕНЦОВ