

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Посвалюк Ольга Андріївна

УДК: 334.716:338.246:8 (043.3)

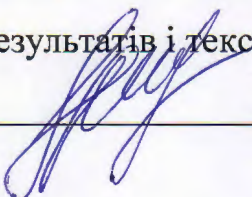
ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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


О. А. Посвалюк

Науковий керівник: Нижник Віктор Михайлович, доктор економічних наук,
професор, заслужений діяч науки і техніки України

Хмельницький-2025

АНОТАЦІЯ

Посвалюк О. А. Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2025.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних положень та науково-методичних підходів щодо формування та функціонування системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки. В аспекті дослідження окресленої проблематики здійснено розгляд теоретико-методичних основ формування та оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств, оцінено стан та фактори кадрового потенціалу машинобудівних підприємств, спроєктовано архітектуру системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств.

Дослідження генезису підходів щодо управління персоналом підприємства у світовому науковому дискурсі дозволило виокремити чотири ключових парадигми – наукового управління (наукової організації праці), управління людськими відносинами, управління людськими ресурсами (HRM) та управління людським потенціалом (HPM) з визначенням базових засад, основних завдань, головного об'єкту та найпоширеніших концепцій; окреслити ключові характеристики (складові елементи) трудового та кадрового потенціалу з розмежуванням на спільні (психофізіологічні, особистісні та професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу) та відмінні (відповідність певному рівню розвитку науки і техніки для трудового

потенціалу; сприйняття, переконання, цінності й погляди кадрів, технології кадрової роботи, система оплати праці – для кадрового потенціалу).

Порівняльний аналіз сутності й змістовних характеристик трудового і кадрового потенціалів, а також етимологічного базису означених понять дозволив визначити, що первинним носієм кадрового потенціалу є суб'єкт, який використовує найману працю і має хоча б одного працівника, включеного до складу кадрів, а формування кадрового потенціалу є чітко регламентованим законодавчими нормами і внутрішньою документацією й обмежене наявними (визначеними для даних цілей) ресурсами, з урахуванням чого було обґрунтоване власне трактування кадрового потенціалу як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання.

На основі вивчення поглядів на структурну декомпозицію кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки схематизовано підходи до оцінки кадрового потенціалу в їх генезисі з описом базових припущень, моделей оцінки, критичних зауважень та ключових викликів та на основі отриманих результатів запропоновано власне бачення рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства з виокремленням індивідуального, попідрозділового та рівня підприємства в цілому й характеристикою його окремих складових елементів на кожному з рівнів.

Дослідження сучасних підходів міжнародних організацій у виокремленні ключових аспектів їх кадрових стратегій та стратегічних пріоритетів кадрового менеджменту дозволило охарактеризувати три групи викликів сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту. А додаткове висвітлення ключових кадрово-демографічних змін України воєнного часу дозволило сформулювати перелік ключових проблем управління персоналом промислових підприємств під час війни та запропонувати перелік концептуальних засад видозміни парадигми управління персоналом підприємств України з окресленням

ключових проблем кадрового управління промислових підприємств воєнного часу, цільових напрямів їх вирішення на рівні системи кадрового менеджменту та базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом.

На основі збору й систематизації інформації щодо функціонування машинобудівних підприємств Вінницької області із застосуванням структурного аналізу та методів розрахунку середніх величин встановлено ключові особливості кадрового забезпечення та результатів діяльності персоналу за критеріями територіального розміщення, типу власності та основного виду діяльності, на основі яких визначено базові чинники впливу на процеси кадрового забезпечення промислових підприємств на мезорівні. Обґрунтування ключових проблем якісного укомплектування кадрів на машинобудівних підприємствах на основі дослідження сфери підготовки фахівців для галузі машинобудування, показників та труднощів кадрового забезпечення машинобудівних підприємств Вінниччини у 2020–2023 рр., а також порівняльного аналізу регіональних показників використання кадрового потенціалу галузі із загальноукраїнськими аналогами, дозволило визначити базові чинники впливу на кадрове забезпечення промислових підприємств на макрорівні, тобто на рівні держави в цілому. В цілому ж за результатами дослідження особливостей кадрової політики окремих машинобудівних підприємств Вінниччини у порівнянні з її результатами (наслідками) за основними показниками господарської діяльності запропоновано авторський підхід до систематизації чинників формування і розвитку кадрового потенціалу промислових і, зокрема, машинобудівних підприємств за критеріями керованості та спрямованості дії відносно до окремих процесів управління кадровим потенціалом.

Розроблено та схематизовано ієрархічну структуру напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями: формування методології відбору, розробки й підготовки всього необхідного комплексу внутрішніх документів в якості

базису подальшої системи оцінки; формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом. Обґрунтовано методологію встановлення складу персоналу, віднесеного до числа кадрів та розроблено процедуру визначення кадрового ядра персоналу промислового підприємства на основі оцінки відповідності посад критерію складності заміщення.

Обґрунтовано місце системи управління кадровим потенціалом як підсистеми міжелементної взаємодії, де загальна система управління покликана буде формувати, корегувати і доповнювати, в міру необхідності, комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом. При цьому, запропоновано й охарактеризовано базові компоненти методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства за групами процесів формування, оцінки, підвищення та контролю кадрового потенціалу, де, зокрема, чітко визначено перелік методик, процедур, алгоритмів виконання господарських операцій чи посадових обов'язків, прийняття рішень.

Охарактеризовано комплекс початкових елементів інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом, в числі яких паспорти робочих місць, карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника, плани розвитку господарської діяльності підприємства в цілому, в розрізі окремих структурних одиниць та окремих робочих місць. Деталізовано склад ключових структурних елементів паспорту робочого місця та карти оцінки можливостей і компетенцій працівника промислового підприємства з обґрунтуванням їх призначення у процесах управління кадровим потенціалом і, зокрема, як основи подальшого застосування методик оцінки індивідуального трудового потенціалу та сукупного внеску від робочого місця до кадрового потенціалу промислового підприємства.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства на основі застосування інноваційних моделей оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів, що дозволяє оцінити як рівень відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам певного робочого місця, так і його перспективні й резервні трудові можливості та кадрового потенціалу промислового підприємства, яка уможливорює орієнтацію процесів управління в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу на конкретні результати діяльності персоналу з числа стратегічного кадрового ядра, дозволяючи встановлювати достатність їх індивідуального трудового потенціалу для досягнення поставлених завдань перспективного розвитку на основі врахування індивідуальних потенційних спроможностей до нарощування особистісного трудового потенціалу.

Обґрунтовано методику оцінки потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність діяльності і нарощувати особистий трудовий потенціал на основі врахування параметрів трудового стажу, віку, а також складності та результативності виконання функціональних обов'язків на робочому місці з обґрунтуванням меж ймовірності опанування ним видів робіт, завдань, вмінь, функцій, операцій за типами складності та орієнтовного переліку ключових точок контролю параметрів і показників індивідуального трудового потенціалу з описом критичних меж, можливих причин їх досягнення, напрямів більш детального дослідження означених параметрів та ключових висновків за його результатами.

Спроектовано архітектуру та обґрунтовано побудову системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки з деталізацією алгоритмічних послідовностей управління процесами формування та підвищення кадрового потенціалу, обґрунтуванням методики перевірки достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового

ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності на основі оцінки відповідності рівня складності виконуваних робіт наявному рівню оплати та умов праці на робочому місці.

Ключові слова: кадри; кадровий потенціал; кадровий менеджмент; управління кадровим потенціалом; система формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу; промислове підприємство.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science:

1. Posvalyuk O.A., Babchynska O. I., Vagonova O. H., Nyzhnyk V. M., Lozovskyi O. M. Gross regional product in Ukraine: two-dimensional analysis of regularities and territorial features. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2024. Vol. 1. P. 175–184. URL: <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1904-2024/content-1-2024/6819-175> (1,4 друк. арк., з них 0,5 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: SciVerse Scopus, Index Copernicus, Ulrich's Web™, ResearchBib, EBSCO, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

у закордонних наукових виданнях

2. Посвалюк О., Бабчинська О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science journal of management, economics & finance*. 2023. Vol. 2 (2). PP. 110–123. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12> (1,1 друк. арк., з них 0,6 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, PBN, Scilit, Dimensions.*

у колективних монографіях:

3. Posvaliuk O., Babchynska O., Lozovskyi O. Development of enterprise development strategy in the conditions of war and post-war reconstruction / Scientific explorations and practical achievements of the period of global challenges : collective monograph. California, 2024. PP. 101–107. URL:

https://docs.google.com/viewer?docex=1&url=https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono17/mono%20_2024%20_17.pdf (0,3 друк. арк., з них 0,2 авторські).

Індексується і реферується в базах даних: Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker.

4. Posvalyuk O., Babchynska O., Novak. I., Zayukov I. Tactics and strategy as fundamental fundamentals of the enterprise / Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 626-636. Available at : <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/06/Monograph/ISG.2022.MONO.ECON.2.pdf> (1,4 друк. арк., з них 0,6 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker.*

у наукових фахових виданнях України:

5. Посвалюк О., Бабчинська О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2022. Vol. 3. 66–71. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9> (0,6 друк. арк., з них 0,4 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–226. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35.pdf> (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108> (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National*

Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index).

8. Посвалюк О. А. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 127–134. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(21)) (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

9. Посвалюк О. А. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Випуск 6 (336). С. 116–122. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17> (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

10. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index).*

у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

11. Посвалюк О., Бабчинська О., Антонюк А. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом. Goal and the role of world science in life : Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden, March 27–29, 2023. С. 128–131. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/03/Goal-and-the-role-of-world-science-in-life.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські).

12. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу в умовах євроінтеграції: виклики та можливості. *Перспективи ренесансу HR-інжинірингу,*

економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р. / Хмельницький національний університет, 2023. С. 344–347. URL: <https://bine.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-isbn.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські).

13. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Тверда К. Проблеми виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. *Modern strategies of global scientific solutions* : proceedings of V International scientific and practical conference, Stockholm, Sweden, December 27-29, 2023 / International Scientific Unity, 2023. Р. 174–176. URL: <https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2023/12/Modern-strategies-of-global-scientific-solutions-Dec-27-29-2023-Stockholm-Sweden.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські)

14. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Павлишина С. В. Особливості управління персоналом в умовах сучасного бізнесу. *Global science:prospects and innovations* : proceedings of the 5th International scientific and practical conference, Liverpool, United Kingdom, December 28-30, 2023 / Cognum Publishing House, 2023. Р. 747–753. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-28-30.12.23.pdf> (0,3 друк. арк., з них 0,2 авторські)

15. Посвалюк О. Сучасна парадигма управління персоналом для забезпечення сталого розвитку в умовах викликів воєнного часу. *Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення* : матеріали дискусійного круглого столу, м. Вінниця, 28 грудня 2023 р. / ВТЕІ ДТЕУ за підтримки Програми розвитку ООН в Україні, 2023. С. 56–58. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2024/dok/t1.pdf> (0,2 друк. арк.)

16. Посвалюк О. А. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства . *Modern research in science and education* : proceedings of the 5th International scientific and practical conference, Chicago, USA, January 11–13, 2024 / BoScience Publisher, 2024. Р. 953–958. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Modern-research-in-science-and-education.pdf>

content/uploads/2024/01/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-11-13.01.24.pdf (0,6 друк. арк., з них 0,3 авторські).

17. Посвалюк О. А. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. С. 66–74. URL: <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/pua/arkhiv> (0,6 друк. арк.).

18. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Topical aspects of modern scientific research* : proceedings of the 6th International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, 22–24 February, 2024 / CPN Publishing Group, 2024. Р. 337–343. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-22-24.02.24.pdf> (0,3 друк. арк.).

19. Посвалюк О. А. Управління персоналом в умовах військового стану: роль кроскультурного менеджменту. *Science in the modern world: innovations and challenges* : Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference. Toronto, Canada, 21–23 November 2024 / Perfect Publishing, 2024. Р. 894–901. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-21-23.nov .24.pdf> (0,3 друк. арк.)

ANNOTATION

Posvaliuk O. A. Formation, assessment, and growth of the industrial enterprise cadre capacity in the post-war conditions. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 – Management. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions and scientific-methodical approaches to the management system design for the processes of formation, assessment, and growth of the cadre capacity of an industrial enterprise. In the aspect of the outlined issues study, considered the theoretical and methodological foundations of the industrial enterprises' cadre capacity formation and assessment, estimated the state and factors of the machine-building enterprises' cadre capacity, and designed the architecture of the industrial enterprises' system for managing cadre potential formation, assessment, and growth.

The study of the genesis of approaches to enterprise personnel management in the world scientific discourse allowed us to identify four key paradigms - scientific management (scientific organization of labor), human relations management, human resource management (HRM), and human potential management (HPM) with the determination of their basic principles, main tasks, main object, and most common concepts. Besides, outlined the key characteristics (components) of labor and cadre capacity with a distinction between common (psychophysiological, personal, and professional-qualification characteristics of personnel) and different (compliance with a certain level of science and technology development for labor capacity; perceptions, beliefs, values, and views of personnel, HR work technologies, reward system – for cadre capacity).

A comparative analysis of the essence and substantive characteristics of labor and cadre capacity, as well as the etymological basis of the above-mentioned concepts, allowed us to determine that the primary carrier of cadre capacity is an

entity that uses hired labor and has at least one employee included to cadre and to substantiate that the processes of cadre capacity forming are regulated by legislative norms and internal documentation and limited by available (defined for these purposes) resources. On this basis was substantiated the interpretation of the cadre capacity as a characteristic of the cadre aggregate capabilities to ensure sustainable development of the enterprise activities and effectively implement the tasks set.

Based on the study of views on the structural decomposition of the enterprise's human resource capacity in the evaluating context were schematized approaches to estimating cadre capacity in their genesis with a description of basic assumptions, assessment models, critical remarks, and key challenges. Based on the results obtained designed our vision of the cadre capacity level structure of an industrial enterprise, with the distinction of the individual, sub-division, and whole enterprise level and the characteristics of each constituent element.

The study of modern approaches of international organizations in identifying key aspects of their personnel strategies and strategic priorities of cadre management allowed us to characterize three groups of challenges of the modern cadre management paradigm in the context of ensuring its strategic effectiveness. Additional coverage of key personnel and demographic changes in wartime Ukraine allowed us to formulate a list of key problems of personnel management at industrial enterprises during the war and to propose a list of conceptual principles for modifying the paradigm of cadre management with an outline of key wartime problems, target areas for their solution at the level of the cadre management system and basic ways of achieving the set goals in each area.

Based on the collection and systematization of information on the functioning of machine-building enterprises in the Vinnytsia region using structural analysis and methods for calculating average values, key features of staffing and personnel performance results were established according to the criteria of territorial location, type of ownership and main type of activity. Based on these the key factors of influence on the processes of industrial enterprises staffing at the meso level were

determined. Substantiation of the high-quality staffing key problems at machine-building enterprises based on a study of the field of training specialists for the machinery, indicators and difficulties of machinery staffing in Vinnytsia region in 2020–2023, as well as a comparative analysis of regional indicators of the industry's human resources potential use with all-Ukrainian analogs, made it possible to determine the basic factors of influence on the industrial enterprises staffing at the level of the state as a whole. In general, based on the results of a study of the individual machine-building enterprise's personnel policy features in the Vinnytsia region in comparison with its results (consequences) according to the indicators of economic activity, proposed an author's approach to systematizing the cadre capacity forming and developing factors for machine-building enterprises according to the criteria of manageability and direction of action regarding individual processes of human resource management.

A hierarchical structure of directions for developing a methodology of the cadre capacity management processes estimating at an enterprise at three basic levels: selecting, developing, and preparing the entire necessary set of internal documents as the basis for a further evaluation system; estimating the cadre capacity of an enterprise and the capacity of its cadre core; evaluating individual processes of cadre capacity management were designed. The methodology for establishing the cadre composition in the number of whole staff and a procedure for determining the cadre core in an industrial enterprise based on estimating the replacement complexity criterion were substantiated.

The place of the cadre capacity management system as a subsystem of inter-element interaction is substantiated, where the general management system designed to form, adjust, and supplement, as necessary, a complex of regulatory, methodological, organizational, informational, and material support for the full functioning of cadre capacity management processes. At the same time, the key components of the methodological support of the cadre capacity management system of an industrial enterprise are proposed and characterized by groups of processes for

forming, estimating, improving, and controlling cadre capacity, where, in particular, a list of methods, procedures, algorithms for performing business operations or job duties, and decision-making are defined.

The complex of primary elements for information support of the cadre capacity management system are characterized, including job passports, maps of each employee's capabilities and competencies evaluation, and the economic activity development plans of the enterprise as a whole, in terms of individual structural units and individual workplaces. The composition of the key structural elements of the job passport and the employee's capabilities and competencies evaluation map of an industrial enterprise is detailed, with the substantiation of their purpose in the processes of cadre capacity management and, in particular, as the basis for the further application of methods for estimating individual labor capacity and the cumulative contribution of the workplace to the cadre capacity of an industrial enterprise.

A scientific-methodical approach to estimating the industrial enterprise cadre capacity is proposed based on the innovative evaluating models for assessing the individual staff labor capacity and the cadre capacity of the whole enterprise. The first one allows estimating the level of compliance of the employee's existing labor capabilities with the requirements of a particular workplace, as well as his perspective and reserve labor capabilities. The cadre capacity of an industrial enterprise makes it possible to focus management processes in the system of its formation, estimation, and growth on specific results of the personnel's activities from among the strategic personnel core, allowing to establish the sufficiency of their labor capacity to achieve the set tasks of prospective development based on taking into account individual potential capabilities for increasing their labor capacity.

The methodology for estimating the potential ability of an employee from among the cadres to increase the performance of their activities and their labor capacity is substantiated based on taking into account the parameters of work experience, age, complexity, and effectiveness of performing functional duties at the workplace. The process of measuring probability limits for obtaining types of work,

tasks, skills, functions, and operations by types of complexity for each cadre is substantiated. An indicative key control points list of individual labor capacity parameters and indicators with a description of critical limits, possible reasons for their achievement, directions for a more detailed study of the specified parameters, and key conclusions based on their results is proposed.

The architecture of an industrial enterprise management system of formation, assessment, and growth of the cadre capacity is designed and its construction in the conditions of the post-war economy is substantiated with detailing of algorithmic sequences of the formation and growth of cadre capacity processes managing. Within its framework, a methodology for checking the sufficiency of incentives to motivate a specific employee from among the strategic cadre core to self-development and improving the results of their activities is substantiated based on an assessment of the compliance of the work complexity level performed with the existing level of payment and working conditions in the workplace.

Keywords: personnel, staff, cadre, cadre capacity, cadre management, cadre capacity potential management, a system for the formation, estimation, and growth of cadre capacity, industrial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	31
1.1 Генезис теорії управління кадровим потенціалом підприємства	31
1.2 Принципи, методи та наукові підходи в оцінюванні кадрового потенціалу промислових підприємств	48
1.3 Концепція управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки	72
Висновки до першого розділу	84
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	88
2.1 Кадрове забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області за сучасних умов господарювання	88
2.2 Чинники відродження та формування кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили	110
2.3 Методологія оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств	130
Висновки до другого розділу	149
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	152
3.1 Складові елементи системи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства.....	152
3.2 Розробка інноваційних моделей оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств	172

3.3 Архітектоніка та практичне застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки

198

Висновки до третього розділу..... 231

ВИСНОВКИ..... 234

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 238

ДОДАТКИ 269

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадри є ключовою складовою успішної діяльності промислових підприємств будь-якого сектору економіки, а їх трудовий потенціал є базисом для реалізації стратегічних планів і перспектив подальшого розвитку. За сучасних умов, особливо в період гострої соціально-економічної кризи як в країні в цілому, так і в кожній територіальній громаді зокрема, обумовленої, в першу чергу, повномасштабною військовою агресією росії та масовим руйнуванням об'єктів промислової та критичної інфраструктури, збереження та примноження кадрового потенціалу промислових підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення можливості не лише виживання в кризових умовах, але й формування фундаментальних засад швидкого відновлення й розвитку у повоєнний період. З огляду на це, особливої гостроти й актуальності за сучасних умов набуває проблематика розбудови високоефективних систем формування, оцінки та розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств, орієнтованих як на зовнішні, так і внутрішні ринки конкурентоспроможної продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження питань формування, оцінки чи нарощування кадрового потенціалу підприємства тією чи іншою мірою здійснюється кожним з авторів, увага яких прикута до проблематики управління персоналом. Так, базові теоретичні основи означеної проблематики були обґрунтовані у працях закордонних дослідників М. Армстронга [175; 176], Б. Беккера [183], Ж. Бодру [185], Дж. Бреттона [185], М. Гуселіда [225], П. Друкера [203; 204], Л. Едвінссона [206; 207; 208], Д. Мак-Грегора [241], Дж. Парсела [256], Дж. Ріордана [248] та інших. Вітчизняна наукова школа також запропонувала значну кількість праць, присвячених питанням ефективного кадрового менеджменту. Так, варто відзначити вагомий внесок Б. Андрушківа [3; 4; 5], О. Бабчинської [118; 255], Т. Білорус [17; 18],

Д. Богині [21; 22], В. Брича [25], М. Ведернікова [27], В. Гриньової [47], І. Дашко [49; 50; 51], В. Нижника [96], Є. Рудніченка [130; 131], В. Світличної [136], М. Семикіної [137; 138], В. Смачило [144], А. Тельнова [151], О. Чернушкіної [28; 163] та інших авторів у розбудову теоретичного підґрунтя проблематики забезпечення ефективного формування та нарощування кадрового потенціалу підприємств. У той же час, особливості кадрового забезпечення вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, обумовлюючи появу цілого ряду нових викликів, вимагають пошуку нових підходів у сфері управління кадровим потенціалом, які б враховували наслідки років повномасштабної війни для ринку праці. З огляду на вищезазначене, доцільною є розробка системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства, яка б базувалася на концептуально новій методології і дозволяла забезпечити ефективність процесів управління кадровим потенціалом як під час війни, так і у повоєнному періоді. Актуальність зазначеної проблеми зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми:

«Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0122U001212), де автором обґрунтовано базові засади впровадження системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств як одного з елементів стратегії безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем. Побудовані стратегії безпечного розвитку промислових підприємств базуються на управлінських процесах, спрямованих на підвищення кадрового потенціалу та формування висококваліфікованого їх персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дисертаційної роботи є розробка теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування, оцінки

та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було поставити і вирішити наступні завдання:

- дослідити генезис теорії управління кадровим потенціалом підприємства;
- охарактеризувати принципи, методи та наукові підходи в оцінюванні кадрового потенціалу промислових підприємств;
- обґрунтувати концепцію управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки;
- дослідити показники кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області за сучасних умов господарювання;
- здійснити аналіз чинників формування та відродження кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили
- обґрунтувати методологію оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств;
- визначити складові елементи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства;
- розробити інноваційні моделі оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств;
- побудувати архітектуру і обґрунтувати практичне застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та науково-практичні рекомендації щодо розробки архітектури системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові положення і висновки щодо управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства, наведені у працях вітчизняних та закордонних науковців.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, засновані на системному підході аналізу всіх процесів у їх взаємозв'язку, взаємозалежності та розвитку. Зокрема, в ході роботи над дисертацією застосовувалися методи: *історичного аналізу та теоретичного узагальнення* – з метою дослідження генезису теоретичних і практичних підходів у питаннях управління кадровим потенціалом підприємства (п.1.1, п.1.2, п.1.3); *порівняльного аналізу і синтезу* – з метою деталізації об'єкта дослідження, оновлення концептуальних засад управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили, дослідження показників кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області за сучасних умов господарювання, здійснення аналізу чинників формування та відродження кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили (п.1.2, п.1.3, п.2.1, п.2.2); *системного аналізу* – з метою обґрунтування складу та взаємозв'язку процесів у системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства, виявлення складових елементів та видів забезпечення процесів управління кадровим потенціалом, а також обґрунтування методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств (п.1.3, п. 2.3, п.3.1, п. 3.3); *графічні* – з метою наочної ілюстрації і побудови схем, моделей, алгоритмів, графіків та діаграм щодо предмета дослідження (п.1.1–3.3); *економіко-математичні* – з метою дослідження особливостей та чинників кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області в умовах війни та повоєнної відбудови (п.2.1–2.2); *моделювання та розрахунково-конструктивні методи* – для побудови інноваційних моделей оцінки кадрового потенціалу промислових

підприємств (п.3.2, п.3.3); *абстрактно-логічні* – з метою обґрунтування завдань, узагальнень, сутності ключових категорій і формування висновків (п.1.1–3.3); *структурно-функціональні* – з метою опису архітектоніки і пояснення побудови конструкції та функціонування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства (п.3.1– 3.3).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти та офіційні матеріали Верховної Ради й Кабінету Міністрів України та міжнародних організацій (Програми розвитку ООН, Агентства США з міжнародного розвитку, Міжнародної організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку та Асоціації держав Південно- Східної Азії), офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, Вінницького регіонального відділення статистики, Єдиної державної бази України з питань освіти, а також Каталогу компаній України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних та Інтернет-видань, а також власні розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає у розробці архітектоніки системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки, що ґрунтується на суттєво удосконаленому термінологічному апараті, врахуванні кадрово-демографічних змін та викликів України воєнного часу, а також на інноваційних моделях оцінки індивідуального трудового потенціалу персоналу та кадрового потенціалу підприємства в цілому.

У процесі дослідження у роботі отримано низку наукових результатів різного ступеня новизни, а саме:

вперше:

– спроектовано архітектоніку побудови системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства з деталізацією

алгоритмічних послідовностей управління процесами формування та підвищення кадрового потенціалу, з обґрунтуванням методики перевірки достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності на основі оцінки відповідності рівня складності виконуваних робіт наявному рівню оплати та умов праці на робочому місці, а також з визначенням ключових параметрів контролю ефективності проходження процесів у рамках системи управління, критичних точок контролю та спектру можливих управлінських дій і рішень за його результатами (С. 198–205; 214–231);

- обґрунтовано науково-методичний підхід щодо оцінки потенційної спроможності працівника підприємства підвищувати результативність у його діяльності і нарощувати особистий трудовий потенціал на основі врахування параметрів трудового стажу, віку, а також складності та результативності виконання функціональних обов'язків на робочому місці, з обґрунтуванням меж ймовірності опанування ним видів робіт, завдань, вмінь, функцій, операцій за рівнями складності (С. 206–213);

удосконалено:

– термінологічний апарат щодо сутності понять «трудова потенція» та «кадровий потенціал підприємства», що дозволило обґрунтувати ключові сутнісні розбіжності обох понять за ознаками первинного носія, формування та типу впливу з боку менеджменту й, на відміну від існуючих підходів, здійснити чітке їх розмежування, трактуючи трудовий потенціал як існуючі і перспективні можливості персоналу щодо здійснення трудової діяльності, а кадровий потенціал підприємства як характеристику сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання (С. 46–48);

– діючу парадигму управління кадровим потенціалом підприємства на основі видозміни її окремих концептуальних засад з урахуванням сучасних викликів економічного середовища та кадрово-демографічних змін України

повоєнного часу, а також окресленням цільових напрямів вирішення виявлених проблем на рівні системи кадрового менеджменту і базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом (С. 79–81);

- науково-методичний підхід щодо встановлення складу персоналу, віднесеного до числа кадрів і їх ключової частки – стратегічного кадрового ядра на основі застосування процедури визначення кадрового ядра персоналу промислового підприємства та оцінки відповідності посад критерію складності заміщення з обґрунтуванням комплексу принципів побудови методики оцінки індивідуального трудового потенціалу працівників та базових шляхів їх дотримання, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє розбудувати деталізовану модель оцінки кадрового потенціалу з урахуванням різних рівнів внеску до нього кожного представника кадрів (С. 135–149);

- ієрархічну структуру напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями: формування методології відбору, розробки й підготовки всього необхідного комплексу внутрішніх документів в якості базису для подальшої системи оцінки; формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом (С. 132–134);

- процеси управління кадровим потенціалом як підсистему міжелементної взаємодії, де загальна система управління покликана формувати, корегувати і доповнювати, в міру необхідності, комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом з наведенням деталізованої характеристики базових компонент методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом за окремими групами процесів, що дозволило обґрунтувати комплекс первинних елементів інформаційного забезпечення з характеристикою ключових структурних складових та схематизацією послідовності етапів їх формування (С. 152–172);

- науково-методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства на основі застосування інноваційної моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє оцінити як рівень відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам певного робочого місця, так і його перспективні й резервні трудові можливості підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства. Це уможливорює орієнтацію процесів управління в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу на конкретні результати діяльності персоналу з числа стратегічного кадрового ядра, дозволяючи встановлювати достатність їх індивідуального трудового потенціалу для досягнення поставлених завдань стратегічного розвитку на основі врахування індивідуальних потенційних спроможностей до нарощування особистісного трудового потенціалу (С. 173–197).

отримали подальший розвиток:

– структурна декомпозиція кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки, на основі чого запропоновано побудову рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства з виокремленням індивідуального, попідрозділового та рівня підприємства в цілому, яка, на відміну від існуючих підходів, дозволяє враховувати у подальшій системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу як індивідуальні трудові можливості кожного представника кадрів, так і їх сукупні можливості та перспективну результативність при роботі в групі (С. 55–58);

- систематизація базових чинників впливу на процеси кадрового забезпечення промислових підприємств на регіональному рівні та на макрорівні в цілому, виходячи з ключових особливостей кадрового забезпечення й результатів діяльності персоналу машинобудівних підприємств Вінницької області за критеріями територіального розміщення, типу власності та основного виду діяльності, а також внутрішніх чинників формування і розвитку кадрового

потенціалу промислових підприємств за критеріями керованості та спрямованості дії відносно окремих процесів управління (С. 128–130).

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що розкривають зміст системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу доведені до рівня їх практичного застосування промисловими підприємствами. Запроєктована архітектура системи управління адаптована для застосування підприємствами різного масштабу та покликана забезпечити підвищення ефективності усіх господарських процесів підприємства у напрямі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу, а також рівня його поточного використання.

Отримані результати у вигляді практичних рекомендацій пройшли апробацію та впроваджені Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА (довідка про впровадження № 415/о-4 від 13.03.2025 р.), департаментом економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка про впровадження № 11/00/004/185430 від 10.02.2025 р.), Хмельницькою обласною організацією спілки економістів України (довідка про впровадження № 5 від 06.03.2025 р.) та на машинобудівних підприємствах: ПРАТ «Вінницький завод «Маяк» (довідка про впровадження № 65 від 12.02.2025 р.), ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 144 від 04.02.2025 р.), ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 24 від 13.03.2025 р.), ТОВ «Вінницький агрегатний завод» (довідка про впровадження № 47 від 25.02.2025 р.), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 245 від 20.02.2025 р.), ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 85 від 05.02.2025 р.), ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» (довідка про впровадження № 145 від 17.02.2025 р.).

Основні теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету (довідка про впровадження № 1 від 04.03.2025 р.) під час підготовки та викладання

дисциплін: «Управління персоналом», «Менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини» та Вінницького державного педагогічного університету (довідка про впровадження № 06/08 від 17.03.2025 р.) під час підготовки та викладання дисципліни «Основи менеджменту» та «Управління персоналом».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, в якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних положень та науково-методичних підходів щодо розробки архітектури та алгоритмічних послідовностей практичного проходження процесів в рамках системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства. Основні положення дисертаційної роботи, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертаційній роботі використані ідеї та положення, запропоновані лише особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та методологічні положення, практичні висновки та результати дисертаційної роботи доповідались автором й отримали позитивну оцінку на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «goal and the role of world science in life» (м. Стокгольм, Швеція, 27-29 березня 2023 р.); «Перспективи ренесансу HR- інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції»: (м. Хмельницький, 16-17 листопада, 2023 р.); «Modern strategies of global scientific solutions» (м. Стокгольм, Швеція, 27–29 грудня 2023 р.); «Global science:prospects and innovations» (м. Ліверпуль, Велика Британія, 28-30 грудня 2023 р.); «Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення» (м. Вінниця, 28 грудня 2023 р.); «Modern research in science and education» (м. Чикаго, США, 11–13 січня 2024 р.); «Topical aspects of modern scientific research» (м. Токіо, Японія, 22–24 лютого 2024 р.); «Science in the modern world: innovations and challenges» (м. Торонто, Канада, 21–23 листопада 2024 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 19 наукових праць, загальним обсягом 10,9 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,8 друк. арк., у тому числі: 1 стаття у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних SCOPUS та Web of Science обсягом 1,4 друк. арк. (особисто автору належить 0,5 друк. арк.); 2 розділи у монографіях англійською мовою загальним обсягом 1,7 друк. арк. (особисто автору належить 0,8 друк. арк.); 1 стаття у закордонному виданні обсягом 1,1 друк. арк. (особисто автору належить 0,6 друк. арк.); 5 одноосібних статей у наукових фахових виданнях України, які індексуються у міжнародних наукометричних базах даних загальним обсягом 3,1 друк. арк.; 1 стаття у наукових фахових виданнях України, які індексуються у міжнародних наукометричних базах даних обсягом 0,6 друк. арк. (особисто автору належить 0,4 друк. арк.); 9 публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 3 друк. арк. (особисто автору належить 2,4 друк. арк.).

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладений на 298 сторінках. Дисертація включає 22 таблиці (з них 9 на 10 повних сторінках), 42 рисунки (з них 26 на повних сторінках), анотацію на 16 сторінках, додатки на 30 сторінках, а також список використаних джерел із 286 найменувань, що розміщений на 31 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Генезис теорії управління кадровим потенціалом підприємства

Питання управління найманим персоналом а, точніше, «пошуку шляхів і методів удосконалення продукції, що виготовляється, чи підвищення її прибутковості» [234] існує з часів появи перших виробництв. Однак базові теоретичні основи наукових засад менеджменту закладені саме класиками економічної думки, період діяльності яких фактично співпав із періодом бурхливого розвитку мануфактурного виробництва. Так, А. Сміт, досліджуючи шляхи покращання господарської діяльності, дійшов висновку про необхідність «розподілу праці, тобто спеціалізації окремих процесів трудової діяльності» [270], що дозволить кожному робітнику концентруватись на окремих простих завданнях і забезпечити, таким чином, вищу продуктивність їх виконання. Детальніше проблематику розподілу праці описав Ч. Беббідж, наголошуючи на необхідності «розподілу виробничих місць на окремі елементи» [177], задля створення можливості контролювати ефективність кожного робочого місця, а подальше розширення наукових знань за рахунок обґрунтування Ф. Тейлором основ бухгалтерії цеху [277] сприяло чіткому виокремленню у подальших наукових працях власне напряму «управління персоналом», однією зі складових якого сьогодні є управління кадровим потенціалом.

Таким чином, сучасна наука менеджменту персоналу налічує понад столітню історію досліджень та їх практичних апробацій, які, відбуваючись у період значних світових технологічних зрушень та військово-політичних потрясінь, зазнавали істотних змін, періодично докорінно видозмінюючи навіть парадигмальні основи наукового бачення (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Генезис парадигм і концепцій управління персоналом підприємства у світовій науці

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5; 27; 49; 63; 68; 93; 152; 203; 206; 228; 269]

Окремі українські дослідники [20] тяжіють до виокремлення трьох парадигм управління персоналом: економічної, організаційної та гуманістичної, де економічна – орієнтується на вплив внутрішньовиробничих чинників, організаційна – враховує як зовнішнє середовище функціонування, так і взаємозв'язки у внутрішніх організаційних підсистемах, а гуманістична – тяжіє до базування на засадах культури організації. Хоча, у той же час, деякі автори [68; 152] виокремлюють технократичну парадигму, в основі якої – управлінський раціоналізм. При цьому О. Томчук у своєму дослідженні [152] взагалі виокремлює, поряд з іншими, ще й управлінську парадигму. В даному випадку не можемо погодитися з таким підходом, адже управління персоналом (найманими працівниками) в будь-якому випадку і за будь-якого виробничого устрою передбачає певний управлінський вплив, а, отже, кожна наукова парадигма щодо управління персоналом є, фактично, управлінською.

Власне термін «парадигма» у науковому обігу з'явився завдяки праці Т. Кюна [232] у другій половині XX століття, де вказана категорія характеризувалась як «сукупність найзагальніших ідей і методологічних настанов, які на певному етапі визнаються науковою спільнотою», певною мірою, як «модель постановки проблеми та пошуку її рішення». Саме «загальновизнаність концепцій і методів виступає однією з ключових ознак наукової парадигми» [169], хоча, при цьому, в рамках однієї парадигми може одночасно розвиватися декілька диференційованих концепцій.

Становлення менеджменту персоналу як науки на початковому етапі базувалося на парадигмальних засадах наукового управління, фактично сформульованих у працях представників школи наукового управління – Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Гілберта, завдяки чому як у закордонній науковій думці [228], так і серед вітчизняних дослідників [93; 96] поширеним є підхід до виокремлення парадигми наукової організації праці або ж традиційного управління. Тут доцільно відзначити, що хоча саме напрацювання А. Сміта слугували засадничим базисом розбудови вказаної наукової парадигми, виходячи з самої сутності поняття «парадигма», вони стали нею значно пізніше,

після прийняття їх як конкретних знань науковою спільнотою. Натомість класичним надбанням парадигми наукової організації праці стала робота Г. Емерсона [209], що обґрунтувала дванадцять принципів продуктивної діяльності персоналу на основі раціонально організованого виробництва.

Другим засадничим базисом парадигми наукової організації праці «до кінця XVII ст. був контроль виконання» [159, с. 32], а тому в рамках наведеної парадигми представниками різних концептуальних напрямів значна увага приділялася організаційним аспектам управління персоналом. Фактично вінцем наукових досягнень в рамках парадигми наукової організації праці стала теорія адміністративної діяльності А. Файоля [211] та виокремлені ним чотири функції менеджменту – планування, організація, координація та контроль.

Фактично перша в еволюційному ряду парадигм управління персоналом була базована на сприйнятті найманого працівника як особи, яка за відповідну плату готова робити будь-яку роботу і, при цьому, посилювати свої старання зі збільшенням грошової винагороди. Проте на початку XX століття бурхливий економічний розвиток та науковий прогрес створили найманим працівникам, особливо кваліфікованим, ширші можливості для працевлаштування, а, відтак і сприяли зміні поглядів на індивіда як власника робочої сили. Зокрема, почали широко обговорюватися питання важливості особистісної мотивації до праці, морально-психологічного клімату у колективі тощо. На початковому етапі розвитку вказані погляди були викладені у праці Е. Мейо [240], що в подальшому дозволило сформуватися новій науковій парадигмі управління людськими відносинами. «Поведінковий напрям еволюції управління людьми став пріоритетним у сфері досліджень кадрового менеджменту» [152, с. 428], спонукавши виокремлення наукової концепції біхевіоризму, до засновників якої прийнято відносити Ч. Барнарда та його працю «Функції керівника» [180].

Одним із останніх наукових надбань в рамках означеної парадигми можна назвати працю Д. Мак-Грегора «Людський бік підприємства» [241], опубліковану у 1961 році, яка підсумовує наукові знання щодо поведінкових

особливостей найманих працівників та можливі шляхи управлінського впливу на них в контексті підвищення продуктивності праці. А з 1954 року, з публікацією П. Друкером «Практики управління» [203], фактично розпочалося становлення нової парадигми управління людськими ресурсами. Саме П. Друкер запропонував термін «людські ресурси» – «особливий ресурс, використання якого за допомогою ефективних стимулів дозволить компанії отримувати видиму (visible) економічну цінність» [203], на базі якого розвинулась концепція HRM (human resource management).

Варто відзначити, що саме поняття «людські ресурси» з моменту появи нещадно критикується частиною дослідників, хоча це й не завадило HRM стати однією з найбільш відомих управлінських підходів. Ключові аргументи представників антагоністичних поглядів на поняття людських ресурсів (рис. 1.2) дозволяють зробити висновок, що базою неприйняття вказаного підходу виступає саме звучання терміну, тобто саме етичність його застосування, адже у будь-якому випадку «в економіці люди є ресурсом, хоча й значно ціннішим за будь-які інші ресурси» [194]. Звісно, якщо говорити про людину, як індивіда, особистість, то розгляд її як ресурсу є неприйнятним, проте саме в економічному контексті людська праця, ідеї, населення працездатного віку є ресурсом.

Тут доцільно також звернути увагу, що частина прихильників HRM власними твердженнями сприяє наростанню критичних зауважень:

- знання, соціальні виміри людських ресурсів роблять їх навіть важливішими за матеріальні ресурси в динамічному середовищі [213];
- специфічні відмінності людських ресурсів полягають у тому, що вони характеризуються знаннями, здібностями, досвідом [174, с. 575].

В будь-якому випадку HRM парадигма набула надзвичайно широкого науково-практичного застосування як «стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту найманих працівників» [175].



Рис. 1.2 – Основні аргументи критиків та прибічників управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано автором на основі [151; 163; 187; 194; 228; 241; 248; 256; 263]

Концептуальна модель стійкого розвитку людських ресурсів має цілями три ключові аспекти:

- зростання здатності до різноманітної трудової діяльності у найманих працівників;
- використання моделей менеджменту участі для підвищення індивідуальної відповідальності;
- забезпечення гармонійного поєднання робочого часу та особистого життя [286].

Оскільки ж ресурсний підхід до персоналу був сприйнятий далеко не всією науковою спільнотою, то водночас відбувалося й становлення наукової парадигми управління людським потенціалом, основоположником якої можна вважати Г. Беккера з його теорією людського капіталу, де «людина є найціннішим активом будь-якої організації» [241]. Сучасне парадигмальне бачення НРМ (human potential management), тобто управління людським потенціалом, полягає у постановці людини у центр уваги. Управління людським потенціалом виступає інтегративним неперервним процесом вдосконалення людських здібностей та можливостей шляхом нарощування їх наявного потенціалу та допомоги їм у виявленні й використанні латентного (прихованого) потенціалу за допомогою засобів індивідуального розвитку та формування системи управлінського впливу макрорівня, покликаної створювати і підтримувати середовище в організації у стані, яким полегшуватиметься можливість використання повного потенціалу індивідів як для їх власних потреб, так і для цілей організації [228, с. 47].

Оскільки кожна з концепцій менеджменту в рамках окремих парадигм «визначає стосунки між людьми в організаціях, включаючи відносини з керівництвом, системи контролю та неформальні структури» [185], то застосування тієї чи іншої з них явно чи неявно позначається на процесах змін в організації, визначаючи підходи, що використовуються в процесі управлінського впливу та значним чином впливаючи на отримані у підсумку результати. Тут доречно відзначити, що хоча впродовж досліджуваного періоду відбулася зміна кількох панівних парадигм управління персоналом, на практиці й до сьогодні на окремих підприємствах, особливо в країнах низького економічного розвитку, застосовуються надбання лише початкової з них.

Натомість, бізнес економічно розвинених країн все більше тяжіє до застосування парадигми управління саме потенціалом в системі менеджменту персоналу, хоча наразі й не сформувалося єдиного підходу до пояснення сутності вказаного терміну (додаток А). Фактично, потенціал – це наявність

певних ресурсів, умов, можливостей тощо, використання або застосування яких відбувається не повною мірою. Звідси, потенціал підприємства – це наявність у нього сукупності ресурсів, умов функціонування та можливостей розвитку, використання яких відбувається не в повному обсязі.

Наукова література дозволяє виокремити кілька різновидів потенціалу, які мають відношення до персоналу підприємства: людський потенціал, трудовий потенціал та кадровий потенціал, проте деталізація й розмежування їх змістових особливостей вимагає дослідження всього спектру термінів, які мають відношення до персоналу. Взагалі термін «людський потенціал» є «найширшою соціально-економічною категорією, що характеризує участь людини в суспільних процесах, являючи собою сукупну чисельність населення, що спроможна здійснювати економічну діяльність в якості споживання матеріальних і нематеріальних благ, приймати участь в процесі створення сукупного продукту в якості носіїв робочої сили, підприємницьких та творчих здібностей» [171], а, отже, його застосування на рівні підприємства не є доцільним. Виходячи з цього, більш нагальною є необхідність обґрунтування співвідношення понять «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал» в системі управління потенціалом персоналу, адже існуючі наукові напрацювання не дають можливості робити однозначні висновки. Так, в той час коли одні автори пропонують ототожнювати досліджувані категорії, то інші їх протиставляють чи обґрунтовують як ціле і складовий елемент (табл. 1.1). Значно більш розширений перелік підходів до трактування терміну «кадровий потенціал підприємства» наведений у додатку Б). При цьому, зустрічаються і недосконалі трактування, наявність яких у науковому дискурсі лише ускладнює процеси методологічного забезпечення розбудови ефективних систем управління потенціалом персоналу суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності кадрового і трудового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал		Трудовий потенціал	
Автор / джерело	Визначення		Автор / джерело
Великий тлумачний словник [30, с. 263]	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивації	Гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду	М. Матюха [88, с. 61]
Н. Краснокутська, [74, с. 239]	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового, перспективного розвитку підприємства	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства	Л. Янковська, [172, с. 200]
О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк [154]	Існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства	Наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти його потреби та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного забезпечення	А. Череп, Я. Зубрицька [160, с. 94]
О. Бондаренко [23]	Сукупність здібностей і можливостей кадрів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації	Можливості працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів	В. Нижник [96]; А. Линенко, О. Шевченко [80]
В. Довбенко, В. Мельник [54]	мчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання	Сукупність джерел, засобів та ресурсів праці, які можуть бути використані для розв'язання завдання, досягнення певної цілі	Д. Богиня, О. Грішнова [21, с. 445]
В. Нижник [96]; С. Іваницька, Н. Анісова, А. Петрова [64]	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал	Наявна і можлива в майбутньому кількість і якість праці, якою володіє суспільство, колектив організації, індивід заданого рівня розвитку науки і техніки і котра визначається чисельністю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем	В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова [153, с. 76]
І. Дашко [49]	Персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних умовах виробництва	Сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці	М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась [1, с. 25]

Зокрема, одним із таких, з нашої точки зору, є трактування трудового потенціалу підприємства як «сукупності трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності» [31].

Тобто, в даному випадку має місце чітке наголошення саме на виробничій діяльності в контексті розуміння сутності трудового потенціалу підприємств, однак навіть базове трактування суті підприємства, наведене у ст. 62 Господарського кодексу України відзначає [43], що до них можуть бути віднесені суб'єкти, які здійснюють не лише виробничу, але й науково-дослідну, торгівельну чи іншу господарську діяльність. Таким чином, наведене визначення трудового потенціалу могло б мати місце лише в контексті розгляду його на рівні саме виробничої діяльності.

Аналогічним чином можна говорити і про визначення кадрового потенціалу підприємства, запропоноване В. Безсмертною, де ним визнається «інтегральна сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо» [12]. На нашу думку, дане визначення значною мірою характеризує саме трудовий потенціал персоналу підприємства, а зовсім не його кадровий потенціал.

В той же час, варто відзначити й існування протилежних підходів, за якими «трудовий потенціал підприємства представлений в основному кадровим потенціалом, який оцінюється кількісним і якісним складом працівників, а також їх здатністю виробляти споживчі вартості в умовах найбільш повного використання робочого часу, фондоозброєності праці і рівня її організації» [78, с. 219]. Саме тому вважаємо за необхідне глибше дослідити сутнісне підґрунтя обох досліджуваних понять.

Говорячи про трудовий потенціал підприємства, на нашу думку, варто під ним розуміти потенціал трудової діяльності персоналу, а це, своєю чергою, вимагає більш детального розгляду самого поняття «трудова діяльність». Узагальнено існуючі наукові напрацювання в контексті змістових аспектів трудової діяльності представимо на рис. 1.3.

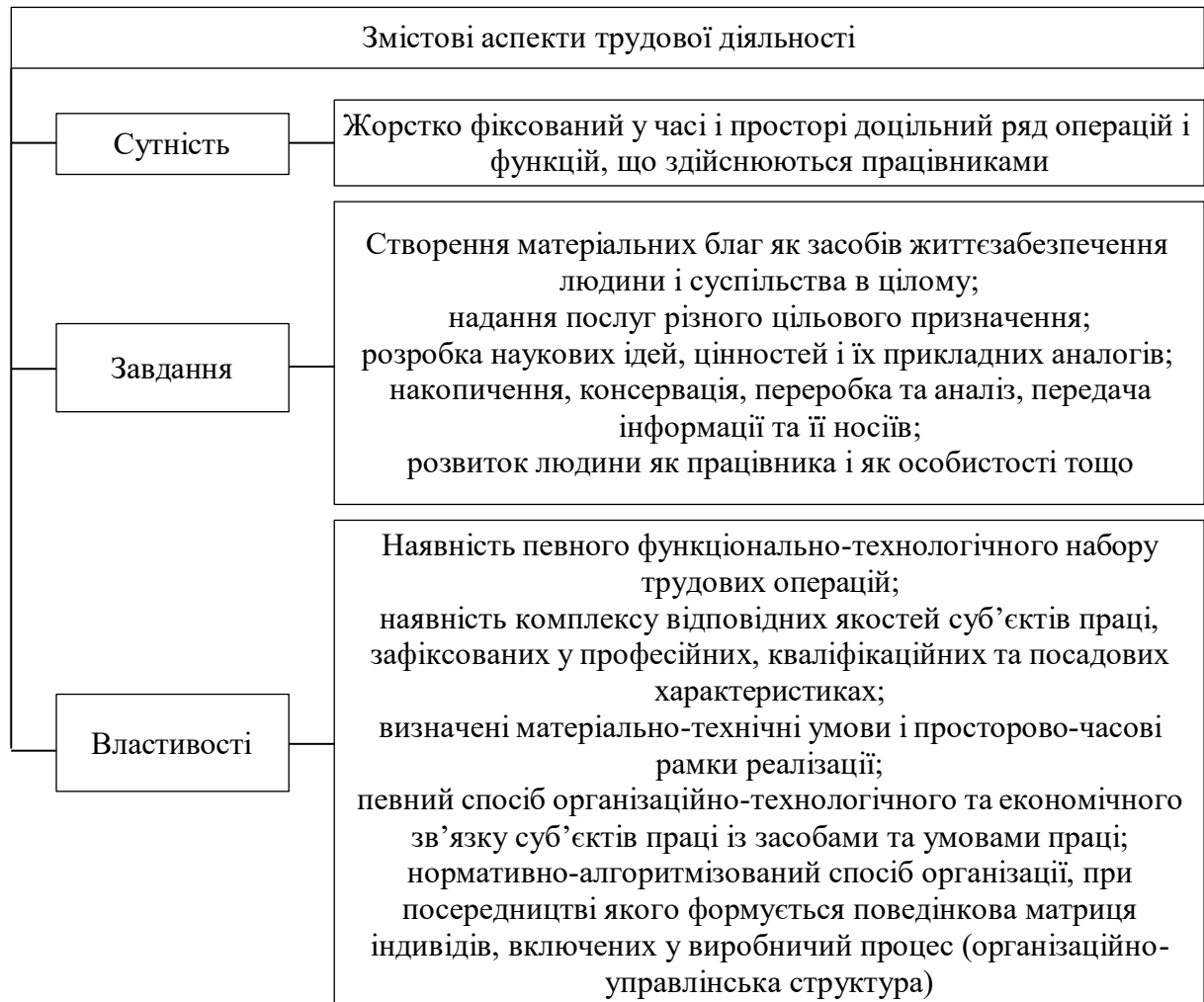


Рис. 1.3 – Змістові аспекти поняття «трудова діяльність» у науковій літературі

Джерело: побудовано автором за матеріалами [60; 82; 138]

Оскільки трудову діяльність здійснюють лише індивіди і вона є видом виключно людської активності, то можна стверджувати, що кожна людина з народження володіє певним трудовим потенціалом в залежності від

особливостей психофізіологічного стану, який в міру дорослішання, з набуттям різного роду знань і вмінь, лише зростає, а в разі досягнення верхньої межі працездатного віку чи за інших життєвих обставин починає знижуватися.

Так як трудовий потенціал наявний у кожного індивіда, то логічно стверджувати, що будь-яка сукупність (спільнота, група) індивідів також володітиме певним трудовим потенціалом. Тобто, логічним є виокремлення трудового потенціалу індивідів, суспільства, країни, території тощо [153; 170] і при цьому, абсолютно недоречно говорити про трудовий потенціал підприємства.

Оскільки трудовий потенціал – це не просто характеристика, а, певною мірою, власність індивідів, то на рівні підприємств можна говорити лише про трудовий потенціал персоналу або «колективу організації» [170]. Таким чином, на будь-якому підприємстві, де використовується наймана праця, наявний і трудовий потенціал найманих працівників або трудовий потенціал персоналу як існуючі і перспективні його можливості здійснювати трудову діяльність. Звідси, можемо визначити трудовий потенціал персоналу як його існуючі і перспективні можливості щодо здійснення трудової діяльності.

Досліджуючи кадровий потенціал підприємства, перш за все слід розглянути сутність поняття «кадри» (табл. 1.2). Так, більшість дослідників сходяться на думці, що під «кадрами» варто розуміти «постійний склад працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з підприємством [40; 76], зазначаючи при цьому, що дане поняття є вужчим від поняття «персонал» і наголошуючи, що «основні характерні складові поняття «кадри» – постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими» [6]. Доречно також відзначити, що англomовна наукова література також під терміном «кадри» («cadre» або «key staff», що є більш поширеним) [265, 251] розуміє лише певну частину персоналу підприємства.

Таблиця 1.2 – Тракткування терміну «кадри» у науковій літературі*

Автор, джерело	Тракткування терміну «кадри»
О. Крушельницька, Д. Мельничук [76, с. 11]; В. Андрущенко [146]	Штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності
М. Босняк [24]	Частина трудових ресурсів, яка постійно функціонує у даній галузі та одночасно сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту
О. Волков [32, с. 146]	Основний (штатний постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
А. Шегда [166, с. 219]	Штатний склад працівників підприємства
Великий тлумачний словник [30, с. 550]	Основний склад працівників підприємства та потенційних кандидатів на заміщення робочих місць
Г. Назарова, В. Лаптев [93, с. 87]	Персоніфікована робоча сила, яка володіє своїми індивідуальними якісними характеристиками
С. Тарасов, Г. Суходольський [149]	Кількісна характеристика працівників різних спеціальностей
Л. Михайлова [90]	Сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти
В. Гонтюк [40, с. 27]	Соціально-економічна категорія, що характеризує постійний склад працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою
Оксфордський тлумачний словник [279]	Невелика група людей, які відібрані та навчені для спеціальної мети
М. Р. Рязанов [132]	Весь особовий склад установи, підприємства, організації або частина цього складу, що представляє собою групу за професійними або іншими ознаками
О. А. Шаповал [164]	Працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією
В. П. Бех [15]	Соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни

* побудовано автором

По суті, кадровий склад кожного підприємства – це та частина його персоналу, яка має не лише певний рівень кваліфікації та професійної підготовки для виконання своїх посадових обов’язків, але й є складно замінюваною. Іншими словами, до складу кадрів на підприємстві варто включати тих працівників (фахівців), замінити яких у разі необхідності на фахівця хоча б аналогічного рівня може бути дуже складним завданням. Зокрема, для машинобудівних підприємств це можуть бути інженери, конструктори, проектувальники організації виробництва, налагоджувальники програмного забезпечення виробничих ліній, висококваліфікований виробничий персонал тощо. З наведеного випливає, що на кожному підприємстві до складу кадрів можуть включатися працівники різних відділів, функцій та професій в залежності від їх значення не лише для поточного функціонування, а й для стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей суб’єкта господарювання. Це, своєю чергою, наводить на думку, що оскільки кожен представник кадрів підприємства має власний трудовий потенціал, то трудовий потенціал кадрів може мати певну тотожність із кадровим потенціалом підприємства.

Варто відзначити, що вітчизняна наукова думка виокремлює дві основні відмінності кадрового потенціалу в порівнянні з трудовим: стратегічна орієнтація та орієнтованість на мікроекономіку [6, с. 104]. Проте кожне з наведених тверджень є досить спірним. Так, в будь-якому випадку, вживання терміну «потенціал» має на увазі певну перспективу, а, отже, незалежно від того, про який саме потенціал йдеться – трудовий чи кадровий – обидва вони мають стратегічну орієнтацію. Аналогічним чином не поділяємо ми й думку, що «кадровий потенціал притаманний лише підприємству» [23, с. 57], тобто про орієнтованість на мікроекономіку. Так, доцільно виокремлювати галузевий кадровий потенціал як на рівні держави в цілому, так і на регіональному рівні.

Якщо говорити про перелік складових елементів чи базових характеристик кадрового потенціалу підприємства, наведений у науковій

літературі, то він є значно ширшим у порівнянні з аналогічним переліком трудового потенціалу (рис. 1.4), що дозволяє зробити припущення щодо того, що «кадровий потенціал» є значно ширшим за поняття «трудоий потенціал». Зокрема, до такого висновку доходить у своєму дослідженні О. Бондаренко [23], виокремлюючи трудовий потенціал як складову кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 1.4 – Ключові характеристики (складові елементи) трудового та кадрового потенціалів у науковій літературі

Джерело: побудовано автором на основі [2; 74; 18; 34; 59; 128; 153]

Існує думка, що «кадровий потенціал відрізняється від трудового потенціалу на величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників...» [155, с. 24], проте ми вважаємо таке трактування надто звуженим.

Враховуючи ж результати нашого дослідження можемо визначити, що первинним носієм трудового потенціалу або потенціалу трудової діяльності є людина, а тому будь-який вплив на його формування й нарощування на індивідуальному рівні може бути лише опосередкованим, тобто здійснюватиметься через призму ціннісних установок, уявлень, потреб та мотивацій індивідів. В свою чергу, первинним носієм кадрового потенціалу є суб'єкт, який використовує найману працю і характеризується наявним певним кадровим складом персоналу чи перспективою наявності такого, а тому в даному випадку формування кадрового потенціалу підприємства перебуває у чіткій прямій залежності від дій керівництва (власників) (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Порівняльний аналіз сутності та змістових характеристик трудового і кадрового потенціалів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, формування особистого трудового потенціалу відбувається в кожній людини індивідуально під впливом цілого ряду чинників зовнішнього середовища та наявних психофізіологічних особливостей, а формування кадрового потенціалу підприємства є чітко регламентованим, реалізується за допомогою визначених методів і процедур в рамках чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Трудовий потенціал персоналу підприємства складається з сукупності індивідуальних трудових потенціалів найманих працівників, хоча й не є їх простою сумою і, при цьому, може не повною мірою входити до складу кадрового потенціалу підприємства. Іншими словами, на мікрорівні, тобто на рівні підприємства, співвідношення кадрового потенціалу і трудового потенціалу персоналу є абсолютно індивідуальними і залежать від чисельності кадрового складу, заповнення робочих місць персоналом відповідної кваліфікації, перспектив нарощування кадрового складу тощо. Проте, в будь-якому випадку, трудовий потенціал персоналу і кадровий потенціал підприємства не можуть співвідноситися як ціле і частина, хоча складовою кадрового потенціалу є індивідуальні трудові потенціали наявних і перспективних кадрів.

Таким чином, на нашу думку, кадровий потенціал підприємства – поняття, яке одночасно і ширше, і вужче за трудовий потенціал персоналу підприємства, адже воно включає не лише можливості і перспективи трудової діяльності наявного і потенційного кадрового складу, але й потенціал його фахового розвитку, командної роботи, потенціал синергічного ефекту організаційної структури управління тощо, проте, при цьому, може не включати частину найманих працівників, які не входять до числа кадрів і не мають потенціалу входження.

Кадровий потенціал у жодному випадку не є узагальненням або підсумовуванням всіх особистісних трудових потенціалів працівників кадрового складу. Його значення може як зростати, так і зменшуватися в

порівнянні з потенційним сумарним показником за рахунок ефекту групової, командної взаємодії. При цьому, розгляд кадрового потенціалу підприємства як «наявної сукупності здібностей і можливостей кадрів, що мають кількісні та якісні характеристики» [142, с. 58] також вважаємо не зовсім вірним, адже це, швидше, характеристика їх сукупного трудового потенціалу. Натомість, більш вірним, з нашої точки зору, є акцент на «можливості кадрів забезпечувати досягнення поставлених цілей» [17; 74], виходячи з чого вважаємо за доцільне трактувати «кадровий потенціал підприємства» як характеристику сукупних можливостей його кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання. При цьому, «кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному окремому представнику кадрового складу підприємства» [18], тому важливим завданням є дослідження принципів, методів та систем оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

1.2 Принципи, методи та наукові підходи в оцінюванні кадрового потенціалу промислових підприємств

В процесі свого розвитку наука кадрового менеджменту пройшла доволі тривалий шлях різноманітних перетворень і удосконалень, що не могло не позначитись на застосовуваних у практиці кадрового управління принципах, методах та системах оцінки кадрів і їх потенціалу. Власне «розвиток ідеї розгляду знань та здібностей найманих працівників як активу простежується до 18 століття» [218, с. 4], відколи й сформувалося первинне розуміння людського капіталу як економічних вигод від накопичених індивідом знань. Так, ранні наукові напрацювання з питань оцінки людського капіталу організацій, а саме цей термін є широковживаним в англomовному дискурсі, на відміну від поняття «кадровий потенціал», були присвячені обґрунтуванню підходів до оцінки

(вимірювання цінності) людського капіталу на рівні країни [268; 285], для чого пропонувалися два різноспрямовані підходи, один з яких орієнтувався на витрати на навчання індивідів впродовж життя, а інший – на очікуваний рівень їх доходів (рис. 1.6), тобто на результати.

Підходи до оцінки	Автори / джерела
Витратно-орієнтований (cost-based) пропонує оцінювати людський капітал як амортизовану вартість потоку інвестицій минулих років, включно з інвестиціями родини, держави, роботодавців та самоінвестиціями	Т. Шульц, 1961 [268]
Доходо-орієнтований (income-based) пропонує оцінювати людський капітал як суму дисконтованих значень усіх майбутніх потоків доходів, які індивід очікує (заслуговує) отримати впродовж життя	Б. Вейсброд, 1961 [285]; Дж. Грехем, 1979 [215]; Д. Йоргенсон, 1989 [227]
Індикаторно-орієнтований (indicators-based) пропонує оцінювати людський капітал (потенціал) на основі застосування окремих груп показників: освітнього рівня, психологічного розвитку, мотиваційного спрямування тощо	Л. Кронбах, 1965 [197]; Дж. Нейлор, 1965 [246]; ОЕСР, 2011 [177]
Результатно-орієнтований (results-based) пропонує оцінювати потенціал персоналу на основі параметрів результативності його реального використання	Е. Фламгольц, 1985 [213]; Дж. Грюер, 1998 [217]
Динамічно-орієнтований (sustainable development-based) пропонує оцінювати потенціал персоналу зі спрямуванням на стійкий розвиток підприємства у перспективі у парадигмі «навчання – зростання»	М. Гуселід, 1995 [225] Р. Каплан, Д. Нортон, 1996 [229]; Л. Едвінсон, 1997 [208]
Компетентнісно-орієнтований (skill-based) пропонує оцінювати потенціал персоналу на основі врахування його компетенцій, знань, вмінь, досвіду професійної діяльності тощо	Е. Лазеар, 2003 [236] К. Лепін, 2009 [238]

Рис. 1.6 – Розвиток підходів до оцінки людського потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Саме доходно-орієнтований підхід до оцінки потенціалу людського капіталу набув ширшого застосування у свій час, оскільки пропонував базувати систему оцінки на розрахунку чистої теперішньої вартості майбутніх вигод, отриманих за рахунок вкладання певного «обсягу» людського капіталу. Тобто, за основу розрахунків фактично пропонується брати очікувані (прогнозовані) доходи індивідів відповідно до рівня освіти та періоду до досягнення ними пенсійного віку [218, с. 13].

Іншим напрямом наукових досліджень став пошук підходів до якісної оцінки роботи персоналу, результати діяльності якого не мають чіткого кількісного вираження. Так, виник ряд досліджень психологічного спрямування [197; 246, 257], в яких містилось обґрунтування пропозицій у напрямі здійснення якісної оцінки роботи персоналу.

В подальшому дослідження означених питань, зазвичай, фокусувалися на порівняльній оцінці витрат на персонал і результативності його діяльності в межах організації [213; 217] або ж на порівняльному аналізі міжорганізаційних показників використання людського капіталу [212]. Тобто, на початковому етапі розвитку підходи до оцінки саме потенціалу персоналу (людського капіталу) підприємств мали чітке бухгалтерське спрямування, формуючи оптимальний перелік показників звітності, в тому числі й управлінської, методів їх розрахунку та підходів до трактування.

Публікація наукового доробку М. Гуселіда [225], в якому доводилася наявність стратегічного потенціалу менеджменту людських ресурсів, стимулювала розвиток подальших досліджень за даним напрямом, а, відтак, і виникнення нових підходів до оцінки потенціалу персоналу організацій – зокрема, й до розробки системи показників, що дозволяє здійснити оцінку узгодженості зусиль управлінців сфери кадрового менеджменту із загальною стратегією підприємства, а, відтак, прийняти міри в усуненні недоліків і сприянні покращенню загальних результатів діяльності підприємства [183].

Подальший розвиток системи оцінки персоналу та його потенціалу відбувався зі спрямуванням на стратегічну перспективу і, зокрема, на стійкий розвиток підприємства у перспективі, що сприяло появі таких розробок, як збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон [229], в якій, зокрема, оцінці персоналу відведений квадрант «навчання і зростання» чи як менш відома у вітчизняному науковому дискурсі «Skandia's Value Scheme» Л. Едвінсона [207] – схема оцінки цінності інтелектуального капіталу і, зокрема, компетенцій та здібностей персоналу, розроблена для страхової компанії «Скандія».

Початок ХХІ-го століття ознаменувався появою ряду деталізованих методик оцінки й порівняльного аналізу поведінки персоналу [222]; плинності кадрів, якості програм допомоги (підтримки) найманим працівникам [193]; виникненням і активним розвитком компетентнісно-орієнтованого підходу до оцінки потенціалу людського капіталу підприємства [236; 238] тощо, що сприяло переосмисленню ролі персоналу не лише у забезпеченні стабільного функціонування, а й стійкого розвитку суб'єктів господарювання і, таким чином, активізувало дослідження методів та розбудову методик оцінки їх кадрового потенціалу.

Тут доцільно відзначити, що говорячи про методи та методики, слід розуміти наступне:

– метод – систематизований спосіб досягнення теоретичного чи практичного результату, розв'язання проблем чи одержання нової інформації на основі певних регулятивних принципів пізнання та дії [156];

– методика – сукупність взаємопов'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи [30].

Говорячи саме про методи оцінки, маємо відзначити, що тривалий період існування науки управління персоналом (кадрового менеджменту) ще до виникнення самого поняття «потенціал персоналу» характеризувався появою широкого спектру методів оцінки, які застосовуються й за сучасних умов лише

в значно удосконаленому й доповненому вигляді. При цьому, введення у науковий дискурс понять «потенціал персоналу», «потенціал людського капіталу підприємства», «кадровий потенціал» супроводжувалося й появою досліджень в напрямі розбудови методик їх оцінки. Саме в цей період існуючі методи й методики оцінки персоналу автори почали адаптовувати під власне бачення сутнісних аспектів, зокрема, кадрового потенціалу підприємства, що призвело до появи не лише широкого спектру підходів, але й до значної термінологічної плутанини. Так, окремі авторські колективи [13; 150], поєднавши методи оцінки персоналу з окремими методами кадрового менеджменту, стверджують, що до методів оцінки кадрового потенціалу підприємства належать: біографічний метод, метод стандартних оцінок, анкетування, опитування, інтерв'ю, професійна атестація, опис, спостереження, тестування, ділові ігри, екзамен, захист проєкту, співбесіда, метод 360, рейтинговий метод, метод визначеного розподілу тощо. В даному випадку наведений перелік методів може використовуватись з метою оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів, взаємовідносин в колективі тощо, тобто кожен з них може стати одним із елементів методики оцінки однак називати їх методами оцінки кадрового потенціалу підприємства вважаємо недоречним.

Іншими авторами [154; 157] наводиться, можливо, не настільки деталізований, проте різноаспектно охарактеризований перелік методів оцінки потенціалу окремих працівників, в той час щодо оцінки потенціалу підприємства пропонується вживати термін «методичний підхід». Якщо взяти за основу трактування поняття «методичний» як той, що стосується методики, а «підхід» як сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, наведені в Академічному тлумачному словнику української мови [30], то можна зробити висновок щодо значного взаємозв'язку понять «методика» і «методичний підхід»: кожен методичний підхід може стати методикою у випадку нормативного закріплення. В умовах значної кількості наукових розробок

проблематики оцінки кадрового потенціалу підприємства відсутність чітко окресленого кола методів такої оцінки й, натомість, багатоаспектне вивчення методичних підходів дає підстави стверджувати, що кадровий потенціал підприємства за рахунок своєї комплексності й багатоаспектності не може бути повномірно оцінений в рамках одного методу. Іншими словами, якісна оцінка кадрового потенціалу підприємства потребує застосування методичного підходу, розробленого на основі використання спектру методів.

В свою чергу, вибір (формування) методичного підходу до оцінки наявного кадрового потенціалу і можливих варіантів його розвитку визначатиметься наявністю глибокого розуміння сутності і складу власного кадрового потенціалу топ-менеджментом (власниками) підприємств. Щодо сутнісних аспектів кадрового потенціалу, то, як вже було обґрунтовано нами вище, в даному дослідженні він трактується як характеристика сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання. Однак, при цьому, потребують уточнення й деталізації його складові об'єкти, розгляд яких, в першу чергу, потребує констатації відсутності у сучасному науковому дискурсі єдності дослідників у цьому питанні. При цьому, якщо вітчизняна наукова спільнота віддає перевагу вивченню складових саме кадрового потенціалу, то в англійських дослідженнях переважає вивчення складових потенціалу людського капіталу кадрів організації, чим пояснюються окремі відмінності пропонованого їх переліку.

Так, англійська наукова література кінця XX століття [208; 272] характеризується чітким виокремленням трьох базових елементів досліджуваного потенціалу – компетентнісної, яка включає знання, компетенції, досвід, творчий потенціал, мотивацію та ставлення до праці; організаційної, що базується на оцінці синергетичного взаємозв'язку організації праці на підприємстві (процедур, рутинних операцій тощо) й можливостей працівника, в тому числі й культурних та моральних, ефективно застосовувати

свій досвід та знання у таких умовах та складової взаємодії, яка полягає у врахуванні аспектів командної роботи, особистих стосунків у питанні повного використання індивідуального потенціалу кожним працівником.

В українському ж науковому просторі й до сьогодні існують різноспрямовані підходи у виокремленні складових кадрового потенціалу. Так, одні автори [155] тяжіють до значної деталізації всього спектру складових, пропонуючи виокремлювати освіту, рівень кваліфікації, професійні здібності, професійні навички, психометричні характеристики кадрів тощо; інші [37] розглядають кадровий потенціал як багаторівневе поняття, в основі якого індивідуальний потенціал працівника та потенціал виробничого колективу, які, своєю чергою, включають цілий спектр інших потенціалів – психофізіологічного, кваліфікаційного, освітнього, інтелектуального, комунікативного, ціннісно-мотиваційного, потенціалів системи управління та організації праці. Крім того, поширені є й погляди, які передбачають виокремлення мінімального набору складових: психофізіологічної, кваліфікаційної, особистісної [168]; психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової [40]; психофізіологічного, кваліфікаційного та особистісного потенціалів [91]. Існують також і погляди [13] щодо виокремлення у складі елементів кадрового потенціалу підприємства забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності використання трудових ресурсів та факторів впливу на ефективність використання трудових ресурсів, на основі яких здійснюється його комплексна оцінка.

Практичний досвід функціонування великих американських та японських корпорацій [148] дозволяє відзначити наявність структурування персоналу за характерними ознаками: у кожному структурному угрупованні виділяється кадрове ядро, яке визначає якість усього угруповання, хоча й аналізується окремо за кожною особою, тобто можна говорити про певний різновид рівневої структуризації кадрового потенціалу.

Кожен з дослідників обґрунтовує перелік складових кадрового потенціалу підприємства, виходячи з власного трактування його суті та змістових аспектів.

Схоже припущення зустрічаємо й у робочих документах Європейського центру управління політикою розвитку, відповідно до якого «усі системи оцінки потенціалу ґрунтуються на низці вбудованих припущень, що відображають погляди їхніх розробників на потенціал, організацію, природу людини, ефективність і навіть на сам розвиток» [183, с. 96]. Аналогічним чином, виходячи з нашого бачення сутності кадрового потенціалу підприємства саме як характеристики сукупних можливостей його кадрового складу, можемо сформулювати і власний перелік та структуру його складових елементів (рис. 1.7).

Оскільки кадровий потенціал підприємства формується частиною його персоналу, віднесеною до складу кадрів, то його найнижчим структурним рівнем є саме індивідуальні сукупні можливості з ефективної реалізації поставлених завдань та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Іншими словами, мікрорівень кадрового потенціалу складається з індивідуальних трудових потенціалів кожного представника кадрів на підприємстві, кожен з яких, своєю чергою, складається з двох основних елементів: наявних можливостей з ефективної реалізації поставлених завдань (виконання посадових обов'язків, виконання усіх типів операцій чи дій, передбачених посадою) та перспективних можливостей в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності підприємства.

Другий рівень кадрового потенціалу підприємства – рівень підрозділів – може мати різну глибину в залежності від масштабності організаційної структури підприємства, наявності у його складі різноманітних філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів тощо. В будь-якому випадку, з нашої точки зору, елементами кадрового потенціалу підприємства на мезорівні найнижчої ієрархії будуть індивідуальні трудові потенціали кожного представника кадрів певної групи, а також сукупні можливості ефективного їх використання й нарощування за усталених взаємовідносин у групі.



Рисунок 1.7 – Рівнева структура та складові елементи кадрового потенціалу промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

На вищих ієрархічних рівнях, тобто для укрупнених груп кадрів підприємства – для окремих відділів, структурних підрозділів, філій тощо складові елементи кадрового потенціалу, таким чином, мають складатися з сукупності індивідуальних кадрових потенціалів нижчих ієрархічних рівнів та з додаткової складової – сукупних можливостей ефективного використання й нарощування командних кадрових потенціалів за усталених взаємовідносин, в тому числі й міжособистісних.

Рівень кадрового потенціалу підприємства в цілому, за суттю і є виразником його загального кадрового потенціалу і, таким чином, складається з індивідуальних кадрових потенціалів кожного підрозділу та сукупних можливостей ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу за усталених взаємовідносин між підрозділами та за існуючих умов організації й оплати праці. Крім того, на нашу думку, окремим компонентом кадрового потенціалу підприємства на даному рівні мають бути загальні характеристики кадрового складу та ефективності його діяльності як в розрізі окремих підрозділів так і в цілому по підприємству.

Тут маємо відзначити, що виокремлення рівневої структури кадрового потенціалу для підприємств не є звичним для україномовного наукового дискурсу, адже дослідники [26; 73; 89; 143] переважно розглядають структуру кадрового потенціалу на глобальному рівні, де кадровий потенціал підприємства перебуває на мікрорівні у міжнаціональній ієрархії кадрових потенціалів. Однак, з нашої точки зору, ефективне формування, використання й нарощування кадрового потенціалу підприємства потребує й деталізованого підходу до розгляду його структурних елементів, тобто розгляду його як певної рівневої структури, нижчим елементом якої є індивідуальний трудовий потенціал кожного окремого представника кадрів. В цьому аспекті маємо відзначити, що ми пропонуємо певним чином розвинути напрацювання У. Галицької [37], яка висловлює тезу щодо необхідності розгляду кадрового потенціалу підприємства саме як рівневої структури, хоча з виділеними даним автором рівнями категорично не погоджуємось. Так, зокрема, дослідниця

пропонує на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства розглядати кадровий потенціал окремого працівника зі складу кадрів. Однак, як нами вже обґрунтовувалося вище, оскільки первинним носієм кадрового потенціалу є саме суб'єкт, що використовує найману працю і має хоча б одного працівника, який може бути включений до складу кадрів, то на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства можуть розглядатися лише індивідуальні трудові потенціали кожного працівника з їх числа.

Застосування саме рівневої структури кадрового потенціалу організації пропонується й у науковій розробці вітчизняного авторського колективу, відповідно до думки якого «рівень діагностики кадрового потенціалу залежить від ступеня агрегованості ресурсу: повний обліковий склад організації, підрозділу, групи, окремої особи тощо» [148, с. 30]. Тобто в даному випадку також має місце об'єднання трудового та кадрового потенціалів і, крім того, твердження щодо наявності у індивідів кадрового потенціалу.

Зрозуміло, що пропонований нами підхід до виокремлення структурних складових кадрового потенціалу підприємства потребує й формування (відбору) відповідного переліку методів оцінки. Адже, як вже відзначалося вище, з метою оцінки кадрового потенціалу підприємства може застосовуватись чисельний перелік різноманітних методів, оскільки жоден з них сам по собі не дає можливості оцінити кадровий потенціал, що впливає з їх характеристик (додаток В) і з обґрунтованої нами рівневої структури і сутності кадрового потенціалу підприємства та підтверджується результатами інших досліджень даного напрямку.

Зокрема, у науковій розробці колективу українських науковців з питань оцінки кадрового потенціалу підприємств зазначається, що варто використовувати одночасно «2–3 якісних методи (документальний, описовий, співбесіда); коефіцієнтний (кількісний); метод екстраполяції (перенесення реального стану персоналу у майбутнє)» [148, с. 15].

Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні:

- початковий відбір працівників з метою встановлення тих, хто може бути включений до кадрового складу;
- оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів;
- виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі;
- оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими групами кадрів;
- агрегування отриманих показників індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підстави припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики.

Сучасний науковий дискурс, особливо якщо говорити про дослідження вітчизняних авторів, характеризується наявністю диференційованих підходів до розбудови системи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Проте першоосновою існуючих систем можна вважати початкові спроби науковців оцінити людський капітал, які в подальшому, шляхом критичного аналізу й подальшого удосконалення (рис. 1.8), були втілені в окремих оціночних моделях.



Рис. 1.8 – Розвиток науково-методичних підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [185; 209; 216; 218; 226; 238; 269]

Дослідники генезису й різновидів моделей оцінки потенціалу людського капіталу підприємств доходять висновку, що «більшість розроблених систем оцінки потенціалу людських ресурсів підприємства мають макроорієнтацію або ж спрямованість на застосування керівниками вищої ланки, що позбавляє можливості врахування потреб персоналу середнього й нижчого рівнів, на яких, фактично, й здійснюються основні процеси з розвитку потенціалу» [183, с. 97].

Аналогічним чином можна говорити й про більшість систем оцінки кадрового потенціалу підприємства, пропонованих українськими авторами. Зокрема, з числа останніх напрацювань в частині систем оцінки кадрового потенціалу можемо відзначити:

1) оцінку кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу окремих працівників на основі методу радару, заснованого на оцінці інтегральних значень досліджуваного показника, наведену у роботі В. Смачило [145].

Пропонована система оцінки потребує, по-перше, встановлення еталонного значення кадрового потенціалу як для підприємства в цілому, так і для окремого найманого працівника, не передбачаючи диференціацію персоналу за видами робіт і, до того ж, застосування бальних оцінок при встановленні рівнів розвитку у кожного індивіда тих чи інших компонент з переліку. По-друге, у наведеній системі оцінки стверджується, що індивіди є носіями кадрового потенціалу, хоча, як нами було обґрунтовано вище, первинним носієм кадрового потенціалу може бути лише суб'єкт господарювання, що використовує найману працю. По-третє, у авторському підході кадровий потенціал підприємства пропонується розраховувати на основі усереднених значень індивідуальних кадрових потенціалів, що ніяким чином не враховує ефекту спільної діяльності, а «спільне застосування навичок у процесі праці може як підвищити, так і знизити рівень застосування потенціалу» [226];

2) підхід авторського колективу [8] до розробки системи оцінки кадрового потенціалу підприємства з використанням методів управління за

цілями та інтегральної оцінки. Так, відповідно до авторської методики пропонується здійснювати формування матриці оцінок критеріїв, що характеризують рівень професіоналізму і дисципліни керівників в контексті досягнення поставленої цілі. При цьому, всі розрахунки робить відповідна програма на підставі зіставлення реальних та потенційних результатів діяльності оцінюваних. Аналіз представленої системи оцінки дозволяє зробити висновок, що попри всю її складність і математичну обґрунтованість вона є, швидше, інтегральною оцінкою індивідуальних характеристик управлінця, проте її застосування аж ніяк не дозволить оцінити кадровий потенціал підприємства;

3) спрощену методику оцінки кадрового потенціалу підприємства у роботі О. Євтеєвої [57] за трьома напрямками: оцінка динаміки кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу; встановлення відповідності фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному; оцінка рівня використання кадрового потенціалу. При цьому якщо з обґрунтуванням саме такого складу напрямів оцінки кадрового потенціалу підприємства можна погодитись, то пропоновані фактичні методи й показники оцінки дають підстави говорити, що автор підміняє поняття оцінки результатів роботи персоналу поняттям оцінка кадрового потенціалу;

4) компетентнісний підхід до оцінки кадрового потенціалу, обґрунтований у дослідженні В. Гонтюк [40], застосування якого передбачає не лише початкове формування багаторівневого методичного забезпечення – системи критеріїв оцінки, переліку ключових компетентностей для різних посад, встановлення вагових коефіцієнтів тощо, а й вибору групи експертів з метою здійснення експертної оцінки компетентностей кожного оцінюваного індивіда. Крім того, головна проблема пропонованого методу – фактичне ототожнення рівня компетенцій кадрів з кадровим потенціалом підприємства;

5) розрахунок інтегрального значення кадрового потенціалу, заснованого на експертних оцінках фактичних значень окремих показників його складових

за попередньо встановленими шкалами оцінних критеріїв [136]. В даному випадку рівень суб'єктивності експертних оцінок обмежується попередньо встановленими шкалами оцінних критеріїв, однак, при цьому, в якості складових кадрового потенціалу підприємства розглядаються лише освіта фахівців, підготовка фахівців та підвищення їх кваліфікації;

6) напрацювання Т. Гринько та К. Савченко [46] в частині застосування моделі 4D в оцінці кадрового потенціалу підприємства. Так, автори пропонують використовувати в якості складових кадрового потенціалу підприємства результати роботи співробітника (фактичні результати) і його компетенції (максимальні результати ідеального співробітника відповідної посади), показники поточної ефективності його роботи, а також управлінський фактор – показники якості управління персоналом. При цьому автори пропонують здійснювати інтегральну оцінку кадрового потенціалу кожного фахівця, проте ми вже обґрунтовували вище недоцільність вживання даної термінології відносно до окремого працівника;

7) розробку В. Смачило [144], відповідно до якої автором здійснено відбір 6 компонент, за якими об'єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу. Отримані експертні оцінки за встановленим переліком показників щодо кожного окремого працівника пропонується опрацьовувати, визначаючи середній рівень по підприємству й переводити в бали за шкалою від 1 до 10. Авторка характеризує власну систему оцінки кадрового потенціалу як «громіздку» [144, с. 227], хоча з нашої точки зору вона є, швидше, надзвичайно суб'єктивізованою, адже передбачає оцінювання всіх компетенцій працівників їх безпосередніми керівниками, що в будь-якому випадку даватиме їм можливість відображати особисте ставлення до кожного підлеглого за рахунок оцінних показників.

Таким чином, аналізуючи сучасні наукові напрацювання з питань оцінки кадрового потенціалу підприємства, а також спектр ключових викликів та припущень щодо ефективності оцінних моделей, можемо відзначити, що

складність, комплексність, багат шаровість і, певною мірою, абстрактність досліджуваної категорії призводить до появи різноспрямованих підходів і напрямів у питанні побудови високоефективної й практично доцільної системи оцінки кадрового потенціалу. Хоча в частині принципів побудови систем оцінки кадрового потенціалу є певні загальновизнані твердження. Так, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) [247, с. 6] обґрунтовує кілька ключових принципів її побудови:

- базування систем оцінки на показниках результатів господарської діяльності підприємства;
- двобічна оцінка ефективності – в напрямі досягнення цільових результатів та в напрямі процесів самоадаптації й самонавчання організації;
- вимірювання організаційної результативності з врахуванням зміни показників розвитку ширшої локальної системи напрямів діяльності (галузей), що характеризуються наявністю зв'язків (перебувають в одному ланцюзі створення вартості для кінцевих споживачів, виробництва яких є взаємозалежними тощо) з даним підприємством чи його продукцією;
- включення до методик оцінки принаймні одного методу врахування непередбачуваних змін в результатах діяльності та одного методу перевірки (валідації) процесів розвитку прогнозованих змін.

Вітчизняні дослідники [47; 121; 140; 167] одним з головних постулатів побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства визначають застосування з цією метою якісних і кількісних показників. При цьому, склад як якісних, так і кількісних показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, в тому числі й їх розподіл за окремими класифікаційними групами, кожен з авторів наводить відповідно до власного розуміння й застосовуваних оціночних моделей (табл. 1.3). Як бачимо, пропонуючи досить схожі підходи до виокремлення власне груп показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, автори все ж розходяться у виборі підходу, на якому базуватиметься ця оцінка.

Таблиця 1.3 – Ключові групи показників, які застосовуються в моделях оцінки кадрового потенціалу підприємства*

Автор / автори	Групи показників	Перелік ключових показників оцінки
В. Гриньова, Г. Писаревська [47]; О. Скорук [140]	Кількісні	Склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах, кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі)
	Якісні характеристики персоналу	Стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності
	Наявні та потенційні можливості працівників	
	Наявність якісної системи управління персоналом	
	Наявність кадрової політики	
І. Дашко [49]	Показники руху кадрів	Число звільнення, число додаткового прийому працівників
	Показники кваліфікації кадрів	Обсяг застарівання знань, обсяг втрати вмінь, показники підвищення чи зниження кваліфікації
	Показники підвищення чи зниження мотивації кадрів	
	Показники умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника	
	Показники конфліктних ситуацій у колективі	
Н. Прижигалінська [121]	Кількісні показники	Чисельність і структура кадрів, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу
	Якісні характеристики персоналу	Показники стану розвитку фізіологічної (фізичне здоров'я, психічне здоров'я, темперамент), інтелектуальної (інтелект, знання, здатність до навчання), професійно-освітньої (рівень професійно-освітньої кваліфікації, сформовані компетенції, досвід, інноваційне, творче мислення, підприємницькі здібності, прагнення до самовдосконалення), соціогуманістичної (загальна культура, моральність, духовність, ввічливість, доброта, суспільна зрілість, соціальні цінності та орієнтири, налаштованість на взаємодію) компонент особистості

Продовження табл. 1.3

1	2	3
О. Михайлюк [91]	Показники психофізіологічного потенціалу	Здатності і схильності індивідів, стан їх здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи
	Показники кваліфікаційного потенціалу	Обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності
	Показники особистісного потенціалу	Рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм відносини до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини
М. Ленстоун, І. Донер [235]	Загальна вартість робочої сили	Заробітна плата, різні доплати і премії, виплати за період тимчасової непрацездатності чи перед виходом на пенсію
	Показники руху кадрів	Показники звільнених, прийнятих на роботу працівників за видами причин
	Показники складу і структури кадрів	Гендерна, етнічна, вікова та інші структури кадрового складу на різних рівнях організаційної ієрархії
	Показники знань та вмінь	Показники чисельності днів і коштів, витрачених на навчання кадрів
	Показники культури та залученості	Показники, що дозволяють вивчити ставлення персоналу до підприємства та виконуваної роботи
М. Є. Магльованна, А. О. Полторацька [84]	Професійно-кваліфікаційні	Знання, стаж роботи в організації, загальний стаж роботи, досвід роботи
	Трудові	Якість виконаної роботи, рівень дисциплінованості
	Особисті	Інтелектуальний рівень, самостійність
	Психологічні	Сприйняття, задоволеність працею
	Фізіологічні	Стан здоров'я, стать, вікові здібності
	Динамічні	Інтенсивність обороту із прийняття, інтенсивність обороту зі звільнення, коефіцієнт заповнення штату
В. В. Смачило [144]	Професійно-кваліфікаційні	Тривалість трудової діяльності, тривалість трудової діяльності на даному підприємстві, професійний профіль, кваліфікаційний профіль
	Психофізіологічні	Стійкість до стресів, рівень здоров'я, гендерний профіль, віковий профіль
	Освітні	Освітній профіль, розвиток, саморозвиток
	Соціально-гуманістичні	Професійна відповідальність, професійна етика
	Культурно-моральні	Трудова дисципліна, корпоративна етика
	Інноваційні	Інноваційність, креативність
	Мотиваційні	Вмотивованість працівників (матеріальна, нематеріальна), задоволеність працею (матеріальна, нематеріальна)

Зокрема, в англомовних дослідженнях превалює застосування саме вартісного підходу в оцінці людського капіталу, однак, «діагностика кадрового потенціалу виконується з метою визначення шляхів поліпшення використання його існуючого рівня та розвитку носія, а тому її здійснення потребує застосування відмінних від вартісної оцінки показників» [148]. З іншого боку, «оскільки потенціал відображається у результатах, оцінка його розвитку (нарощування) має базуватися на показниках результатів господарської діяльності підприємства» [247].

У роботі В. Смачило [144. с. 241] обґрунтовуються три ключові критерії відбору методичного інструментарію оцінки кадрового потенціалу підприємства: доступність (можливість отримання інформації всіма користувачами); конкретність (представлення результату мінімальною кількістю цифр, проте з можливістю розгорнутого вивчення результату); універсальність (можливість оцінки як кадрового потенціалу працівника, так і сукупного кадрового потенціалу підприємства). Однак аналіз спектру показників, застосовуваних автором в рамках оцінки, дозволяє говорити швидше про всебічну оцінку персоналу підприємства, проте не його кадрового потенціалу. Тут доцільно відзначити, що наукові джерела [39; 41; 44; 48; 74; 77; 144; 154] містять чисельний перелік різноманітних показників, що можуть застосовуватися в системі оцінки кадрового потенціалу підприємства (додаток Г). Однак, залишається нез'ясованою роль і доречність застосування кожного з них в оцінці кадрового потенціалу промислового підприємства. Крім того, немає відповіді і на питання щодо одиниць виміру кадрового потенціалу. Так, наявні підходи пропонують розраховувати кадровий потенціал підприємства як певний інтегральний показник; відсоток від еталонного значення (параметра); вартісний показник, виражений у грошовій одиниці певної країни або ж коефіцієнт, розрахований на основі застосування ряду даних і коефіцієнтів нижчого рівня, тобто на основі збалансованої системи показників.

Беручи за основу авторське трактування кадрового потенціалу підприємства як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток та ефективно реалізовувати поставлені завдання, одним із найбільш дієвих підходів до його оцінки видається застосування системи ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators) – системи оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників підприємства у досягненні стратегічних і тактичних цілей діяльності [281].

Саме KPI закордонні автори вважають «комплексною системою для встановлення та досягнення організаційних цілей, оскільки базовими її компонентами є цілі, ключові результати, ключові показники ефективності та ключові показники результативності» [230]. При цьому, до найефективніших

KPI відносять ті, які належним чином розроблені й повномірно відображають контекст, тобто особливості господарської діяльності підприємства, а застосовувані в яких показники є конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та своєчасними [265]. Систематизований перелік ключових індикаторів ефективності в контексті оцінки потенціалу кадрів наведено на рис. 1.9.

Порівнюючи наведені показники з тими, що пропонуються вітчизняними дослідниками, маємо відзначити, що англомовна наукова і практична література значно більшим чином орієнтована на конкретизацію і усунення суб'єктивності в оцінці потенціалу кадрів, в той час як україномовні дослідження пропонують надзвичайно широкий спектр напрямів і показників в контексті оцінки потенціалу кадрів, частина з яких може бути встановлена лише експертним шляхом або ж на основі опитувань. Зокрема, практично всі вітчизняні дослідники означеної проблематики сходяться на тому, що оцінка кадрового потенціалу підприємства повинна включати показники, які «оцінюють вроджені і набуті в процесі виховання, навчання і соціалізації здібності» [52] та фізичні можливості.

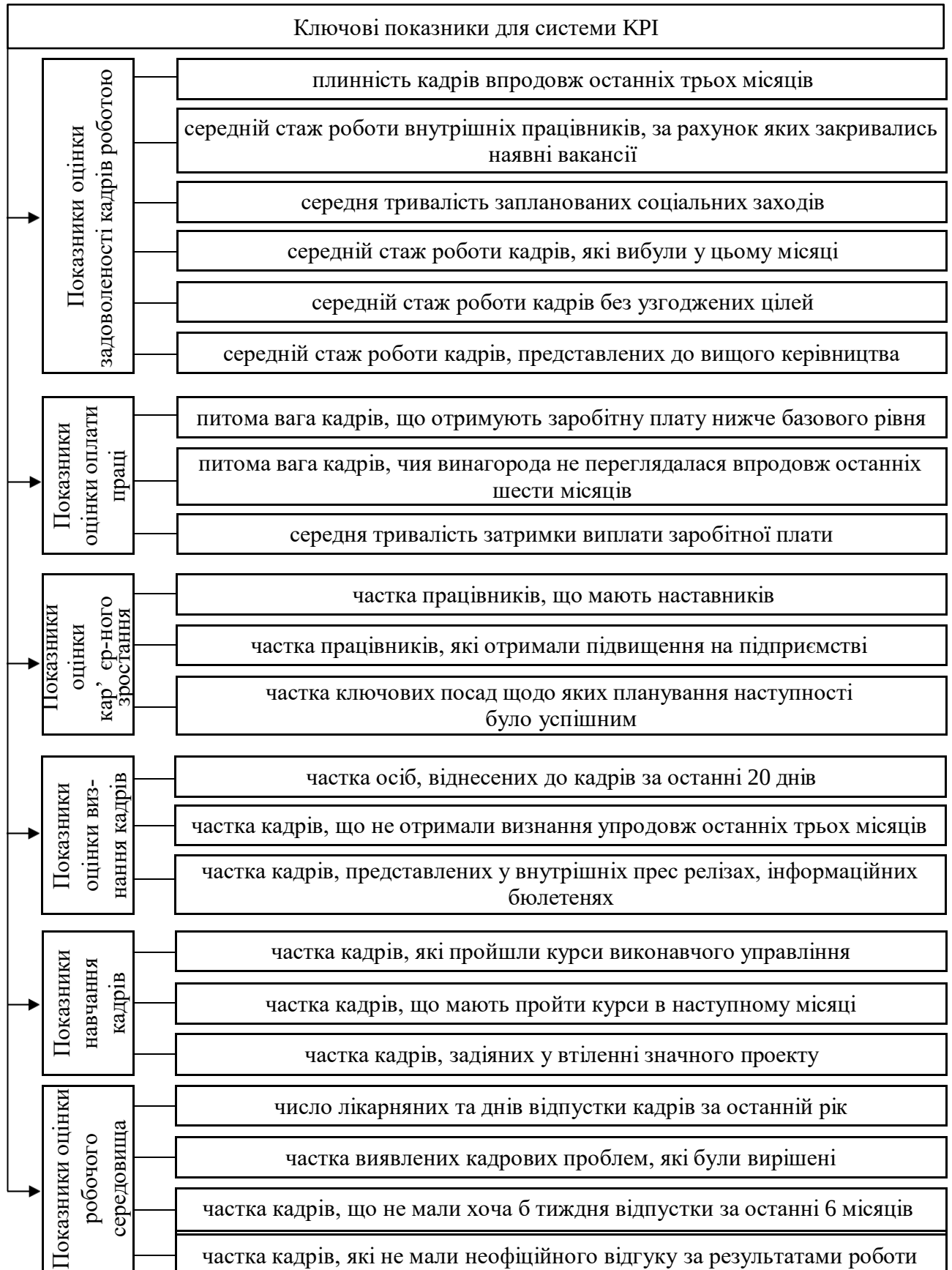


Рис. 1.9 – Основні показники оцінки потенціалу кадрів у системі КРІ

Джерело: узагальнено і побудовано автором за матеріалами [230; 251]

Однак тоді постає питання доцільності такої оцінки і, тим більше, інтерпретації її кінцевого результату, якщо він зводиться до певного інтегрального показника чи навіть рейтингу. До прикладу, що дасть для процесів управління розвитком кадрового потенціалу розуміння того, який працівник з числа кадрів на якому місці у рейтингу за рівнем потенціалу перебуває, якщо, до прикладу, за інших рівних умов, індивідуальні трудові можливості кадрів з інвалідністю, певними проблемами зі здоров'ям чи передпенсійного віку апріорі будуть мати нижчі значення, ніж у молодших та здорових колег.

Аналогічним чином можна говорити і про освітні можливості – наявність дипломів про отримання спеціальності чи навіть проходження певних курсів з підвищення кваліфікації зовсім не гарантує того, що працівник справді має вищий потенціал, аніж той, хто отримував знання власними силами.

Іншим проблемним моментом у питаннях оцінки кадрового потенціалу є відсутність чіткого розуміння щодо того, чи потрібна диференціація оціночних підходів з точки зору можливості їх застосування на промисловому підприємстві. Так, якщо виходити з нормативних трактувань, то під підприємством розуміється «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності» [43, ст. 62], а під промисловим підприємством – «статутний суб'єкт, що має право юридичної особи і здійснює виробництво та реалізацію продукції певних видів з метою одержання прибутку» [125]. Тобто, головна відмінність промислового підприємства від будь-якого іншого суб'єкта господарювання полягає у здійсненні виробничої діяльності – промислового виробництва. В свою чергу, під промисловим виробництвом у Проекті Закону України «Про промислову політику» пропонується розуміти «визначену на підставі Класифікатора видів

економічної діяльності сукупність видів економічної діяльності, що відносяться до видобутку корисних копалин, переробних виробництв, забезпечення електричною енергією, газом і парою, кондиціювання повітря, водопостачання, водовідведення, організації збору та утилізації відходів, а також ліквідації забруднень» [123]. Отже, якщо брати за основу підхід до трактування промислового виробництва, пропонуваній у проекті нормативного документу, то перелік суб'єктів господарювання, які можуть бути віднесені до промислових підприємств, буде досить широким. Проте оскільки діюча на сьогодні нормативна база саме здійснення виробничої діяльності вважає ключовою відмінністю, то саме вона і є основним моментом, який має враховуватися при розбудові систем оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств.

На основі вищенаведеного можемо стверджувати, що оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства відрізнятиметься від оцінки кадрового потенціалу будь-якого іншого суб'єкта господарювання саме наявністю підходів (показників) до оцінки потенціалу виробничих кадрів, тобто працівників, зайнятих у процесі виробництва і включених до кадрового складу. Це, своєю чергою, дозволяє припустити, що оцінка кадрового потенціалу виробничих кадрів і, зокрема, їх індивідуального трудового потенціалу, може характеризуватися окремими відмінностями. Зі свого боку, якщо окрема група кадрів потребує диференційованих підходів до оцінки їх індивідуального трудового потенціалу, то цілком можливо, що індивідуальний трудовий потенціал й інших представників (груп представників) зі складу кадрів потребує диференційованого підходу в контексті його оцінки.

Таким чином, аналізуючи існуючі підходи, методи та показники оцінки кадрового потенціалу підприємства, маємо зробити висновок, що переважна більшість з них базується на застосуванні універсалізованої системи показників оцінки, в той час як результати наших напрацювань засвідчують необхідність розбудови якісної аналітичної системи тривірневої оцінки кадрового

потенціалу промислових підприємств на засадах результативного підходу – системи ключових показників ефективності. При цьому, імплементація системи ключових показників ефективності в систему оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства однозначно має відбуватись на засадах бенчмаркінгу – «постійного систематичного процесу пошуку кращих світових практик» [251] й адаптації їх під власні потреби і можливості. З огляду на це, більш детального розгляду потребують питання вивчення шляхів розбудови ефективних систем управління кадровим потенціалом промислових підприємств, в тому числі в частині виокремлення ключових напрямів докладання зусиль в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності та формування якісної системи оцінки кадрів і їх потенціалу.

1.3 Концепція управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки

Управління персоналом у 21-му столітті як на національному, так і на світовому рівні націлене на максимально можливе використання знань, досвіду і навичок найманих працівників [201], адже ефективність та результативність досягнення організаційних цілей вимагає врахування визначальної ролі персоналу у цих процесах та фокусування на дієвих механізмах і техніках найоптимальнішого використання його можливостей.

Теорія людського капіталу, що була сформована в індустріальну епоху і впродовж тривалого часу слугувала базисом для аналізу процесів і явищ, потребує перегляду основних положень в контексті сучасної інноваційної економіки [267, с. 10]. Окрім того, значні суспільні зрушення світового масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім масштабним військовим вторгненням на територію України та наростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з

урахуванням нових обставин. Особливої актуальності дане питання набуває для українських підприємств, система управління персоналом яких вже третій рік поспіль вимушено функціонує в умовах воєнного стану і щоразу зіштовхується з необхідністю долати нові й складні виклики.

Дослідники та практики сходяться на думці щодо необхідності актуалізації наукової парадигми управління персоналом відповідно до вимог і потреб сьогодення, проте часто мають досить диференційовані погляди на ті її аспекти, що потребують видозміни. До прикладу, кадрова стратегія Міжнародної організації праці на 2022–2025 роки орієнтується на три ключові аспекти:

1. Диверсифікація – фокус на урізноманітненні кадрового складу та навичок і здібностей кваліфікованої робочої сили.
2. Створення вдячного (respectful) робочого середовища широких можливостей – зміцнення лідерства, дотримання стандартів етичної поведінки, побудова системи звітності щодо робочого середовища.
3. Активація людських ресурсів – застосування інноваційних технологій та цифровізація процесів управління персоналом [224].

Спілка вищих аудиторських органів африканського континенту у розбудові практичних механізмів управління персоналом також наголошує саме на стратегічному їх аспекті [223], проте передбачає фокусування на процесах:

- найму професійних висококваліфікованих кадрів для забезпечення стратегічних цілей діяльності;
- розвитку персоналу;
- розробки управлінських механізмів, покликаних мотивувати персонал максимізувати результативність своєї діяльності;
- утвердження позитивної, ціннісно-орієнтованої організаційної культури;
- утримання високопродуктивних кадрів з критично важливими навичками.

Асоціація країн Південно-Східної Азії у своїй Декларації з розвитку людських ресурсів [177] ключовими стратегічними пріоритетами механізмів управління персоналом визначає: навчання індивідів впродовж всього життя, підвищення рівня інклюзивності в освіті та трудовій діяльності, сприяння розвитку компетенцій і кваліфікацій у робочій силі, орієнтованих на ринковий попит, сприяння формуванню ширших можливостей працевлаштування та вищій якості робочих місць, формування кадрових політик, орієнтованих на розвиток персоналу.

Окрім того, не втратили свого значення й інші концепції ефективного кадрового менеджменту:

- відповідності розвитку, яка передбачає збалансованість підходів щодо управлінського впливу на будь-який аспект системи кадрового менеджменту чи на окремих індивідів з метою досягнення стратегічної відповідності цілям підприємства;

- навчання впродовж життя. Розвиток потенціалу працівників – це постійний і безперервний процес, який передбачає навчання та розвиток персоналу усіх ланок;

- участі, яка є засобом використання позитивного соціального капіталу, притаманного громадам або працівникам організації. Застосування даної концепції спрямоване на налагодження якісних комунікацій у трудовому колективі та забезпечення, при цьому, прийняття більш узгоджених і виважених рішень;

- сталого розвитку, спрямованого на забезпечення поступового довгострокового розвитку підприємства та уникнення екстремальних впливів.

Отже, беззаперечним базисом механізму управління персоналом підприємства за сучасних умов стає стратегічна спрямованість, тобто орієнтація на перспективу, на нарощування кадрового потенціалу та знань, здібностей і спроможностей персоналу. Так, «безпрецедентна швидкість, масштаб і складність змін у світі праці вимагають наявності гнучкого, різноманітного та

максимально залученого персоналу, акценту на навчання впродовж життя, підтримки кар'єрного зростання та в цілому на нарощування кадрового потенціалу» [224, с. 7]. В той же час, окрім власне швидкості, масштабу і складності змін, важливо розуміти й напрями, за якими вони відбуваються, тобто той спектр викликів, з яким зіштовхнеться система кадрового менеджменту підприємства найближчим часом чи у віддаленій перспективі.

Закордонні дослідники мають диференційовані погляди на склад ключових сучасних викликів існуючій науковій парадигмі управління персоналом, проте весь пропонований їх перелік можна об'єднати у кілька базових груп (рис. 1.10).



Рис. 1.10 – Виклики сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту*

* узагальнено автором на основі [201; 266; 224; 219]

До числа конкурентних можна віднести той спектр викликів кадровому менеджменту, які формуються зовнішнім середовищем функціонування підприємства й додання яких дасть можливість успішно конкурувати на ринку діяльності. Це виклики посилення глобалізації фінансового, економічного та

соціально-культурного простору, прискорений інноваційний розвиток технологій, активне поширення практик соціально-відповідального кадрового менеджменту серед представників великого та середнього бізнесу, глобальний ріст цін, що призводить до значного зростання вартості всіх ресурсів, в тому числі й ресурсів людської праці.

Виклики ринку праці полягають у високому рівні мінливості як окремих національних, так і світового ринку праці за рахунок VUCA-чинників. Міграційні процеси, нерівномірний перетік кадрового потенціалу між ринками, відставання якісного наповнення освітніх програм від реальних потреб і запитів ринку та окремих вимог щодо професійної діяльності, а також цілий ряд інших викликів, пов'язаних з особливостями того чи іншого ринку праці вимагають пошуку якісних організаційно-методичних рішень в системі забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту та якості процесів формування й нарощування людського капіталу.

До числа внутрішніх кадрових викликів можуть бути віднесені проблеми організаційної структури підприємства, непродуманість кадрової політики або ж її невідповідність поставленим завданням, очікуваним результатам, низька якість кадрової роботи, загострення соціально-трудова конфліктів тощо.

Напрацювання Національного інституту стратегічних досліджень [122] проблему кадрового забезпечення підприємств взагалі не виокремлюють, а ключовими викликами промисловому сектору називають скорочення промислових потужностей; звуження ринків збуту, згортання інвестиційних процесів у промисловості та втрату промисловим сектором ресурсів для майбутнього відновлення. Натомість, з нашої точки зору, саме проблеми, пов'язані з кадровим потенціалом та кадровим забезпеченням підприємств, за сучасних умов стають чи не головним стратегічним викликом для суб'єктів господарювання (рис. 1.11).

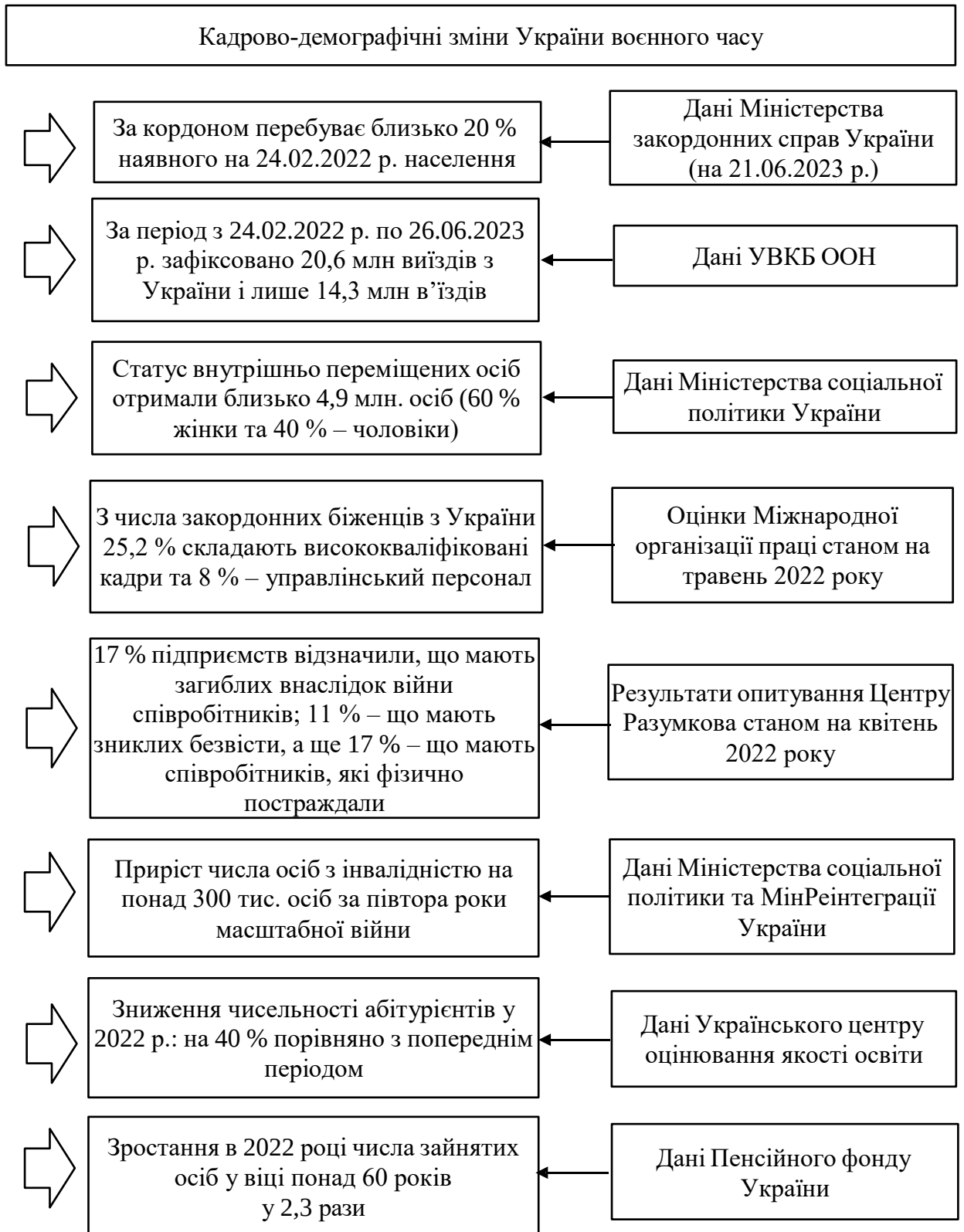


Рис. 1.11 – Ключові демографічні та кадрові зміни в Україні в результаті повномасштабної війни

Джерело: побудовано автором за даними [35; 67; 126; 127; 280; 282; 362]

Наведені дані дозволяють відзначити, що демографічна ситуація в країні, а, відтак, і ситуація на її ринку праці надзвичайно складна, а продовження бойових дій, реальних перспектив до швидкого завершення яких наразі немає, лише поглиблюватиме кризову ситуацію.

В цьому контексті такі аспекти фокусування кадрового менеджменту, як «вміння працівників адаптуватися до змін у VUCA-світі» [219]; «забезпечення гармонійного поєднання робочого часу та особистого життя» [286]; вирішення труднощів та розв’язання конкретних проблем окремих найманих осіб компанії в більш короткий проміжок часу» [258]; «забезпечення нового рівня залучення персоналу та налагодження якісних внутрішньо фірмових комунікацій» [198] відходять на другий план. І в той час, як на загальносвітовому рівні «швидкий темп технологічного прогресу призводить до зниження чисельності професій (вакансій), що потребують обмежених знань чи вмінь і, натомість, стимулює зростання потреби у висококваліфікованому персоналі зі значним обсягом профільних знань та навичок [201], для українських підприємств у перспективі проблемою може стати найм працівника відповідної спеціальності хоча б і з обмеженими знаннями.

Робота на перспективу – один із ключових аспектів ефективного кадрового менеджменту в сучасних умовах [198], що у контексті української сучасної ситуації до найголовніших завдань воєнного та повоєнного часу відносить саме питання кадрового забезпечення:

- збереження наявного кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб;

- оптимізацію робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями, в тому числі й внаслідок отриманої інвалідності;

- формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві.

Отже, якщо сам спектр чинників фактично мало змінився впродовж останніх десятиліть, то сила та інтенсивність впливу кожного з них зазнала значних змін в результаті високого рівня волатильності, невизначеності та неоднозначності процесів світового розвитку. Особливо помітними ці процеси стають для українського бізнесу, який вже другий рік поспіль вимушений функціонувати в умовах воєнного стану, що є безпрецедентним викликом, як мінімум, у контексті стратегічного кадрового забезпечення господарської діяльності. Відтак, концептуальні аспекти зміни акцентів в управлінні персоналом у повоєнній Україні мають полягати в орієнтації на максимально можливе збереження та використання наявного кадрового потенціалу за рахунок підвищення ефективності процесів кадрового забезпечення (рис. 1.12).

Так, результати опитування роботодавців, проведеного у 2023 році Фондом міжнародної солідарності [127], дозволяють відзначити, що відсутність (недостатня кількість) кандидатів на посади є однією з основних проблем кадрового забезпечення діяльності підприємств України під час війни – 33,4 % респондентів саме дану причину вказали як головну.

Крім того, 22,9 % опитаних роботодавців відзначили неможливість закриття вакансій через недостатню кваліфікацію претендентів на посади, а ще 14,7 % – через невідповідність очікувань претендентів щодо розміру заробітної плати. Отже, чисельність висококваліфікованих фахівців безпрецедентно скоротилася, а ті, хто залишився, вимагають гідного рівня оплати праці, що цілком логічно, проте й не завжди фінансово прийнятно для роботодавця.

В той же час, зважаючи на значний відтік молоді та надзвичайне зниження чисельності абітурієнтів вищих навчальних закладів у період повномасштабної війни, варто враховувати, що у перспективі чисельність фахових високоосвічених пошуковців навіть без досвіду роботи теж скорочуватиметься, а, отже, питання кадрового забезпечення діяльності підприємств лише загострюватимуться.

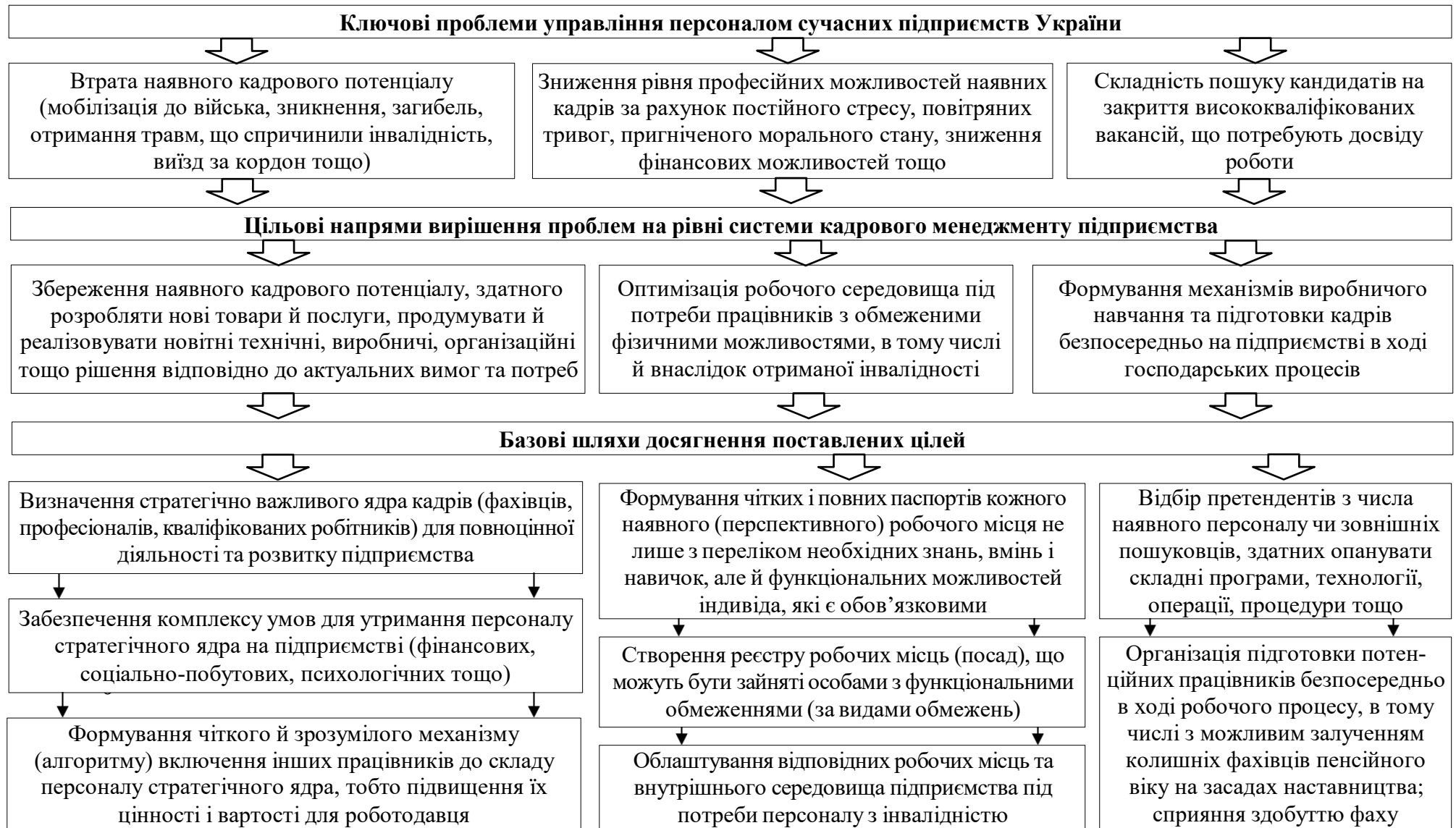


Рис. 1.12 – Концептуальні засади видозміни парадигми управління персоналом підприємств України

Джерело: авторська розробка

Тому за цих умов надзвичайно важливим завданням стає формування й утримання кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб. Враховуючи ж той факт, що «розширення можливостей працівників – це довготривалий процес, а не одноразовий захід» [198], то досягнення поставлених цілей управління персоналом має базуватися на системній роботі, а, відтак, і на чітко окресленому концептуальному базисі змін.

У світі в цілому, як і в Україні, наразі назріла потреба до перегляду діючої парадигми управління персоналом підприємства. Однак, при цьому, український контекст є безпрецедентним для сучасної світової історії, а, отже, потребує й специфічних рішень та підходів. Так, проведені дослідження дозволили зробити висновок, що основними викликами управлінню персоналом за сучасних умов є втрата наявного кадрового потенціалу, зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів та складність пошуку кандидатів на заміщення вакансій, які потребують висококваліфікованого персоналу. З огляду на це, ключовими цільовими напрямками вирішення проблем на рівні системи кадрового менеджменту підприємства має стати збереження наявного кадрового потенціалу, оптимізація робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями та формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві.

Однак збереження наявного кадрового потенціалу на промислових підприємствах України повоєнного періоду потребує, щонайменше, початкового формування цього кадрового потенціалу або ж оцінки його наявності й рівня використання. Під формуванням потенціалу в англomовній літературі у найбільш загальному вигляді прийнято розуміти «процес покращення здатності особи, групи, організації чи системи досягати цілей чи діяти продуктивніше» [189, с. 13]; «неперервний процес удосконалення

особи, підприємства чи організації» [239] тощо. Тобто фактично ототожнюються процеси формування потенціалу з процесами його розвитку.

Натомість україномовний науковий дискурс пропонує чітко розмежовувати поняття формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, принципи системи управління кадровим потенціалом підприємств пропонується поділяти на ті, що характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу й на ті, що визначають напрями його розвитку [64]. Своєю чергою, серед елементів системи управління кадровим потенціалом пропонують виокремлювати три види технологій:

- формування персоналу/планування кадрів, визначення потреби в спеціалістах, відбір, прийом, звільнення, а також адаптація працівників;
- розвитку персоналу (навчання, кар'єра, формування кадрового резерву);
- раціонального використання персоналу (оцінка, мотивація, нормування праці) [141].

Дослідження тлумачень понять «формувати» та «розвивати» дозволяє відзначити існування суттєвих відмінностей (рис. 1.13).

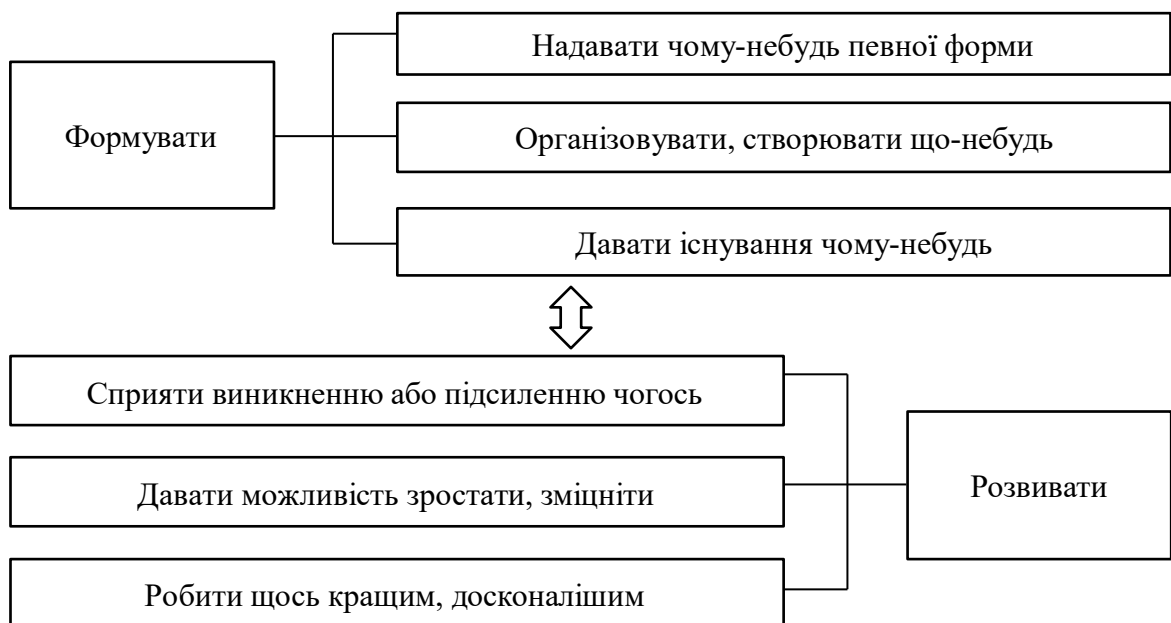


Рис. 1.13 – Спільні і відмінні риси у тлумаченнях понять формування та розвиток*

* побудовано автором за матеріалами [30]

Фактично єдиним схожим моментом у тлумаченнях обох досліджуваних понять є те, що «формувати» означає давати існування чомусь, тоді як «розвивати» – сприяти виникненню чогось. І в цьому контексті маємо відзначити, що «давати існування» має на увазі саме створення певного об'єкта, в той час як формулювання «сприяти виникненню» може трактуватися, швидше, як створення умов для формування певного об'єкта. На основі цього можемо зробити висновок, що ототожнювати процеси формування й розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства недоцільно, хоча, при цьому, не варто й значно їх відокремлювати, оскільки вони є тісно взаємопов'язаними і взаємозалежними.

Варто відзначити й існування діаметрально протилежних поглядів на, власне, формування кадрового потенціалу. Так, окремі автори пропонують його трактувати саме з точки зору державного управління, зазначаючи, що «формування кадрового потенціалу – процес планомірного і цілеспрямованого забезпечення підприємств і організацій держави кадрами у необхідній кількості і необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток і підвищення їх кваліфікації згідно із потребами суспільного виробництва» [155, с. 25], в той час як інші наголошують, що формування кадрового потенціалу є, за суттю, внутрішнім (індивідуалізованим) процесом, який може стимулюватися або ж пригнічуватися за рахунок зовнішніх (в тому числі й державних) впливів [275]. Існують і комбіновані погляди, за якими «формування кадрового потенціалу передбачає створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків на рівні галузі чи підприємства, які беруть своє начало в індивідуальних, професійних та психологічно-фізіологічних можливостях кожного працівника» [158, с. 67].

Якщо виходити з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, то процеси його формування полягатимуть у створенні, забезпеченні існування сукупних можливостей кадрового складу

забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання, в той час як процеси його розвитку полягатимуть у створенні умов і стимулів покращення, вдосконалення й розширення наявних сукупних можливостей кадрового складу у перспективі.

Ключовими факторами успішного управління кадровим потенціалом у науковій літературі називають:

- інноваційну та стратегічну спрямованість кадрової політики;
- наявність системи соціальних гарантій;
- дослідження та аналіз вдалого закордонного досвіду (бенчмаркінг);
- постійний розвиток кадрового потенціалу як окремого співробітника, так і усього персоналу;
- орієнтацію на особистісні характеристики кожного індивіда [148, с. 35].

Однак, як вже відзначалося вище, сучасна парадигма ефективного кадрового менеджменту в українських реаліях воєнного часу потребує значних змін, що, в свою чергу, вимагає й ретельного дослідження чинників якісного формування та успішного розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методичних основ формування та оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств дозволило отримати наступні результати:

1. Дослідження генезису підходів в управлінні персоналом підприємства у світовій науці дозволило виокремити чотири ключових парадигми – наукового управління (наукової організації праці), управління людськими відносинами, управління людськими ресурсами (HRM) та

управління людським потенціалом (НРМ) з визначенням базових засад основних завдань, головного об'єкту та найпоширеніших концепцій.

2. Вивчення підходів до трактування сутності кадрового і трудового потенціалу підприємства в комплексі з дослідженням сутнісних засад та змісту понять «трудова діяльність» та «кадри» дозволили окреслити ключові характеристики (складові елементи) трудового та кадрового потенціалу з розмежуванням на спільні (психофізіологічні, особистісні та професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу) та відмінні (відповідність певному рівню розвитку науки і техніки для трудового потенціалу; сприйняття, переконання, цінності й погляди кадрів, технології кадрової роботи, система оплати праці – для кадрового потенціалу).

3. На основі порівняльного аналізу сутності й змістовних характеристик трудового і кадрового потенціалів обґрунтовано власне трактування кадрового потенціалу як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання. Визначено, що первинним носієм кадрового потенціалу є суб'єкт, що використовує найману працю і має хоча б одного працівника, який може бути включений до складу кадрів; формування кадрового потенціалу є чітко регламентованим законодавчими нормами і внутрішньою документацією суб'єктів господарювання, а також обмежене наявними (визначеними для даних цілей) ресурсами.

4. Дослідження розвитку підходів до оцінки людського потенціалу підприємства дозволило сформулювати їх перелік в хронологічному порядку з наведенням ключових характеристик кожного підходу та його авторів, а також схематизувати підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства у їх розвитку з описом базових припущень, моделей оцінки, критичних зауважень та ключових викликів.

5. На основі вивчення поглядів на структурну декомпозицію кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки

запропоновано власне бачення рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства з виокремленням індивідуального, підрозділового та рівня підприємства в цілому й характеристиками його окремих складових елементів на кожному рівні.

6. За результатами дослідження показників, застосовуваних різними авторами у моделях оцінки кадрового потенціалу підприємства, виокремлено групи показників, рекомендованих до застосування вітчизняними авторами та англомовною науковою літературою й відзначено, що закордонна наукова і практична література значно більшим чином орієнтована на конкретизацію і усунення суб'єктивності в оцінці потенціалу кадрів, в той час як вітчизняні автори пропонують надзвичайно широкий спектр напрямів і показників в контексті оцінки потенціалу кадрів, частина з яких може бути встановлена лише експертним шляхом.

7. Досліджено сучасні підходи міжнародних організацій у виокремленні ключових аспектів їх кадрових стратегій та стратегічних пріоритетів кадрового менеджменту, на основі яких охарактеризовано три групи викликів сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту. Встановлено, що конкурентні виклики спричинені факторами інтенсивної конкуренції, глобалізації ринків і технологічного прогресу; виклики ринку праці – особливостями окремих ринків, діючими нормативними обмеженнями та можливостями якісного кадрового забезпечення існуючих вакансій; внутрішні кадрові виклики обумовлені безпосередньо внутрішньо-організаційними чинниками та якістю кадрового менеджменту.

8. Дослідження ключових кадрово-демографічних змін України воєнного часу дозволило сформулювати перелік ключових проблем управління персоналом промислових підприємств під час війни, якими є: втрата наявного кадрового потенціалу за рахунок мобілізації кадрів до збройних сил, зникнення, загибелі, отримання травм, що спричинили

інвалідність, виїзд за кордон тощо; зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів за рахунок постійного стресу, повітряних тривог, пригніченого морального стану, зниження рівня фінансових можливостей тощо; складність пошуку кандидатів на закриття висококваліфікованих вакансій, що потребують досвіду роботи.

9. Запропоновано перелік концептуальних засад видозміни парадигми управління персоналом підприємств України з окресленням ключових проблем кадрового управління промислових підприємств воєнного часу, цільових напрямів їх вирішення на рівні системи кадрового менеджменту та базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом.

Результати досліджень першого розділу представлені у наступних публікаціях автора [104; 106; 107; 111; 112; 119; 120; 255].

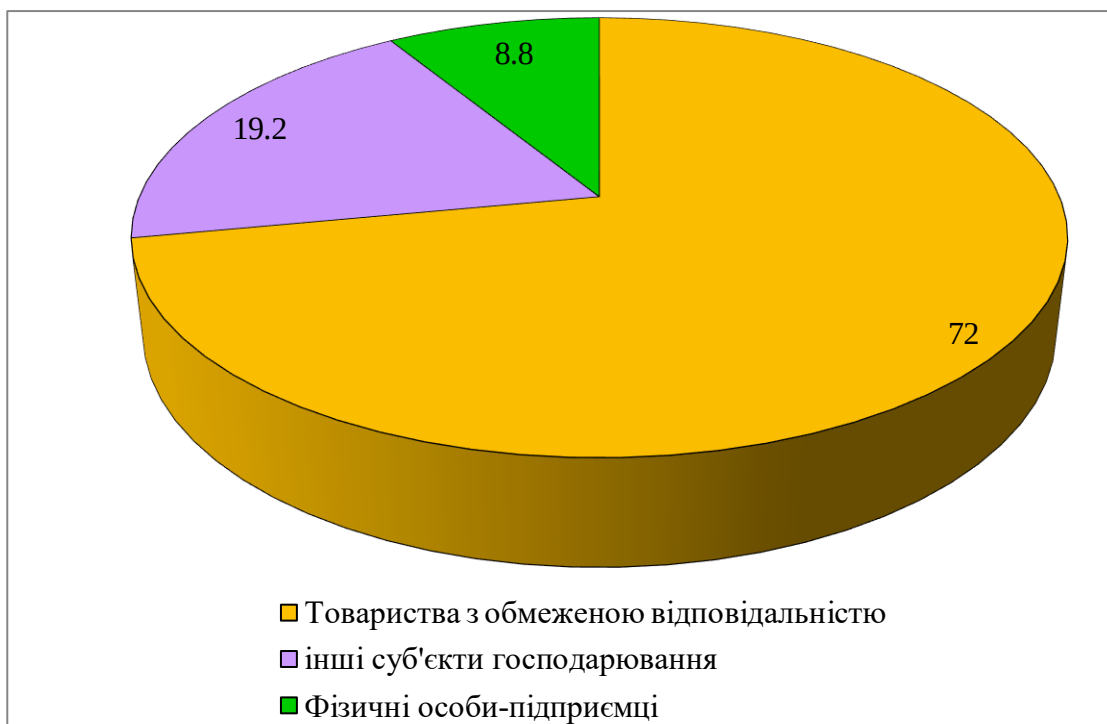
РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ НАРОЩУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

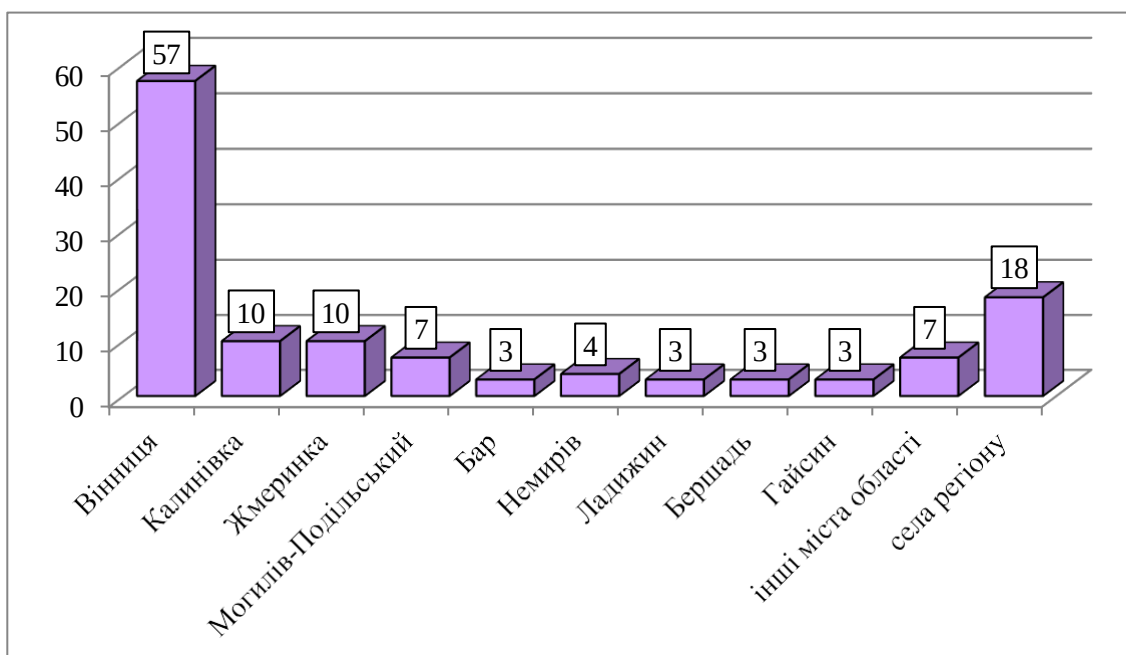
2.1 Кадрове забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області в умовах війни

Машинобудівна промисловість Вінницької області представлена цілим спектром різноспрямованих виробництв. Так, за даними аналітичних веб-сайтів [66] у регіоні станом на липень 2024 року налічується 364 діючі суб'єкти господарювання, 240 з яких є підприємствами, а ще 124 – у власності фізичних осіб-підприємців. Тут доречно відзначити, що даний сервіс включає до переліку виробничих і тих суб'єктів, які лише надають послуги з ремонту і технічного обслуговування. Натомість, реальних суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничу діяльність у Вінницькій області значно менше. Зокрема, за даними відкритих джерел нами було отримано інформацію, що реальними виробничими підприємствами машинобудування станом на середину 2024 року у регіоні є 114 суб'єктів господарювання та понад 10 ФОП. Тому структура машинобудівної промисловості регіону за типом власності має наступний вигляд (рис. 2.1а).

Так, найбільшу частку машинобудівного сектору у регіоні становлять саме товариства з обмеженою відповідальністю, чисельність персоналу яких досить часто не перевищує трьох осіб, а директором (засновником, кінцевим бенефіціаром) у трьох-чотирьох товариств з однаковою сферою діяльності є одна і та ж особа як спільною є і їх юридична адреса. Звісно, така ситуація не дозволяє об'єктивно оцінювати рівень розвитку машинобудування в області.



а) структура виробничих підприємств у 2024 р., %



б) розміщення виробничих підприємств машинобудівної промисловості у Вінницькій області у 2024 р.

Рис. 2.1 – Структура та розміщення виробничих підприємств машинобудівної промисловості у Вінницькій області у 2024 р.

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними [7; 69; 195]

Однак враховуючи, що законодавчі заборони для цього відсутні, то досить часто великі виробники функціонують саме як конгломерат товариств з обмеженою відповідальністю для зменшення рівня податкового навантаження.

Місцем розміщення переважної більшості машинобудівних підприємств регіону є саме обласний центр – на території міста Вінниця зареєстровано половину з досліджених нами машинобудівних підприємств регіону. Власне ж чисельність машинобудівних виробництв області за територіальним розміщенням представлена на рис. 2.1б, звідки можемо зробити висновок щодо функціонування переважної більшості суб'єктів господарювання саме у міських поселеннях. Така ситуація обумовлюється, в першу чергу, значно ширшими можливостями як логістичного, так і кадрового характеру.

При цьому, варто відзначити, що середні показники діяльності підприємств, розташованих в межах обласного центру не є лідерськими в порівнянні з показниками функціонування інших підприємств області. Так, за середнім рівнем виручки на одне підприємство у 2023 році машинобудівні підприємства міста Вінниці займали друге місце, а за показниками зайнятих – лише третє (табл. 2.1). Звісно, отримані результати не можуть вважатися максимально об'єктивними, адже з 57 діючих машинобудівних підприємств у місті Вінниця нами аналізувалися показники функціонування лише 31, оскільки лише вони наводять у відкритих джерелах дані щодо своєї діяльності та чисельності працівників.

Аналогічним чином не зовсім об'єктивними можуть вважатися і результати аналізу виручки та чисельності зайнятих на машинобудівних підприємствах області, розташованих в інших містах або ж у сільській місцевості. Однак, в цілому отримані дані дають можливість робити окремі висновки та порівняння.

Таблиця 2.1 – Середні показники виручки та зайнятих на машинобудівних підприємствах Вінницької області у 2023 році за територіальним розміщенням

Місто / місцевість	Чисельність підприємств	Загальна виручка, тис. грн	Загальна чисельність працівників, осіб	Середнє значення на 1 підприємство		
				виручка, тис. грн	чисельність працівників, осіб	виручка на 1 особу
Вінниця	31	3 075 641	1514	99 214,21	49	2031,5
Жмеринка	6	459 902,3	627	76 650,38	105	733,5
Калинівка	8	1 227 519	716	153 439,9	90	1714,4
Могилів-Подільський	4	20 325,3	66	5 081,325	17	308,0
Немирів	2	7 051,5	12	3 525,75	6	587,6
інші міста регіону	7	324 713	282	46 387,57	40	1151,5
села регіону	10	278 500,9	357	27 850,09	36	780,1

Джерело: побудовано і розраховано автором на основі дослідження відкритої інформації аналізованих підприємств

Так, якщо тридцять одне вінницьке підприємство за результатами 2023 року отримало понад 3 млрд грн виручки, то всього 8 машинобудівних підприємств, розташованих у Калинівці, спромоглися за цей же період отримати 1,2 млрд грн виручки від реалізації своєї продукції. Натомість, якщо говорити про ефективність функціонування підприємств і, зокрема, про продуктивність роботи їх персоналу, яка може бути в загальному оцінена за середнім показником виручки на одного зайнятого, то в даному випадку саме підприємства обласного центру є лідерами з показником 2031,5 тис. грн на одного працівника. А машинобудівний сектор Калинівки характеризувався у 2023 році показником середньої виручки на одного працівника в розмірі 1714,4 тис. грн, що є другим показником в області.

Найнижчим середнім рівнем доходності характеризуються, згідно з даними аналізу, машинобудівні підприємства міста Немирів, проте їх всього два підлягало аналізу і обидва – зареєстровані у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Останнє місце Немирівський машинобудівний

сектор посідає і за показниками зайнятих у машинобудуванні – в середньому 6 працівників на одне підприємство. Однак, за середніми показниками продуктивності персоналу машинобудівні підприємства Немирів все ж не є аутсайдерами. Так, найгірша ситуація з середнім рівнем продуктивності праці одного працівника спостерігається у машинобудівному секторі Могилів-Подільського. Маючи середній рівень зайнятості в машинобудуванні 17 осіб на підприємство, машинобудування міста характеризується показником середньої продуктивності праці одного працівника на рівні 308 тис. грн на рік, що є найнижчим у регіоні.

Також варто відзначити, що в середньому машинобудівні підприємства області, розташовані у сільській місцевості, характеризувалися досить високими показниками як виручки від реалізації, так і продуктивності праці персоналу. Так, маючи в середньому по 36 працівників на одному підприємстві, машинобудівний сектор сільських поселень Вінниччини характеризувався середніми показниками виручки в обсязі 27,8 млн грн та середніми показниками продуктивності роботи одного працівника на рівні 780,1 тис. грн на рік.

Підсумовуючи проведені дослідження, маємо відзначити, що вища продуктивність праці машинобудівних підприємств саме обласного центру дає підстави припустити, що в даному випадку суб'єкти господарювання мають значно вищі можливості як якісного кадрового забезпечення, так і розвитку свого кадрового потенціалу. Однак для підтвердження даного припущення доцільно здійснити аналіз основних показників діяльності машинобудування Вінницької області і в розрізі основних видів діяльності. В цілому в регіоні найбільш поширеними є машинобудівні підприємства, основним видом діяльності яких є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства – таких діючих суб'єктів господарювання станом на липень 2024 року в області налічується 23 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності машинобудівних підприємств
Вінницької області станом на липень 2024 року

Код за КВЕД	Характеристика	Чисельність підприємств
28		
28.11	виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів	3
28.12	виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування	3
28.13	виробництво інших pomp і компресорів	1
28.15	виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів	1
28.21	виробництво духових шаф, печей і пічних пальників	1
28.22	виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування	1
28.25	виробництво промислового, холодильного та вентиляційного устаткування	5
28.29	виробництво інших машин і устаткування загального призначення	7
28.3	виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	23
28.41	виробництво металообробних машин	2
28.49	виробництво інших верстатів	2
28.92	виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва	4
28.93	виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	9
28.99	виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	6
Всього		68
29		
29.1	виробництво автотранспортних засобів	3
29.12	виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем	1
29.2	виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	15
29.31	виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	3
29.32	виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	2
29.43.1	виробництво інших верстатів	1
Всього		25
30		
30.2	виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	5
30.3	виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	14
30.4	виробництво військових транспортних засобів	1
30.99	виробництво інших транспортних засобів і обладнання	1
Всього		21

Джерело: побудовано і розраховано автором на основі відкритої інформації

Щодо наведених даних, то, в першу чергу, маємо відзначити, що аналіз проводився нами без урахування видів діяльності фізичних осіб-підприємців, а тому дослідженням було охоплено лише 114 підприємств машинобудівної галузі області. Так, можемо говорити про досить чітко виокремлену спеціалізацію машинобудівної промисловості регіону: якщо за КВЕД 28 – це будівництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства, то за КВЕД 29 – це виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, а за КВЕД 30 – виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування.

Варто відзначити, що підприємств, основним видом діяльності яких є КВЕД 29.2, в області налічується 15, проте майже всі вони є суб'єктами, що надають послуги з ремонту машин і обладнання для сільського господарства і оскільки досить часто такий ремонт вимагає не просто заміни окремих деталей, а реставрації або й повної заміни кузова, то саме вказаний КВЕД і прописаний як основний. Тобто у даному випадку не йде мова про серійне виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів.

З іншого боку, машинобудівних підприємств, основним видом яких є КВЕД 30.3 в регіоні налічується 14, проте переважна більшість із них розпочали вказану діяльність або ж переорієнтували свої виробничі потужності на неї після початку повномасштабного вторгнення з появою масової потреби у дронах. У будь-якому випадку, можна стверджувати, що машинобудівна промисловість Вінницької області орієнтована переважним чином саме на виробництво машин і устаткування (рис. 2.2), адже підприємства саме даного виду діяльності становлять майже 60 % від усіх суб'єктів господарювання її машинобудівного сектору. Також варто відзначити, що в регіоні функціонують вісім унікальних машинобудівних підприємств. В даному випадку маємо на увазі, що кожне з них є єдиним для області у своєму основному виді діяльності, а, отже, потребує й більш

детального вивчення на предмет кадрового забезпечення та його впливу на функціонування, особливо в умовах війни.

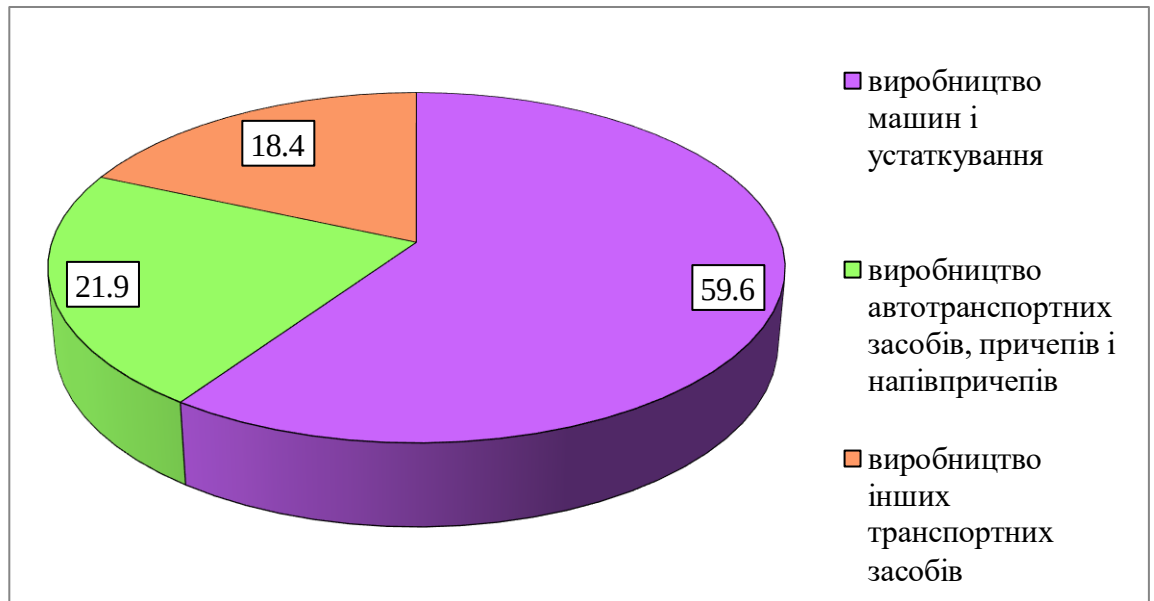


Рис. 2.2 – Структура машинобудівних підприємств Вінницької області за основним видом діяльності (КВЕД), %

Джерело: побудовано і розраховано автором на основі дослідження відкритої інформації аналізованих підприємств

Враховуючи вищенаведене, вважаємо за доцільне здійснити аналіз середніх показників функціонування машинобудівних підприємств області за основним видом діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Середні показники виручки та зайнятих на машинобудівних підприємствах Вінницької області у 2023 році за видом діяльності

Код за КВЕД	Чисельність підприємств	Загальна виручка, тис. грн	Загальна чисельність працівників, осіб	Середнє значення на 1 підприємство		
				виручка, тис. грн	чисельність працівників, осіб	виручка на 1 особу
28	46	4 017 255	2779	87 331,6	60	1445,6
29	17	742 191,4	213	43 658,3	13	3484,5
30	6	634 205,9	583	105 701	97	1087,8

Джерело: побудовано і розраховано автором на основі дослідження відкритої інформації аналізованих підприємств

За таких умов на основі відкритих даних нами було проаналізовано діяльність 46 підприємств, основним видом діяльності яких є виробництво машин та устаткування, 17 підприємств, які діють у сфері виробництва автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів, а також 6 підприємств сфери виробництва інших транспортних засобів. І саме ці 6 підприємств, як свідчать отримані дані, характеризуються найвищим рівнем залучення працівників: в середньому на кожному з них працює 97 осіб.

Тут доречно відзначити, що якщо в цілому за середнім показником виручки в розрахунку на одне підприємство саме суб'єкти, що діють в галузі виробництва інших транспортних засобів є лідерами з показником 105 млн грн, то за середнім показником продуктивності праці одного працівника, навпаки, аутсайдерами. До прикладу, середня розрахункова продуктивність праці одного працівника, зайнятого у виробництві інших транспортних засобів, у регіоні становить 1,1 млн грн на рік, в той час як середня розрахункова продуктивність праці кожного з працівників, зайнятих у виробництві автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів складає понад 3,5 млн грн на рік.

Ще один важливий висновок з проведеного дослідження – саме на підприємствах з виробництва машин і устаткування (КВЕД 28) у Вінницькій області зайнято найбільше працівників, а в середньому на одному підприємстві чисельність персоналу складає близько 60 осіб. І в цьому аспекті, з нашої точки зору, важливу роль може відігравати саме кадрова складова і, зокрема, кадрове забезпечення галузі фахівцями у закладах освіти різного рівня.

Говорячи про машинобудівну промисловість і, зокрема, про підготовку фахівців для продуктивної діяльності на машинобудівних підприємствах, особливої уваги потребують питання підготовки фахівців за двома спеціальностями безвідносно до освітніх програм:

133 «Галузеве машинобудування»;

142 «Енергетичне машинобудування».

В першу чергу розглянемо ситуацію з чисельністю навчальних закладів вищої освіти в Україні, які пропонують освітні програми в рамках обраних спеціальностей та чисельність власне пропозицій для вступників на основі повної загальної середньої освіти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Чисельність закладів вищої освіти та пропозицій для абітурієнтів за спеціальностями 133 і 142 у 2021–2024 рр.

Показник	Рік, одиниць				Відносний приріст, %
	2021	2022	2023	2024	
133 «Галузеве машинобудування»					
Чисельність навчальних закладів	56	54	55	53	-5,4
з них у Вінницькій області	2	2	2	2	0
Чисельність пропозицій	197	364	426	155	-21,3
з них у Вінницькій області	7	10	10	4	-42,9
142 «Енергетичне машинобудування»					
Чисельність навчальних закладів	14	16	18	19	35,7
з них у Вінницькій області	0	0	0	0	-
Чисельність пропозицій	46	108	134	41	-10,9
з них у Вінницькій області	0	0	0	0	-

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [58]

Аналізуючи наявну ситуацію з досліджуваного питання в Україні впродовж кількох років, маємо в першу чергу відзначити, що у 2022–2023 рр., тобто фактично у перші два роки повномасштабної війни спостерігалось надзвичайне зростання числа освітніх програм для підготовки фахівців сфери

галузевого та енергетичного машинобудування. Так, чисельність пропозицій для абітурієнтів 133 спеціальності зростає у 2023 році на 116,2 %, а для абітурієнтів 142 спеціальності – на 191,3 % або практично вдвічі. Однак вже у 2024 році можемо спостерігати, що чисельність пропозицій при незначній зміні чисельності навчальних закладів в сторону зниження була досить значною. Фактично, ситуація майже повернулася до показників довоєнного періоду, що потребує більш детального дослідження чинників такої ситуації аналогічно як і її наслідків для кадрового забезпечення сектору машинобудування України у перспективі.

Що стосується власне Вінницької області, то в її межах лише два заклади вищої освіти пропонують освітні програми за спеціальністю 133 «Галузеве машинобудування». При цьому, під час вступної кампанії 2024 року абітурієнтам пропонувалися всього 4 різновиди пропозицій на противагу 10 минулорічним. В цілому, якщо брати в контексті всієї України, то на території Вінницької області функціонують 3,4 % від усіх вітчизняних закладів вищої освіти, які готують інженерів для сфери галузевого машинобудування, а абітурієнтам пропонується лише 2,6 % від загальноукраїнського обсягу пропозицій.

Також в контексті рівня розвитку підприємств, що діють у сфері виробництва автотранспортних засобів у Вінницькій області було б доцільно розглянути й ситуацію з підготовкою інженерних фахівців для неї. Так, якщо в цілому по Україні 45 ВНЗ пропонують освітні програми за спеціальністю 274 «Автомобільний транспорт», то у Вінниці таку діяльність здійснює лише один заклад – Вінницький національний технічний університет. Тобто, всього 0,02 % освітніх програм для галузі пропонується абітурієнтам на Вінниччині.

Другий важливий аспект підготовки фахівців для машинобудівної галузі саме на рівні регіону, для потреб регіонального машинобудівного сектору тощо – це порівняння числа бажаючих здобувати інженерні

спеціальності серед абітурієнтів. Загальні статистичні дані щодо числа поданих заяв на 133 спеціальність по Україні наведені в додатку Д, а їх узагальнені результати представимо на рис.2.3.

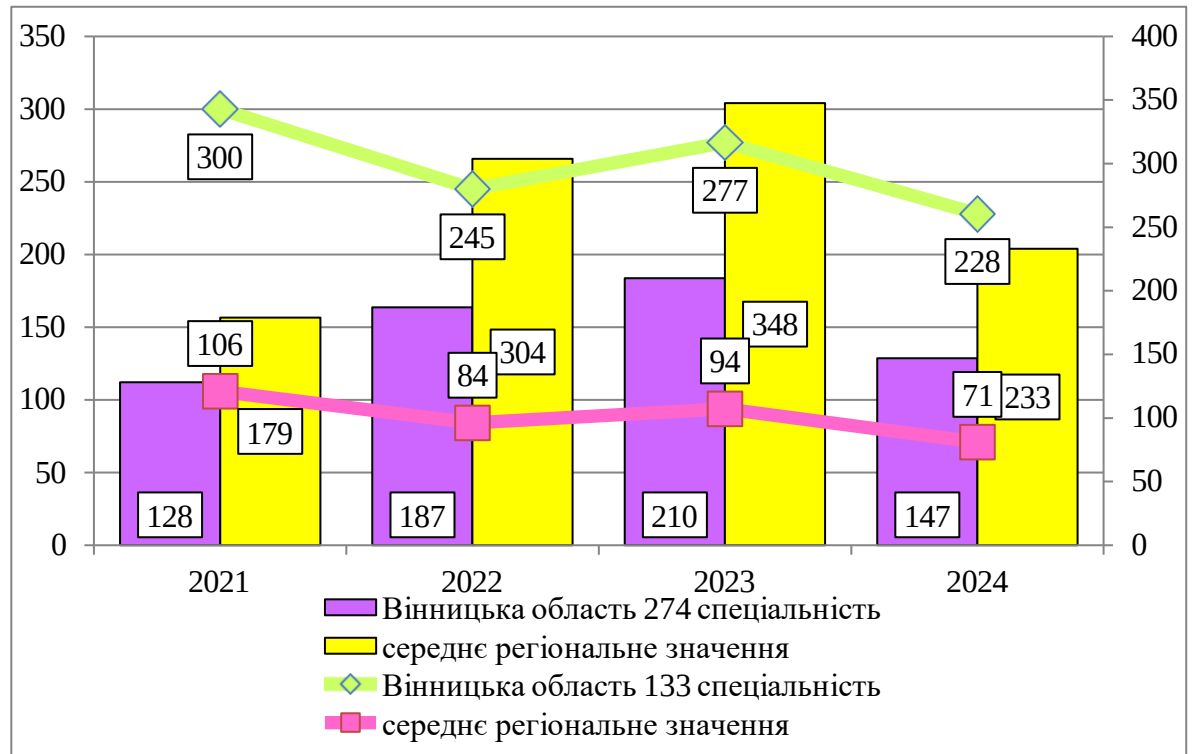


Рисунок 2.3 – Динаміка поданих абітурієнтами заяв на навчання за спеціальністю 133 «Галузеве машинобудування» у 2021–2024 рр. у

Вінницькій області та в середньому по регіонах України

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [58]

В цілому в досліджуваному періоді має місце загальна спадна тенденція чисельності абітурієнтів, які бажають здобувати освіту за освітніми програмами спеціальності 133. Натомість, бажання серед абітурієнтів здобувати вищу освіту в галузі інженерії автомобільного транспорту характеризувалося зростанням до 2024 року. При цьому, як у першому, так і в другому випадку число поданих абітурієнтами заяв у Вінницькій вищій початковій школі впродовж досліджуваного періоду характеризувалося нижчим рівнем за середні показники по країні. І якщо за

освітніми програмами галузевого машинобудування у 2024 році вінницькі ВНЗ спромоглися досягти середнього по регіонах України рівня залучення абітурієнтів, то за освітніми програмами у сфері автомобільного транспорту відставання навіть від середньо державних показників є дуже значним. І зважаючи на попередньо отримані нами результати щодо розвитку підприємств регіону з виробництва автотранспортних засобів, така ситуація в контексті формування кадрового забезпечення машинобудівного виробництва області у перспективі не є позитивною.

Причини такої ситуації можуть бути досить різними, проте у більшості випадків ключовими для абітурієнтів при виборі освітньої програми є наявність можливості здобувати вищу освіту за рахунок державного бюджету, можливості подальшого працевлаштування за фахом та існуючий рівень оплати праці в обраній сфері діяльності. Тому вважаємо за доцільне, в першу чергу, більш детально розглянути динаміку бажаючих навчатися за 274 спеціальністю в контексті пропозицій вищих навчальних закладів Вінниці та України в цілому (табл. 2.5).

Варто відзначити, що український освітній простір пропонує всього три види освітніх програм за спеціальністю 274 «Автомобільний транспорт»:

- «Автомобілі та автомобільне господарство»;
- «Автотранспорт»;
- «Технічна експлуатація та сервіс автомобілів».

При цьому, саме освітня програма «Автотранспорт» наявна у 40 з 44 наявних пропозицій станом на 2024 рік, а тому аналіз динаміки поданих заяв абітурієнтами у розрізі освітніх програм не дозволить отримати чітких висновків. Виходячи з наведеного, було прийнято рішення здійснити розподіл вищих навчальних закладів за факультетами та територіальним розміщенням та обсягами державного замовлення.

Таблиця 2.5 – Розподіл числа абітурієнтів спеціальності 274 «Автомобільний транспорт» в Україні у 2024 рр.

Характеристика групи	Кількість ЗВО, одиниць	Число поданих заяв, одиниць	Частка заяв у загальній кількості, %	Середня кількість поданих заяв на один ЗВО, одиниць
<i>За критерієм основного спрямування факультету</i>				
Механічна інженерія	14	1506	43,7	108
Будівництво транспорту	9	1023	29,7	114
Робототехніка	8	764	22,2	96
Інше	2	154	4,5	77
<i>За критерієм територіального розміщення</i>				
Території високого ризику	15	1355	39,3	90
Території помірного ризику	7	599	17,4	86
Території низького ризику	11	1493	43,3	136
<i>За критерієм наявності державного замовлення</i>				
до 10-и місць	21	1455	42,2	69
11–20 місць	9	1150	33,4	128
понад 20 місць	3	842	24,4	281
<i>Кольором виділено групи, до яких включений ЗВО Вінницької області</i>				

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [58]

Зрозуміло, що в межах окремих закладів вищої освіти предметна складова в рамках одних і тих же за назвою освітніх програм може відрізнятися, а, отже, більш важливо розуміти загальне спрямування самого факультету, яким розроблена та чи інша освітня програма, а тому всю їх сукупність нами було поділено відповідно до основного спрямування на наступні групи: механічної інженерії; транспортного будівництва; робототехніки; інші.

Єдиний ЗВО Вінниччини, який готує фахівців спеціальності 274 «Автомобільний транспорт», при цьому, віднесений нами до другої групи, оскільки відповідна освітня програма розроблялася і реалізується факультетом Машинобудування та транспорту. В цілому чисельність закладів вищої освіти вказаної групи становить 29,7 % серед усієї їх

сукупності в Україні, а середнє число поданих заяв на один заклад становить 114 одиниць, що є найвищим показником за даними 2024 року. Тут доречно відзначити, що власне до Вінницького національного технічного університету у 2024 році надійшло 136 заяв від абітурієнтів, тобто 13,3 % від загальної кількості заяв, поданих за освітніми програмами у ЗВО з аналогічним спрямуванням факультетів.

Що стосується саме критерію територіального розміщення закладів вищої освіти, якими пропонуються освітні програми за спеціальністю 274 «Автомобільний транспорт», то в даному аспекті нами було виділено три основні зони в контексті близькості бойових дій та інтенсивності атак цивільної інфраструктури:

- високого ризику (Харківська, Дніпропетровська, Одеська, Чернігівська та Сумська області та місто Київ);
- помірного ризику (Вінницька, Черкаська, Кіровоградська, Полтавська та Житомирська області);
- низького ризику (Волинська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська та Хмельницька області).

Отже, Вінниччина віднесена нами до зони помірного ризику, а Вінницький національний технічний університет – до одного з семи закладів вищої освіти даної групи. Аналізуючи отриманий розподіл абітурієнтів за критерієм територіального розміщення, бачимо, що найнижчим є середній показник поданих заяв на один ЗВО саме у зоні помірного ризику – 86 одиниць на заклад. Проте, до прикладу, до Вінницького національного технічного університету подано 136 заяв або ж 22,7 від їх загального числа у визначеній групі.

Що стосується ЗВО з територій з високим ризиком, то хоча загальна чисельність поданих заяв є досить значною, проте середній їх обсяг в розрахунку на один навчальний заклад порівняно незначний і становить за підсумками вступної кампанії 2024 року всього 90 одиниць. В цей же час

аналогічний середній розрахунковий показник числа поданих заяв до ЗВО території з низьким ризиком становить 136 одиниць. В даному випадку дійсно можемо говорити про те, що війна на території України впливає на вибір абітурієнтами, як мінімум, місця для навчання з вищим рівнем безпеки.

Третій важливий критерій, за яким проводився розподіл – наявність державного замовлення. В цьому випадку нами було всю сукупність досліджуваних закладів освіти розподілено за трьома групами:

- до десяти місць на навчання за державний кошт;
- від 11 до 20 місць на навчання за державний кошт;
- понад 20 місць на навчання за кошти державного бюджету.

За такого поділу вінницький ЗВО включений до групи закладів, які отримали найменшу кількість бюджетних місць для підготовки фахівців спеціальності 274 «Автомобільний транспорт». Хоча, при цьому, перебуває на найвищому щаблі у своїй групі з показником 10 бюджетних місць. І тут цікавим є те, що саме у закладів вищої освіти з цієї групи середній розрахунковий показник числа поданих заяв є найнижчим і становить всього 69 одиниць.

З іншого боку, понад 20 бюджетних місць на підготовку фахівців досліджуваної спеціальності було виділено всього трьом закладам вищої освіти. При цьому, оскільки середній розрахунковий показник числа поданих заяв для них становить 281 одиницю, можна говорити як про орієнтацію абітурієнтів на вищі можливості у відборі на бюджетні місця, так і про орієнтацію держави на виділення більшої кількості бюджетних місць закладам з високим рейтингом.

Щодо ситуації з підготовкою кадрів для машинобудівної промисловості за спеціальністю 133 «Галузеве машинобудування», то у Вінницькій області вона дещо краща в порівнянні з попередньо аналізованою, адже свої освітні програми за даним напрямом пропонують два заклади вищої освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні показники вступної кампанії закладів вищої освіти Вінниччини за спеціальностями 133 і 274 у 2021–2024 рр.

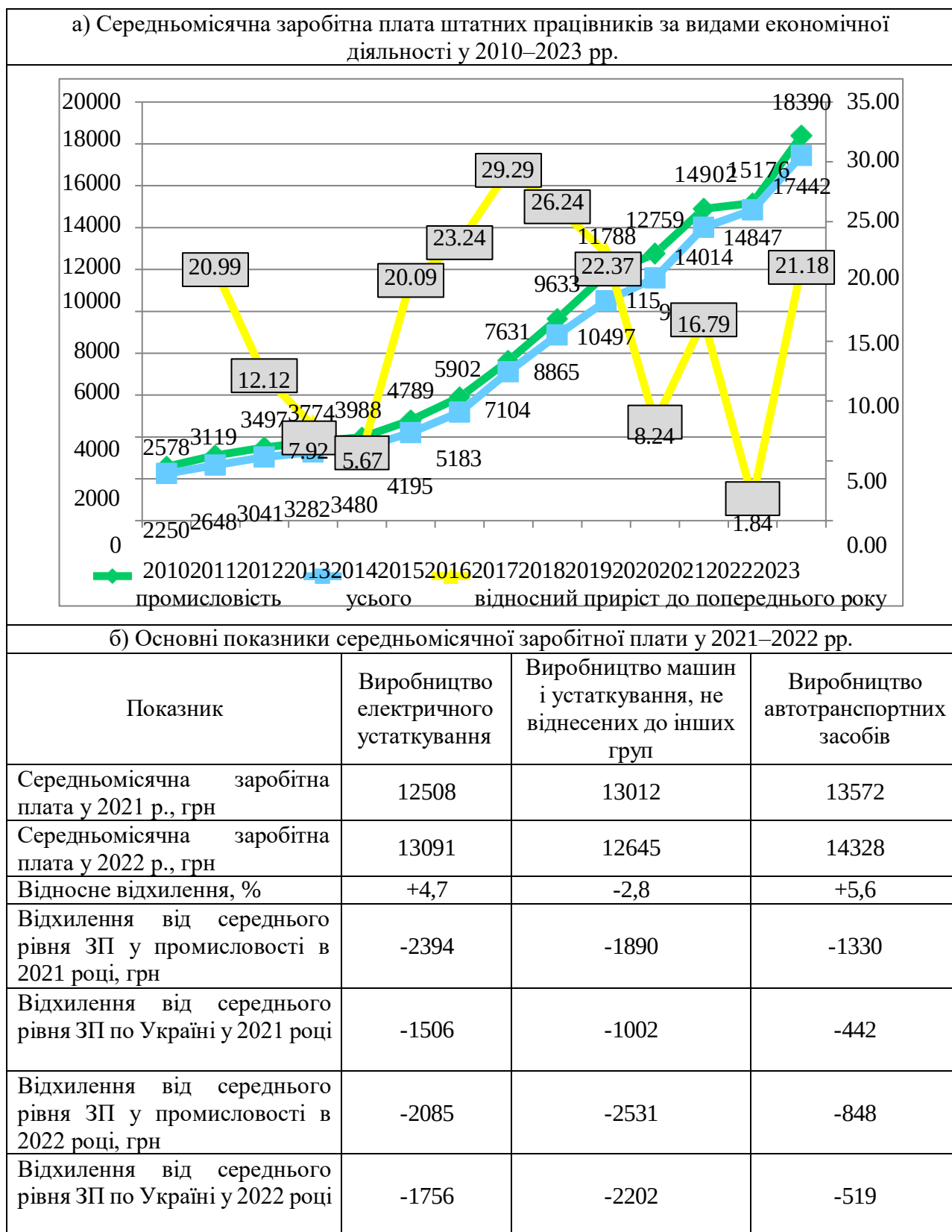
Рік	Число поданих заяв, одиниць	Рекомендовано на бюджет, осіб	Середній бал вступників на бюджет	Відхилення від середньо-українського показника	
				числа поданих заяв	середнього балу вступників
Вінницький національний аграрний університет (133 спеціальність)					
2021	85	16	138,4	-21	-7,5
2022	89	17	147,7	+5	-4,7
2023	138	31	135,6	+44	-9,2
2024	144	23	141,9	+73	+0,1
Загальна тенденція	↑	↑↓	↑↓	↑	↓↑
Вінницький національний технічний університет (133 спеціальність)					
2021	111	17	150,3	+5	+4,4
2022	72	21	152,8	-12	+0,4
2023	90	22	144,4	-4	-0,4
2024	86	23	140,1	+15	-1,7
Загальна тенденція	↓	↑	↓	↑↓	↓
Вінницький національний технічний університет (274 спеціальність)					
2021	128	16	158,1	-51	+12,3
2022	187	16	164,9	-117	+13,3
2023	210	15	153,3	-117	-6,4
2024	147	10	156,5	-72	+15,5
Загальна тенденція	↑↓	↓	↓↑	↓	↑
Умовні позначення: ↑ - зростання; ↓ - спадання; ↑↓ - переважно зростання; ↓↑ - переважно спадання;					

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [58]

В цілому за результатами проведеного дослідження маємо відзначити, що на основі динаміки показників вступної кампанії за ключовими спеціальностями машинобудівної сфери Вінницької області було зроблено висновок щодо низького рівня престижності аналізованих освітніх програм: чим більшим є показник числа рекомендованих на бюджет – тим нижчим є середній бал вступників і тим більшим є негативне відхилення значення середнього балу від аналогічних показників в інших регіонах країни. Тобто можна припустити, що освітні програми, обрані нами для аналізу, не є з певних причин пріоритетними для абітурієнтів з високими балами підсумкового тестування, отриманих на рівні середньої освіти знань. Однак у даному аспекті варто враховувати й такий фактор, як значні масштаби дистанційного навчання – ще з 2020 року з моменту введення карантинних обмежень якості освіти на всіх рівнях в нашій державі катастрофічно знизилася, що, зокрема, не могло не позначитися на динаміці середнього балу вступників до закладів вищої освіти.

Щодо низького рівня престижності освітніх програм сфери машинобудування, то тут одним із вагомих чинників є перспективи подальшого працевлаштування та достатнього заробітку. Щодо рівня оплати праці, то в цілому по промисловості середньомісячні показники заробітної плати штатних працівників є вищими, ніж у всіх сферах господарської діяльності загалом (табл. 2.7а). При цьому, відносний щорічний приріст показника середньомісячної заробітної плати у промисловості характеризувався найвищим рівнем у період з 2015 по 2020 рік та, зокрема, у 2023 році, коли середньомісячний показник заробітної плати у промисловості зріс впродовж року на 21,2 %. В абсолютному ж вимірі середньомісячна заробітна плата штатного працівника у промисловості в Україні в 2023 році становила 18,4 тис. грн, що, у порівнянні з мінімальним рівнем оплати праці може вважатися до певної міри прийнятним.

Таблиця 2.7 – Основні показники середньомісячної заробітної плати у машинобудівній промисловості України у 2021–2022 рр.



Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [53]

Проте якщо говорити про середньомісячні показники оплати праці штатного персоналу саме на машинобудівних підприємствах, то варто відзначити, що вони є нижчими навіть за середньо українські показники. І якщо в цілому середня заробітна плата на машинобудівних підприємствах є нижчою за аналогічні показники у промисловості приблизно на 1800 грн, то в порівнянні з середньоукраїнськими показниками впродовж досліджуваного періоду помітно значне збільшення відхилення. Так, якщо у 2021 році середні показники оплати праці у машинобудуванні були нижчими від середньоукраїнських на 983 грн, то за даними 2022 року відставання складає вже понад 1400 грн. Отже, можемо підсумувати, що якщо виходити з перспективності професій сфери машинобудування для абітурієнтів, які обирають свою майбутню професію, то вони не можуть розглядатися ними як такі, що приносять високий дохід.

Крім того, впродовж останніх років, і, особливо з початку повномасштабної війни, спостерігається зниження попиту на працівників на підприємствах машинобудівної промисловості (табл. 2.8). Хоча дослідження [100] дозволяють відзначити наявність дефіциту кадрів у промисловості ще з 2021 року. Зокрема, великим промисловим підприємствам, які працюють у сфері енергетики, металургії, машинобудування, в оборонній, будівельній галузях і хімічній промисловості, не вистачало кваліфікованих кадрів технічних спеціальностей впродовж кількох років до початку повномасштабної війни [100, с. 15].

За офіційними даними Державної служби зайнятості за період січень-серпень 2023 року кожна п'ята вакансія з'являлась саме на підприємствах переробної промисловості. І саме у переробній промисловості було зафіксовано найбільший розрив в попиті та пропозиції – дефіцит робочих місць становить 7,7 тис. вакансій, де у галузі виробництва машин і устаткування дефіцит робочих місць складає 1,1 тис. осіб [103].

Табл. 2.8 – Показники кадрового забезпечення машинобудівних підприємств Вінниччини у 2020–2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
КВЕД 28 «Виробництво машин і устаткування»						
Кількість вакансій за рік, одиниць	8749	8393	4364	3265	-5484	-62,7
Кількість укомплектованих вакансій за рік, одиниць	4333	7478	4063	2810	-1523	-35,1
Середній розмір заробітної плати у вакансіях, грн	9424	11249	11954	13879	4455	47,3
Частка закриття вакансій, %	49,5	89,1	93,1	86,1	36,5	73,8
КВЕД 29 «Виробництво автотранспортних засобів»						
Кількість вакансій за рік, одиниць	6277	4618	2229	1068	-5209,0	-83,0
Кількість укомплектованих вакансій за рік, одиниць	4700	4403	2138	933	-3767,0	-80,1
Середній розмір заробітної плати у вакансіях, грн	9160	10715	12109	14056	4896,0	53,4
Частка закриття вакансій, %	74,9	95,3	95,9	87,4	12,5	16,7
КВЕД 30 «Виробництво інших транспортних засобів»						
Кількість вакансій за рік, одиниць	4009	4442	3495	2505	-1504,0	-37,5
Кількість укомплектованих вакансій за рік, одиниць	1905	3928	3236	2236	331,0	17,4
Середній розмір заробітної плати у вакансіях, грн	9489	11581	13356	15702	6213,0	65,5
Частка закриття вакансій, %	47,5	88,4	92,6	89,3	41,7	87,8

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [94]

Натомість, на основі аналізу даних, наданих роботодавцями машинобудівної сфери Вінницької області (табл. 2.8), можемо відзначити, що, до прикладу, частка закриття наявних вакансій характеризувалася найвищим приростом саме у 2021 році. Так, якщо на підприємствах, які діють у сферах виробництва машин і устаткування, а також виробництва інших транспортних засобів у 2020 році частка закриття наявних вакансій не перевищувала 50 %, то у 2021 році вже складала понад 88 %. Аналогічним чином за два роки повномасштабної війни, як свідчать отримані дані, частка закриття наявних вакансій на машинобудівних підприємствах Вінницької області складала понад 80 %. В даному аспекті варто відзначити, перш за все, значне скорочення числа самих вакансій. Зокрема, серед виробників машин і устаткування впродовж досліджуваного періоду число наявних вакансій скоротилося на 62,7 %, а серед виробників автотранспортних засобів – на 83 %. Зростання середнього розміру заробітної плати у самих вакансіях також було досить вагомим у досліджуваному періоді: найбільшим приростом, при цьому, характеризувалася середня заробітна плата у вакансіях підприємств з виробництва інших транспортних засобів – на 65,5 % в досліджуваному періоді. Самі суми пропонованої заробітної плати у вакансіях є нижчими за середньоукраїнські показники, однак більшість опитаних роботодавців серед труднощів з підбором персоналу наголошує саме на дефіциті кадрів, а не на невідповідності вакансій очікуванням пошуковців, в тому числі й щодо оплати праці (рис. 2.4). Саме дефіцит кадрів як ключову проблему при закритті наявних вакансій відзначила половина опитаних машинобудівних підприємств області.

На другому місці за проблемністю – рівень кваліфікації претендентів. Так, близько 40 % опитаних машинобудівних підприємств (а точніше 39,5 %) відзначили, що ключовою проблемою у закритті наявних вакансій для них є пошук претендентів з достатнім рівнем кваліфікації. По суті, обидві окреслені проблеми можуть бути визначені як дефіцит кадрів, адже мова йде

про відсутність персоналу відповідного фаху або рівня кваліфікації для заміщення вакантних місць у машинобудівній промисловості Вінницької області.

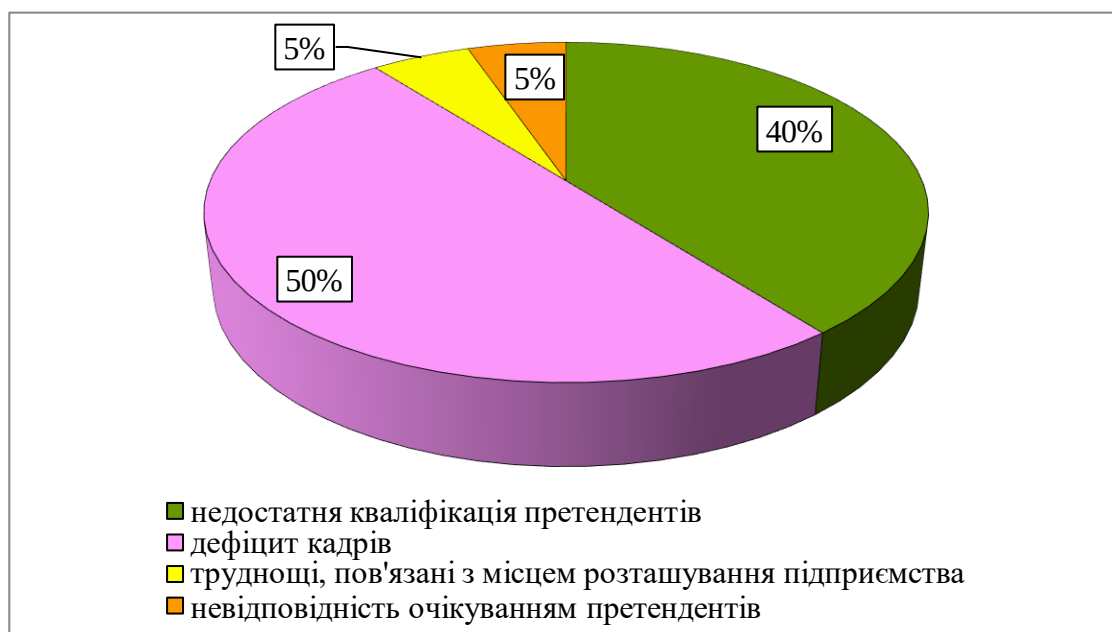


Рис. 2.4 – Структура причин недосконалого кадрового забезпечення машинобудівних підприємств Вінницької області у 2023 р.

Джерело: побудовано і розраховано автором з використанням даних [94]

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене, можемо відзначити, що не стільки фактична війна, скільки самі умови кадрового забезпечення машинобудівної промисловості у державі та стан її економіки, в тому числі й його негативні тенденції, є ключовими проблемами якісного укомплектування кадрів на машинобудівних підприємствах.

2.2 Чинники відродження та формування кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили

Дослідження чинників формування, розвитку чи нарощування кадрового потенціалу промислових підприємств тією чи іншою мірою здійснюється кожним з авторів, увага яких прикута до проблематики

кадрового потенціалу підприємства. У той же час, якщо говорити саме про повоєнну економіку і перспективи відродження кадрового потенціалу окремих галузей економіки в цілому чи конкретних промислових підприємств, то, як мінімум, доречно з'ясувати, чи буде відрізнятися склад факторів формування кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах воєнного стану та в повоєнний період. Наведене, у свою чергу, вимагає вивчення стану кадрового потенціалу промислових підприємств до введення воєнного стану та в умовах війни. З цією метою нами було відібрано наступні машинобудівні підприємства Вінницької області:

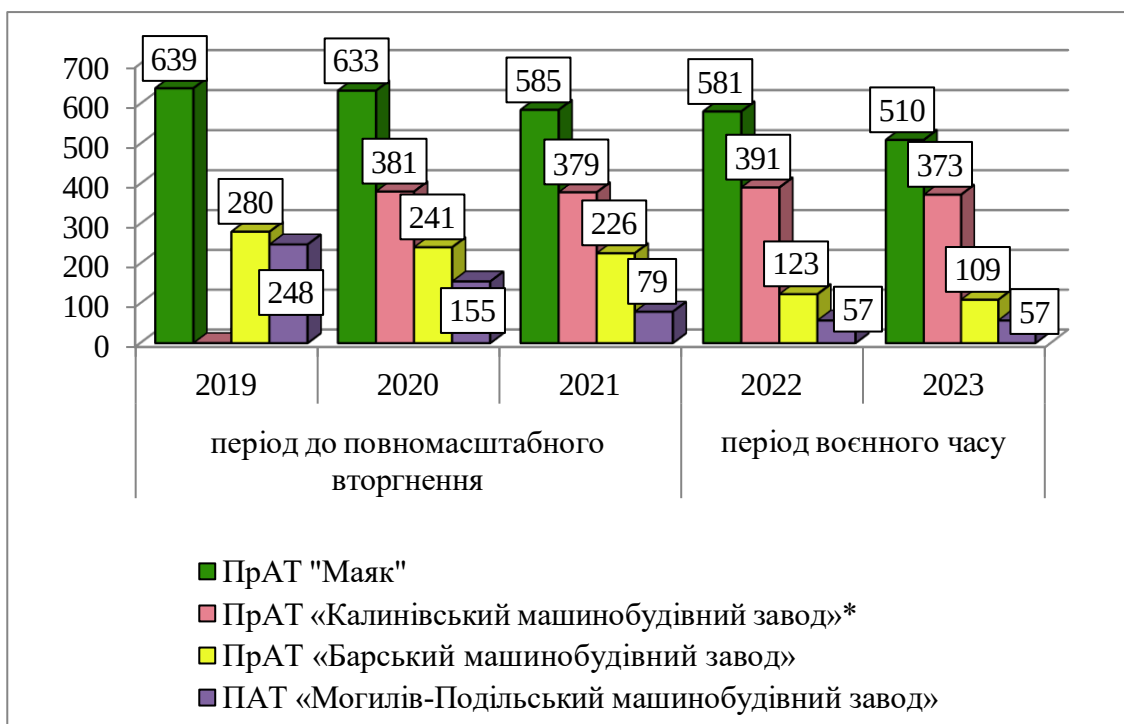
- ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - одне з найбільших виробничих підприємств Вінниччини, основними видами діяльності якого є виробництво електричних побутових приладів; радіаторів і котлів центрального опалення;

- ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – підприємство з виготовлення машин і устаткування для харчової промисловості, а також вантажно-підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування;

- ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - підприємство з 80-річним досвідом діяльності, що випускає більш ніж 60 найменувань обладнання для хлібопекарської, кондитерської, консервної та переробної промисловості;

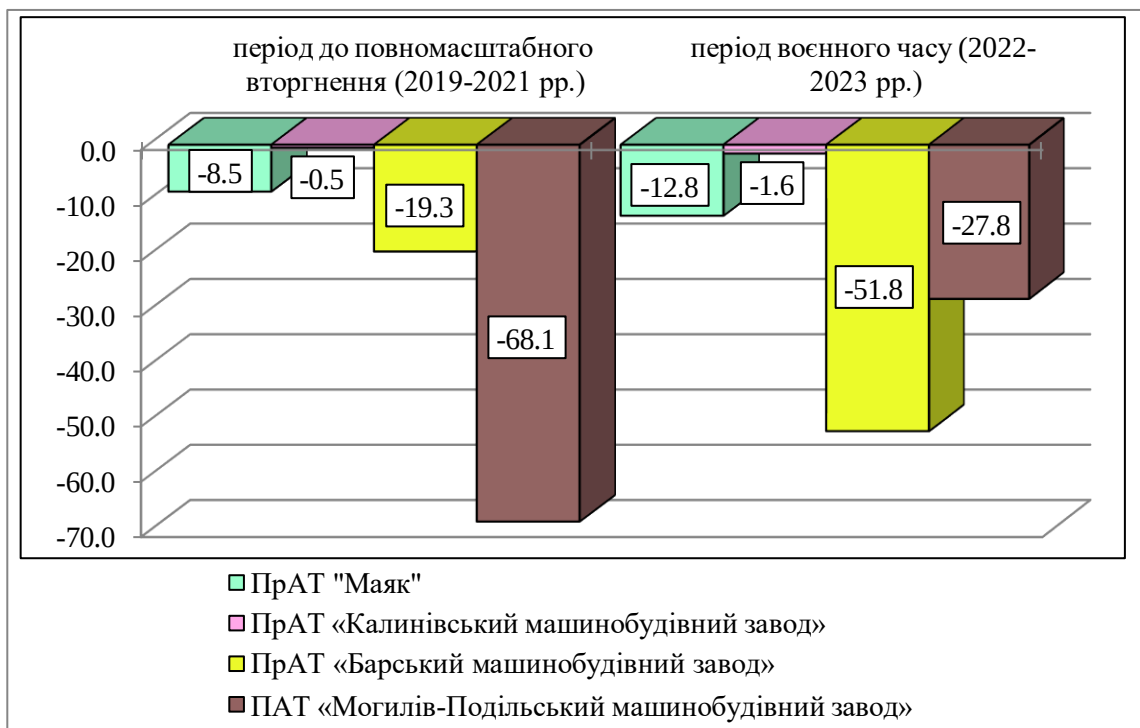
- ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» - підприємство, яке спеціалізується на виробництві машин та устаткування для переробки зернових та зернобобових культур.

Оскільки ключовим в контексті управління кадровим потенціалом є власне персонал, то першочергова наша увага була зосереджена на вивченні показників його динаміки – розподілом на періоди воєнного та довоєнного часу (рис. 2.5а). Отримані дані дають підстави стверджувати, що тенденція до скорочення чисельності персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах почала окреслюватися ще у 2020 році.



а) динаміка середньоспискової чисельності персоналу, осіб

* дані щодо чисельності персоналу у 2019 році відсутні



б) скорочення чисельності персоналу, %

Рис. 2.5 – Основні показники динаміки персоналу окремих досліджуваних підприємств Вінницької області у 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності досліджуваних підприємств

Винятком із сказаного може вважатися лише «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод», однак лише з причини неможливості порівняти його середньоспискову чисельність працівників у 2020 році з аналогічним показником попереднього періоду. Таким чином, ще до початку повномасштабної війни, тобто, можна сказати, у довоєнний період чисельність персоналу на ПрАТ «Маяк» була скорочена на 8,5 %, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - на 0,5 %, на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - на 19,3 % та на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» - на 68,1 %.

Якщо говорити про два роки воєнного стану, то бачимо, що на кожному з підприємств ситуація розвивалася по-різному, хоча зі спільною тенденцією до скорочення чисельності працівників. Найбільшою стабільністю, при цьому, вирізняється саме «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод», так як у 2022 році на ньому навіть зріс показник середньоспискової чисельності працюючих на 12 осіб, хоча вже за підсумками другого року повномасштабної війни число працівників підприємства зменшилося нижче його значення у 2020 році. В цілому ж графічне порівняння обсягів відносного скорочення числа зайнятих на обраних машинобудівних підприємствах має наступний вигляд (рис. 2.5б).

За даними рис. 2.8 можемо відзначити, що найбільшим чином повномасштабна війна відобразилася на чисельності персоналу саме ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - впродовж двох років воєнного стану на підприємстві було скорочено понад половину зайнятих. На другому місці у цьому контексті перебуває ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», на якому значні проблеми фіксувалися ще до початку масштабної війни, проте з фактичним введенням воєнного стану були продовжені додатковим скороченням чисельності працівників на 27,8 %.

Навіть на чисельність працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - одного з найбільших виробничих підприємств Вінницької області –

повномасштабна війна вплинула негативним чином. Так, якщо у довоєнний період зниження чисельності зайнятих на підприємстві складало 8,5 %, то за два роки повномасштабної війни – 12,8 %. Отже, лідером за стійкістю у період війни на нашій території серед досліджуваних машинобудівних підприємств є саме «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод», на якому за два роки воєнного стану середньоспискова чисельність зайнятих зменшилася всього на 1,6 %.

Таким чином, у контексті виявлення чинників формування та відродження кадрового потенціалу промислових і, зокрема, машинобудівних підприємств у повоєнний період можемо говорити, що завершення війни і дії воєнного стану вже саме по собі буде одним з ключових чинників, як мінімум, можливості планувати господарську діяльність на віддалену перспективу та забезпечувати власникам (акціонерам) і найнятому персоналу впевненість у майбутньому.

Для того, аби визначити спектр інших чинників впливу на кадровий потенціал машинобудівних підприємств вважаємо за необхідне дослідити зміну показників середнього рівня оплати праці на кожному з них як у довоєнний час, так і в період з початку повномасштабного вторгнення (табл. 2.9).

Аналізуючи представлені дані, маємо в першу чергу відзначити, що оскільки на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» інформація щодо витрат на оплату праці найманих працівників не належить до переліку відкритої, то здійснити аналіз динаміки середнього рівня оплати праці на ньому не видається можливим.

Щодо інших аналізованих підприємств, то на всіх них у досліджуваному періоді відбулося зменшення сум річного фонду оплати праці у порівнянні з показником 2019 року. І якщо на «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод» ситуація в цілому за п'ять років характеризувалася порівняно незначними коливаннями фонду оплати праці, то на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», якщо не враховувати показник 2020 року,

обумовлений значними обмеженнями його виробничої діяльності внаслідок COVID-19, тенденція до зростання суми фонду оплати зберігалася навіть у 2022 році.

Табл. 2.9 – Середні показники оплати праці на окремих машинобудівних підприємствах Вінниччини у 2019–2023 рр.

Підприємство	Рік, тис. грн					Відхилення до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+,-)	%
Фонд оплати праці, тис. грн							
ПрАТ «Маяк»	80068	54814	83229	105915	62512	-17556	-21,9
«ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод»	48115	35972	46130	42176	47917	-198	-0,4
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	29575	24350	24829	22999,4	*	-6575,6	-22,2
Середньомісячна розрахункова заробітна плата одного працівника, тис. грн							
ПрАТ «Маяк»	10,4	7,2	11,9	15,2	10,2	-0,2	-2,2
«ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод»	*	7,9	10,1	9,0	10,7	+2,8	+36,1
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	8,8	8,4	9,2	15,6	*	+6,8	+77,0
* дані відсутні							

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними звітності досліджуваних підприємств

Проте, наведені дані засвідчують, що 2023 рік або ж саме другий рік повномасштабної війни став для підприємства кризовим, а, відтак, річний фонд оплати праці було скорочено майже на 41 % у порівнянні з попереднім роком. Якщо ж врахувати, що при цьому було вивільнено всього 12,2 % працівників, то можна говорити про помітне зниження рівня оплати праці на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни. Саме з цих причин показник середньомісячної розрахункової заробітної плати одного

працівника у 2023 р. на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» становить лише 10,2 тис. грн на противагу 15,2 тис. грн у 2022 році).

Варто відзначити, що впродовж першого року повномасштабних бойових дій спостерігалось зниження середньомісячного розрахункового показника заробітної плати одного працівника лише на «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод», однак, при цьому, саме на даному підприємстві відбувався приріст чисельності працівників у вказаному періоді. Проте незалежно від динаміки працівників, розрахунковий показник середньомісячної заробітної плати на підприємстві є дуже низьким. До прикладу, якщо у 2021–2022 рр. середня заробітна плата на машинобудівних підприємствах Вінницької області становила від 12 до 14 тис. грн на місяць (в залежності від основного виду діяльності), то на «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод» фактичні розрахункові показники середньої заробітної плати не перевищують 11 тис. грн. тобто, знову ж таки, має місце або надзвичайне заниження вартості робочої сили або ж часткова тінізація заробітної плати найманих працівників.

В досліджуваному контексті динаміку середнього розрахункового показника заробітної плати одного найманого працівника можна вважати найкращою на ПрАТ «Барський машинобудівний завод», оскільки за рахунок значного вивільнення працівників на підприємстві вдалося досягти відчутного підвищення заробітної плати. Так, впродовж першого року повномасштабної війни середня заробітна плата на підприємстві становила 15,6 тис. грн, що є значно вищим за середньогалузеві показники в регіоні. Однак, неможливість порівняти динаміку аналізованого показника за підсумками другого року війни не дозволяє робити однозначні висновки.

Отже, якщо говорити про чинники формування та відродження кадрового потенціалу підприємства хоч в умовах війни, хоч в умовах повоєнного періоду – рівень оплати праці відіграватиме значну роль. Однак, якщо під час воєнного стану частину працівників може утримувати на

підприємстві наявність бронювання від мобілізації навіть в умовах найнижчого рівня оплати праці в порівнянні з галузевими показниками або ж неможливість виїхати за кордон у пошуках вищеоплачуваної роботи, то в повоєнному періоді таких стримуючих чинників просто не буде. Іншими словами, в повоєнному періоді фактор оплати праці буде відігравати практично найважливішу роль. І на підприємствах, які вчасно не зорієнтуються в частині необхідності переоцінити роль працівника у їх діяльності, постане проблема не просто відродження кадрового потенціалу, а взагалі збереження його хоч на мінімальному рівні.

Тут можна навести тезу про те, що «щороку потрібно залучати близько 300 тис. мігрантів з третіх країн для утримання населення України на рівні 30 млн» за твердженням директорки Інституту демографії та соціальних досліджень Е. Лібанової [165]. Крім того, проєктом Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року [124], передбачена стратегічна ціль № 3 – забезпечення міграційного приросту населення за рахунок української діаспори з росії, Канади, США та країн Європи, де чітко зазначено, що «якщо повернення мігрантів і залучення закордонних українців не буде достатнім для компенсації подальшого природного скорочення населення та дефіциту робочої сили на ринку праці, міграційна політика у майбутньому може поширюватись на залучення іммігрантів з третіх країн» [124]. Однак, те, що досить добре виглядає в теорії, на практиці може зовсім не виявитись таким, тим більше, що навіть залучення значного числа мігрантів не допоможе замінити ними кваліфіковані кадри. Отже, на промислових підприємствах і, зокрема, у секторі машинобудування закрити більшу частину вакансій за рахунок мігрантів навряд чи вдасться, а тому доцільно в контексті формування і відродження кадрового потенціалу ключову увагу звертати саме на рівень оплати праці з розрахунком на залучення українських пошуковців.

Важливим моментом в частині підвищення рівня оплати праці є забезпечення високої ефективності використання індивідуальних трудових потенціалів кожного конкретного працівника. І в цьому аспекті варто, зокрема, звернути увагу на підхід, застосований ПрАТ «Барський машинобудівний завод», де значне скорочення чисельності працівників дозволило лише впродовж одного року підвищити середню заробітну плату на понад 70 %. Звісно, в масштабах економіки регіону чи країни в цілому таке значне вивільнення працівників є проблемою, однак значна кількість працівників – це не завжди про ефективність. Частіше, навпаки, лише розгалужуються контрольні та бюрократичні функції, росте число адміністративного персоналу безвідносно до результативності роботи. Саме тому вважаємо за необхідне розглянути динаміку доходності досліджуваних нами підприємств в розрахунку на одного штатного працівника (табл. 2.10).

Аналізуючи динаміку чистого доходу від реалізації продукції на досліджуваних підприємствах, можемо відзначити, що негативною в підсумку вона була лише для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», де в цілому за період аналізований показник зменшився на 4,5 %. Натомість, на «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод» сума чистого доходу від реалізації в розрахунку на одного працюючого зросла на 154,2 %, на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - на 142,1 %, а на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» - у понад вісім разів.

При цьому, ситуація з валовим прибутком в розрахунку на одного працівника на досліджуваних підприємствах є абсолютно іншою. Так, найвищий рівень зростання показника зафіксований на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - практично утричі. Однак тут, швидше, головним чинником є скорочення чисельності персоналу на понад 60 % впродовж аналізованого періоду.

Табл. 2.10 – Середні показники доходності на окремих машинобудівних підприємствах Вінниччини у 2019–2023 рр. в розрахунку на одного штатного працівника

Підприємство	Рік, тис. грн					Відхилення до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+,-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн							
ПрАТ «Маяк»	574,7	450,5	656,6	1109,8	548,7	-26,0	-4,5
«ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод»	*	293,1	461,4	219,0	744,9	+451,8	+154,2
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	450,7	446,5	533,9	799,8	1091,3	+640,6	+142,1
ПАТ «Могилів- Подільський машинобудівний завод»	125,0	78,4	201,3	194,7	1147,8	+1022,8	+818,2
Валовий прибуток, тис. грн							
ПрАТ «Маяк»	99,7	52,5	88,2	369,3	155,0	+55,4	+55,5
«ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод»	*	54,5	60,1	38,2	60,7	+60,7	+11,2
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	56,2	560,0	61,9	135,6	217,1	+160,9	+286,2
ПАТ «Могилів- Подільський машинобудівний завод»	16,6	2,3	52,1	-53,1	-68,1	-84,7	-509,2
Чистий прибуток, тис. грн							
ПрАТ «Маяк»	19,6	-3,3	46,0	137,3	36,5	+16,8	+85,8
«ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод»	*	1,9	6,9	0,3	12,8	+12,8	+560,2
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	4,04	3,1	4,1	13,03	36,3	+32,2	+797,7
ПАТ «Могилів- Подільський машинобудівний завод»	-13,8	-37,2	15,2	-47,1	-67,6	-53,7	+388,3
* дані відсутні							

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними звітності підприємств

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», де було зафіксовано зниження показника доходності за чистим доходом від реалізації в розрахунку на одного працюючого, доходність за валовим прибутком навпаки, зросла на 55,5 %. При цьому, зростання показника доходності за чистим прибутком в розрахунку на одного працюючого на підприємстві склало 85,8 %. Отже, в даному випадку можемо відзначити чіткий приклад зростання ефективності використання наявного кадрового потенціалу навіть в умовах скорочення чисельності працюючих. Іншими словами, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» була проведена оптимізація персоналу, яка, дивлячись на динаміку її результатів, не торкнулася ключового кадрового ядра, а, отже, дозволила не лише зберегти найбільш цінні кадри, але й забезпечити ефективне використання їх знань, вмінь, досвіду та можливостей.

В свою чергу, на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», який серед аналізованих підприємств є лідером за показником приросту чистого доходу від реалізації на одного працюючого, ситуація з валовим прибутком вкрай негативна. Його значення, зокрема, зменшилося у п'ять разів і це не зважаючи на те, що підприємство щороку під час повномасштабної війни отримувало валовий збиток, виробляючи продукцію, яку апріорі неспроможне було реалізувати хоча б з мінімальним перевищенням понесених витрат. При цьому, чистий прибуток підприємства мав позитивне значення лише у 2021 році. В даній ситуації є підстави говорити про абсолютно неефективне використання наявного персоналу і, в тому числі кадрового потенціалу, особливо враховуючи, що в аналізованому періоді його чисельність на заводі була скорочена на понад 70 %.

Найкращою ж, на нашу думку, є ситуація з використанням кадрового потенціалу на «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод», де при найменшому рівні вивільнення працівників вдалося досягти приросту обсягу чистого прибутку в розрахунку на одного працюючого у 5,6 разів. І хоча у перший рік війни ситуація, навпаки, була дуже негативною в частині

прибутковості підприємства, проте у 2023 році в надскладних умовах функціонування такий результат не може не вважатися лідерським. Звісно, що причинами такої ситуації може стати й вчасне розуміння трендів і потреб, переналаштування діяльності, переорієнтація на інші ринки чи споживачів тощо. Проте, з іншої точки зору, досягти такого результату в умовах незабезпеченості якісними кадрами було б неможливо.

Звідси робимо висновок, що формування, а, відтак, і відродження кадрового потенціалу промислових підприємств у повоєнному періоді багато в чому визначатиметься й особливостями втілюваної ними кадрової політики й наявністю спроможностей якісно визначати, результативно формувати та системно розвивати власне кадрове ядро працівників. Дослідження відкритої інформації щодо основ кадрової політики досліджуваних нами машинобудівних підприємств дозволило зробити висновки, що, по-перше дана інформація розкривається ними обмежено і, по-друге, кадрова політика є далеко не ключовим напрямом докладання управлінських зусиль. Так, на підприємствах кадрова робота і кадрова політика більшою мірою орієнтовані на дотримання мінімальних законодавчих вимог, аніж на процеси формування та нарощування власного кадрового потенціалу (рис. 2.6).

При цьому, якщо на ПРАТ «Барський машинобудівний завод» та ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» ще втілюються програми підвищення кваліфікації й навчання працівників хоча б за рахунок внутрішніх ресурсів, то на ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод» побутують переконання, що персонал самостійно вдосконалюватиметься і підвищуватиме кваліфікацію в умовах своєчасної виплати йому заробітної плати. Дане твердження є, як мінімум, спірним, враховуючи що середньомісячний розрахунковий показник оплати праці на підприємстві у 2022 році становив 9,22 тис. грн.

Підприємство	Особливості кадрової політики	Результати / наслідки
ПРАТ «Барський машинобудівний завод»	- здійснення підготовки і підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо на підприємстві; - середня заробітна плата на рівні середньої по регіону – 15,6 тис. грн	дуже висока плинність кадрів – близько 45 %
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	- систематичне підвищення кваліфікації працівників; - обов'язкове навчання, стажування на підприємстві; - середня розрахункова заробітна плата менше мінімальної – 5,73 тис. грн	часткова зайнятість; дуже низька офіційна заробітна плата
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	- належна і своєчасна оплата праці; - надання соціальних і матеріальних пільг працівникам; - середня розрахункова заробітна плата нижче середньої в регіоні – 10,7 тис. грн;	персонал (на думку менеджменту) з таким рівнем оплати праці дуже мотивований розвиватись самостійно
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	- у весняно-літній період частина працівників переводиться на часткову зайнятість або йде у відпустку за власний рахунок; - середня розрахункова заробітна плата нижче середньої в регіоні – 10,2 тис. грн	значне скорочення чисельності персоналу

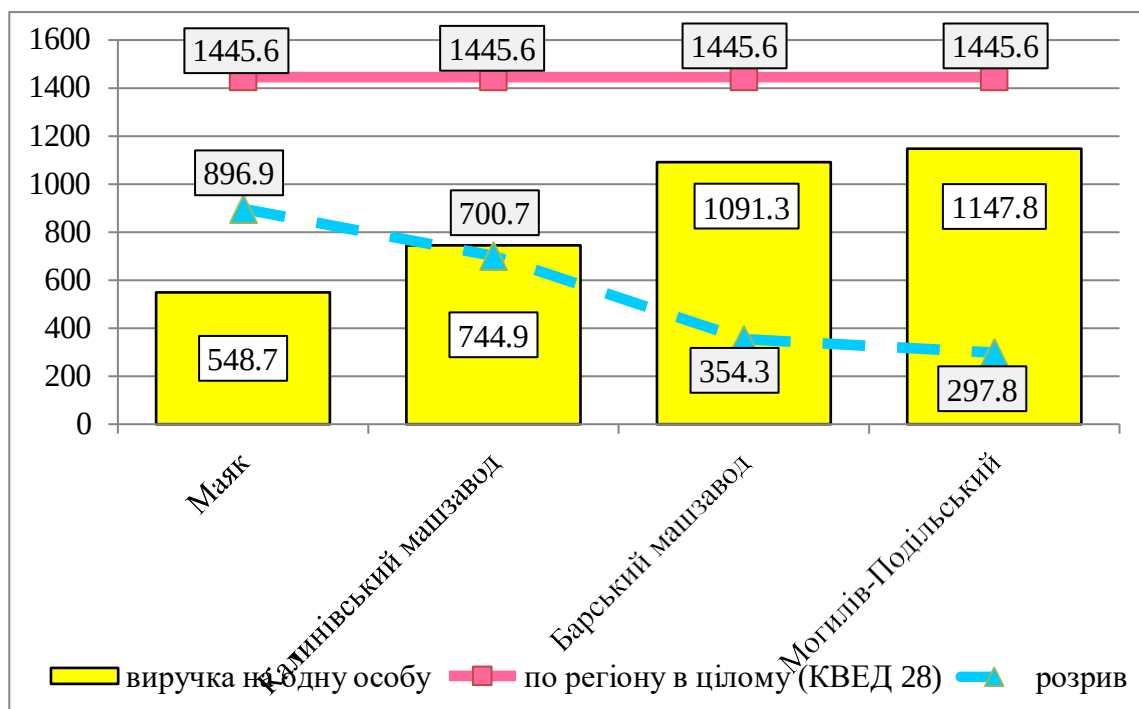
Рис. 2.6 – Особливості кадрової політики окремих машинобудівних підприємств Вінниччини

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

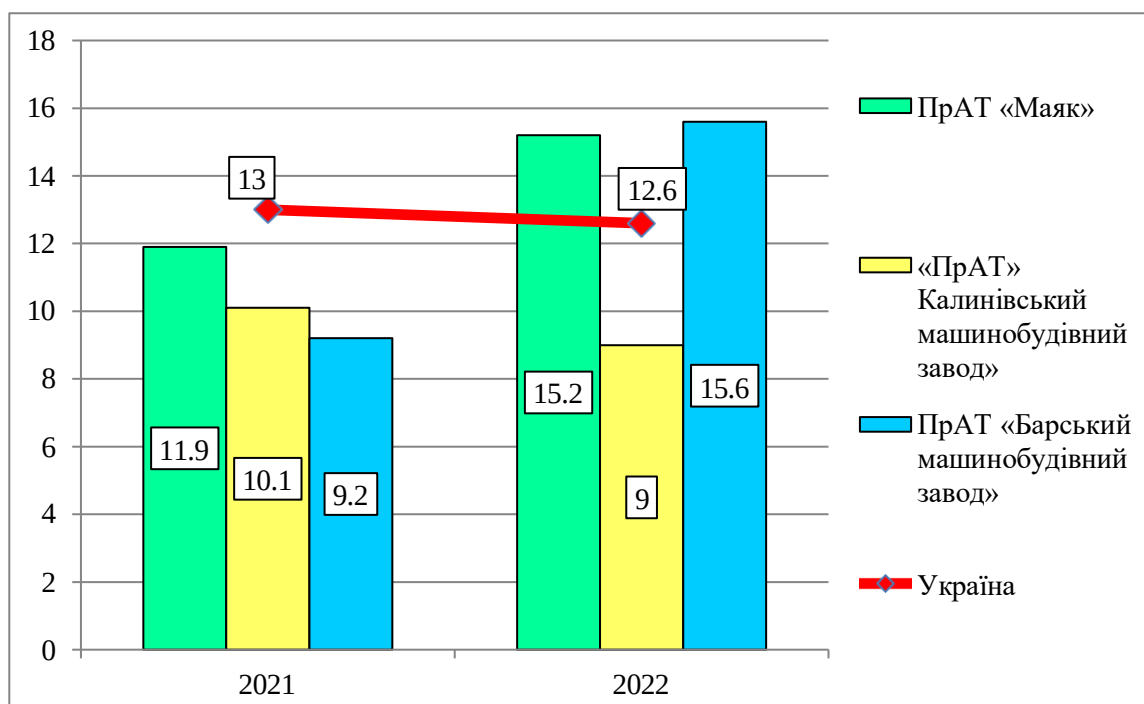
Другий аспект, на якому варто зупинитися – надання різних видів підтримки працівникам і, з огляду на оприлюднювану досліджуваними підприємствами інформацію, лише на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» кадрова політика акцентує увагу на наданні соціальних і матеріальних пільг працівникам. Вказана особливість підходу до здійснення кадрової політики на машинобудівних підприємствах Вінниччини, особливо в умовах надзвичайно складного абсолютно для всіх працівників та їх родин воєнного часу, навряд чи може вважатися еталоном, особливо з точки зору необхідності формування та підвищення рівня їх кадрового потенціалу у перспективі.

Враховуючи, що обрані нами для дослідження підприємства основним видом діяльності вказують виробництво машин і устаткування за КВЕД 28, то можливим є порівняння показників результативності діяльності їх персоналу з середніми по Вінницькій області. В якості найбільш узагальненого показника результативності діяльності персоналу було розглянуто середній обсяг виручки підприємства на одну особу (рис. 2.7а). Так, якщо в цілому по області на машинобудівних підприємствах, основним видом діяльності яких є КВЕД 28 – «Виробництво машин і устаткування», середній показник річної виручки на одного працюючого становить 1445,6 тис. грн, то на досліджуваних нами підприємствах значення аналогічного показника були набагато нижчими.

Найгірша ситуація з виручкою на одного зайнятого працівника мала місце у 2023 році на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 62 % нижче середнього розрахункового значення по машинобудуванню Вінницької області в цілому. Однак, якщо врахувати сезонність продажу продукції підприємства, тобто той факт, що виручка отримується ним впродовж максимум шести місяців, то в такому разі відставання показника результативності діяльності персоналу від середніх в області буде не надто значним.



а) показники результативності роботи персоналу у 2023 р., тис. грн



б) середні розрахункові показників оплати праці у 2021–2022 рр., тис. грн в місяць на особу

Рис. 2.7 – Порівняння окремих показників праці та її оплати на досліджуваних машинобудівних підприємствах

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними підприємств

Другим найгіршим показником результативності роботи працівників характеризується «ПрАТ» Калинівський машинобудівний завод» з середнім річним показником виручки 744,9 тис. грн на одну особу, що, фактично, наполовину менше, аніж середнє значення в області. В даному випадку доречно говорити про те, що кадрова політика заводу, розглянута нами раніше, і, зокрема, підхід до управління персоналом, за якого в умовах низької оплати праці й надання базових (тобто мінімально необхідних згідно з чинним законодавством) соціальних гарантій працівники будуть високо мотивованими до саморозвитку й підвищення результативності діяльності, є відверто помилковим.

Найкращі середні показники виручки на одну особу серед досліджуваних нами підприємств мають місце на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», хоча вони є нижчими за середньорозрахунковий показник в регіоні на 24,5 та 20,6 %, відповідно.

Порівняємо тепер показники середньомісячної виручки та заробітної плати в розрахунку на одного працівника на досліджуваних підприємствах (див. рис. 2.76). Наведені дані дозволяють відзначити, що на досліджуваних нами підприємствах у 2021 році середні розрахункові показники оплати праці були значно нижчими, аніж у машинобудівній промисловості України в цілому, однак, натомість, за підсумками 2022 року, тобто першого року масштабної війни, на ПрАТ «Маяк» та на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» показники оплати праці характеризувалися помітним перевищенням середньоукраїнського показника.

В контексті проведеного раніше порівняння середніх показників виручки на одного працюючого, то маємо відзначити, що темпи приросту середнього показника оплати праці на досліджуваних підприємствах не відповідають темпам зростання середніх розрахункових показників виручки на одного працівника, що, в першу чергу, дозволяє робити припущення щодо

неефективного використання наявного трудового та кадрового потенціалу. В той же час, враховуючи, що навіть за високих темпів приросту, середні показники оплати праці на досліджуваних підприємствах є надто низькими, особливо в контексті спричиненої воєнним станом та внутрішньою економічною політикою влади інфляційними процесами, то можна припустити, що у повоєнному періоді чинник заробітної плати стане одним із ключових в контексті не лише розвитку чи нарощування кадрового потенціалу машинобудівних підприємств, а й простого забезпечення наявності мінімально достатнього числа працівників для здійснення поточних господарських операцій.

Станом на кінець 2024 року Україна вже майже три роки перебуває у стані повномасштабної війни, завершення якої наразі хоча й активно обговорюється та прогнозується, проте чітких перспектив, наслідків чи реальних масштабів якого окреслити досі не є можливим. В цьому аспекті, особливо в контексті стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств машинобудівної промисловості, важливим питанням постає обґрунтування чинників формування та відродження кадрового потенціалу в умовах повоєнної економіки. Однак з іншого боку, враховуючи реалії українського сьогодення, варто чітко усвідомлювати й той спектр чинників, які здійснюють вплив на показники формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану.

Дослідження наукового дискурсу з означеної проблематики свідчить, що авторами пропонується широке коло чинників, найбільш чисельними серед яких є групи демографічних, соціально-економічних, професійно-кваліфікаційних, політико-правових, техніко-технологічних [11; 48], освітніх, інноваційних, інституційних, інфраструктурних [81] та навіть етико-культурних факторів [83]. Автори переважно сходяться на думці щодо необхідності розподілу всіх можливих чинників формування та розвитку кадрового потенціалу на фактори макро (рівня країни), мікро (рівня

підприємства) та мезосередовища (галузевого рівня), хоча частина дослідників [83] пропонує об'єднувати чинники макро та мезосередовища в одну групу, розподіляючи весь спектр факторів впливу на кадровий потенціал підприємства на внутрішні та зовнішні. Так, авторський колектив [83] українських дослідників означеної проблематики, вивчаючи різні групи факторів макросередовища, що впливають на формування та використання кадрового потенціалу, доходить висновку, що усі вони взаємопов'язані і впливають одна на одну, хоча ступінь впливу окремих їх груп відрізняється за галузевою та територіальною ознаками.

З іншого боку, трапляються й підходи до виокремлення таких груп чинників, як: галузеві, чинники макрорівня (на рівні підприємства) та індивідуальні чинники (кадровий потенціал працівника) [158]. В даному випадку вважаємо, що автором за такого підходу поняттям «кадровий потенціал» підміняється поняття «трудоий потенціал». Слід відзначити, що такий підхід властивий цілому ряду українських авторів [11; 22; 158], які, вивчаючи чинники формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, «розглядають їх у тісному взаємозв'язку з трудовим потенціалом та надають їм спільні характеристики» [155].

Узагальнення та аналіз наявних напрацювань щодо чинників формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок, що дослідники, у переважній більшості, говорять про одні й ті ж чинники, хоча пропонують різні підходи до їх групування та деталізації. Так, найбільш укрупнений підхід до класифікації чинників формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства передбачає їх поділ всього на дві групи: зовнішні та внутрішні відповідно до рівня можливостей менеджменту підприємства впливати на вектор чи силу їх дії.

Виходячи з нашого авторського трактування поняття «кадровий потенціал підприємства», під процесами його формування розуміються процеси створення, забезпечення існування сукупних можливостей

кадрового складу ефективно реалізовувати поставлені завдання та підтримувати стійкий розвиток діяльності, а під процесами його розвитку – створення умов і стимулів покращення, вдосконалення й розширення наявних сукупних можливостей кадрового складу у перспективі. Звідси, усю сукупність чинників впливу на означені процеси можна поділити не лише за критерієм можливості менеджменту підприємства впливати на них, але й власне за процесами управління кадровим потенціалом, на які вони безпосередньо впливатимуть (рис. 2.8).

Ключова відмінність процесів формування кадрового потенціалу підприємства від процесів його розвитку полягає саме у рівні регламентації. Так, формування кадрового потенціалу підприємства є чітко регламентованим, реалізується за допомогою визначених методів і процедур в рамках чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів в частині втілення затвердженої кадрової політики та відповідним чином визначеної й організованої кадрової роботи. Натомість, процеси розвитку кадрового потенціалу підлягають регламентації лише частково, оскільки більшою мірою визначатимуться переважанням чинників мотиваційної дії. Тут доречно відзначити, що ми не поділяємо думку окремих авторів [162] щодо виокремлення власне мотиваційних факторів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, хоча твердження, що «мотиваційними можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія» [162] заслуговує на увагу.

Зокрема, з нашої точки зору, будь-який з чинників формування чи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві, який прямо чи опосередковано здійснює вплив на умови чи особливості праці, вимоги до професійних знань та вмінь, функціональні обов'язки, показники оплати праці чи навіть на переконання індивідів, може за певних умов характеризуватися наявністю мотиваційного спрямування, тобто здійснювати мотиваційний вплив на певну цільову аудиторію (зацікавлених сторін).

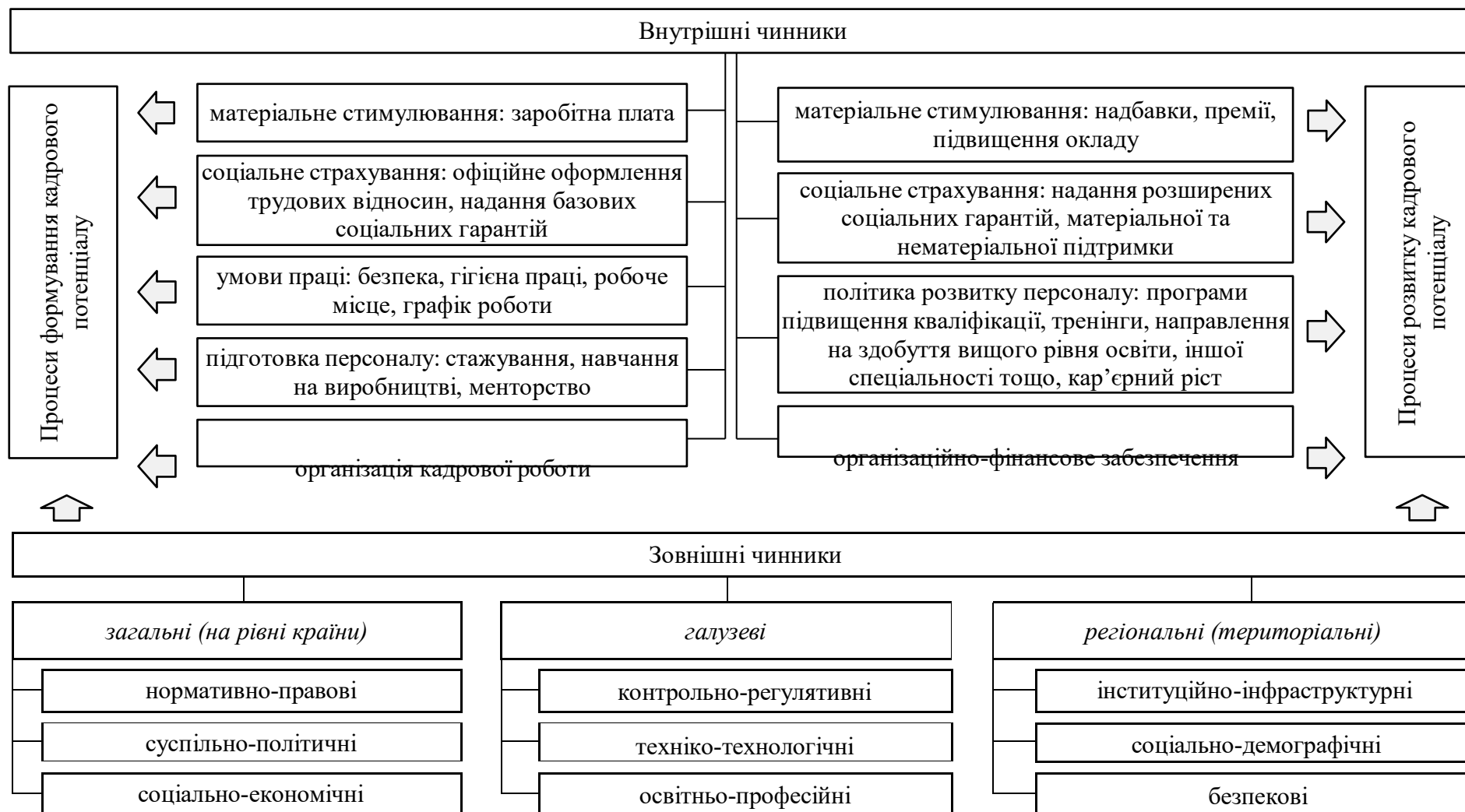


Рис. 2.8 – Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств

Джерело: авторська розробка

При цьому, такий мотиваційний вплив може бути як негативним, так і позитивним для підприємства. До прикладу, якщо робота у сфері діяльності підприємства є порівняно високооплачуваною чи соціально престижною, чи, як в умовах сьогодення, забезпечує для чоловіків призовного віку можливість бронювання від мобілізації – наявність цих факторів здійснюватиме позитивну мотиваційну дію як на наявний персонал в контексті намагання розвиватися у своїй професійній діяльності разом з підприємством та цінувати своє місце роботи (посаду), так і на потенційних пошуковців роботи. З іншого боку, низький рівень оплати праці, низький соціальний статус зайнятих у сфері діяльності підприємства, відсутність бронювання тощо теж чинитимуть мотиваційну дію на наявний персонал та потенційних працівників, проте така дія буде негативною, адже в даному випадку індивіди отримуватимуть мотивацію до зміни роботи, професії, сфери діяльності.

Виходячи з вищенаведеного, можемо говорити про те, що кожен з чинників формування та розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства може характеризуватися як позитивним, так і негативним впливом в залежності від того, яким чином його дія сприйматиметься наявними та потенційними працівниками. Звідси, в контексті розбудови на підприємствах системи оцінки кадрового потенціалу та визначення подальших програм, напрямів і заходів його розвитку одним із важливих аспектів цієї діяльності має стати встановлення вектору дії того чи іншого чинника, а також критеріїв відбору заходів з нейтралізації негативної дії.

2.3 Методологія оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрового забезпечення та управління персоналом промислових підприємств в Україні дозволило обґрунтувати концептуальні засади видозміни парадигми

менеджменту персоналу і, в тому числі, кадрового менеджменту, покликані сприяти вирішенню ключових проблем кадрового потенціалу як під час воєнного стану, так і в умовах повоєнного відновлення економіки. Головний акцент при цьому, якщо говорити саме про рівень окремого промислового підприємства, має робитися, як вже відзначалося нами раніше, на:

- збереженні наявного кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, проектувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб;
- формуванні механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві;
- оптимізації робочого середовища під потреби кадрів з обмеженими фізичними можливостями.

Формування методології оцінки наявного кадрового потенціалу, процесів його формування та можливих варіантів його розвитку визначатиметься, в першу чергу, встановленням складу кадрів підприємства, формуванням штатного формуляру чи штатного розпису. Отже, першочерговим питанням обґрунтування методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства має бути вибір (затвердження) його кадрового ядра, тобто переліку посад, спеціальностей, робочих місць, результати роботи персоналу на яких є ключовими для забезпечення стійкого функціонування, збереження й примноження наявних можливостей, а також повноцінного виконання поставлених завдань і досягнення запланованих результатів.

В даному випадку може бути застосовано два підходи: поетапного включення або поетапного виключення. За першого шляхом аналітичного дослідження деталізованої організаційної структури та робочих місць на підприємстві поступово формується реєстр кадрів (кадрове ядро), а за другого – на початковому етапі аналізу всі наявні посади (робочі місця) автоматично включаються до кадрового ядра, а в подальшому на основі

проведеного аналізу відбувається поступове виключення з нього тих робочих місць або працівників, які не відповідають встановленим критеріям. За своєю природою чи сукупністю застосовуваних методів (критеріїв) аналітичної оцінки пропоновані підходи фактично не відрізняються. Їх відмінність полягає у забезпеченні зручності використання на промислових підприємствах різного масштабу діяльності. Так, підприємства з порівняно невеликою чисельністю зайнятих можуть застосовувати підхід поетапного виключення, в той час як на підприємствах з чисельним складом персоналу зручніше буде використання підходу поетапного включення.

В будь-якому випадку, тобто в умовах застосування обох підходів важливим елементом є обґрунтування критеріїв віднесення робочого місця (посади) або конкретного працівника до складу кадрів. На основі наших попередніх досліджень було встановлено, що кадровий склад кожного підприємства – це та частина його персоналу, яка має не лише певний рівень кваліфікації та професійної підготовки для виконання своїх посадових обов’язків, але й є складно замінюваною. Іншими словами, якщо працівників певної спеціалізації, кваліфікації, фаху тощо буде важко замінити і фактично неможливо підготувати в рамках виробничого навчання на підприємстві, варто їх включати до складу кадрів. При цьому, на різних промислових підприємствах до кадрового складу (кадрового ядра) можуть включатися працівники різних відділів, функцій та професій в залежності від їх значення не лише для поточного функціонування, а й для стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей суб’єкта господарювання.

Виходячи з всього вищенаведеного, можемо стверджувати, що діяльність з розбудови методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства потребує комплексу підготовчих процесів і, при цьому, має відбуватися як за рядом диференційованих напрямів, так і в певній ієрархічній послідовності, що потребує відповідного структурування (рис. 2.9).

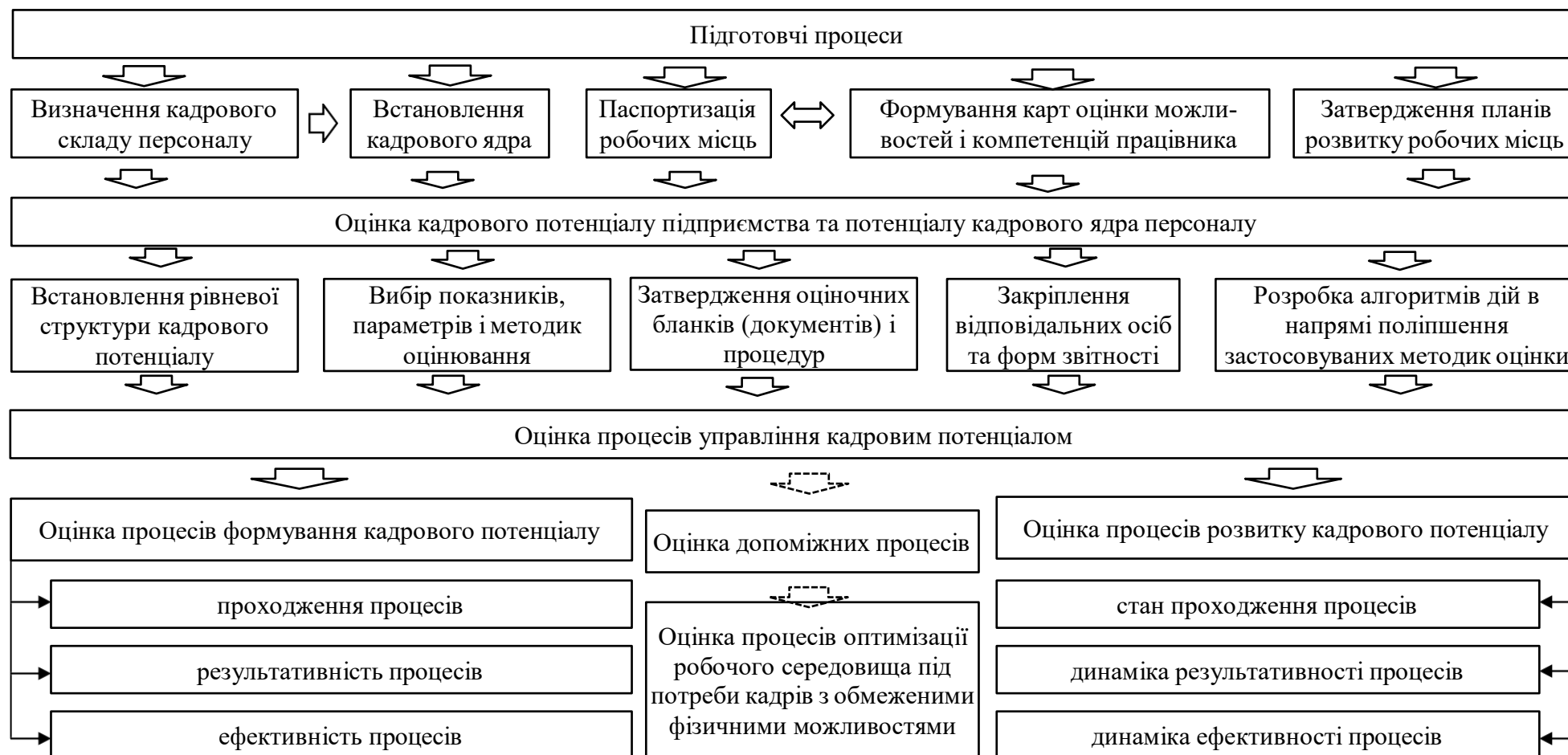


Рис. 2.9 – Схематизація ієрархії напрямів розбудови методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

Фактично, пропонована нами ієрархія напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві включає три базових рівні:

- формування методології відбору, організації, розробки, підготовки тощо всього необхідного комплексу внутрішніх документів, які в подальшому використовуватимуться у якості базису системи оцінки кадрового потенціалу;
- формування методології оцінки власне кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра;
- формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства, ключовими з яких визначено процеси формування та розвитку кадрового потенціалу, а допоміжними – процеси оптимізації робочого середовища під потреби кадрів з обмеженими фізичними можливостями.

Таким чином, першоосновою розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві має стати комплекс підготовчих процесів, окремі з яких мають власну ієрархічну структуру. Ключовими процесами, при цьому, визначено:

- паспортизацію робочих місць;
- формування карт оцінки можливостей і компетенцій працівника;
- визначення кадрового складу персоналу та його кадрового ядра;
- затвердження планів розвитку робочих місць.

Паспорт робочого місця – це документ, у якому прописані кількісні параметри факторів виробничого середовища для конкретної робочої локації [98]. При цьому, говорячи про паспорт робочого місця, ми маємо на увазі не вузьке розуміння його призначення – «оцінку умов праці та її безпеки» [102], а комплексний структурований документ, що міститиме:

- загальний опис робочого місця з планом його розташування та описом наявного (застосовуваного) основного і допоміжного обладнання;

- посадову інструкцію, тобто опис функцій працівника, завдань, формалізований спектр застосовуваних технологій (методів, прийомів роботи та прийняття рішень) та параметрів (показників, критеріїв) контролю результативності їх виконання;

- оцінку умов праці з визначенням наявності впливу шкідливих факторів, деталізацією вимог техніки безпеки праці та безпечного обслуговування робочого місця.

Отже, паспортизація робочих місць на підприємстві – трудомісткий, тривалий (в залежності від чисельності і різноманітності робочих місць) і надзвичайно важливий процес в контексті подальшої розбудови ефективної системи управління кадровим потенціалом. Так, якісно організувати високоефективний управлінський процес неможливо без чіткої конкретизації об'єкта управління, тобто без чіткого формування власного кадрового ядра, а, це, своєю чергою, потребує досить детального вивчення особливостей кожного робочого місця, вимог до вмінь, знань і кваліфікації, а також функціональних обов'язків відповідного працівника.

У той же час, на початковому етапі визначення кадрового складу персоналу навіть на великих промислових підприємствах можна здійснити за спрощеною процедурою – до складу кадрів можуть бути зараховані всі працівники, які здійснюють діяльність відповідно до свого професійного фаху (спеціалізації, освіти) (рис. 2.10).

Отже, першим кроком має бути встановлення повного переліку робочих місць, діяльність на яких потребує певного фаху, професії, освіти, компетенцій. Досить легко це зробити, якщо на підприємстві є затверджений штатний розпис з вказанням кількості штатних одиниць, чисельності структурних підрозділів, різновидів посад за кожним із них та вказаним класифікаційним кодом у відповідності до Класифікатора професій [95].



Рис. 2.10 – Процедура визначення кадрового ядра персоналу промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Однак, враховуючи, що сучасне нормативно-правове поле не містить прямої вимоги до підприємств, які перебувають у приватній власності, щодо наявності штатного розпису, то значна їх частина, особливо невеликі товариства з обмеженою відповідальністю або підприємства у власності фізичних осіб-підприємців такого документу не мають. Тому для них першочерговим завданням має стати саме формування і затвердження штатного розпису у відповідності до чинних нормативних вимог.

Наступний крок – визначення наявного рівня освіти (фаху, спеціальності) кожного штатного працівника, що потребує ведення кадрового діловодства на підприємстві хоча б у найбільш загальному вигляді.

Після збору всієї необхідної інформації щодо освіти кожного працівника на підприємстві доцільно здійснити узгодження отриманих даних з вимогами до рівня освіти осіб, що можуть обіймати кожну з посад, визначених штатним розписом. Результатом такої роботи можуть бути звичайні електронні таблиці, списки, реєстри тощо, тобто документальна чи електронна форма подання вказаних даних може бути абсолютно довільною і найбільш зручною для кожного підприємства, виходячи з чисельності його персоналу та наявності систем електронного кадрового діловодства. Однак, при цьому, обов'язковою до включення в неї має бути інформація не лише щодо профільної відповідності отриманої працівником освіти (спеціальності), але й щодо відповідності її рівня.

Таким чином, за підсумками третього етапу на підприємстві уже буде сформовано чіткий перелік зайнятих осіб зі встановленням рівня відповідності їх освіти займаний посаді, виконуваним функціональним обов'язкам на робочому місці. Наступним кроком має бути формування переліку критично важливих посад для забезпечення безперебійного функціонування підприємства в розрізі окремих структурних підрозділів (відділів, цехів тощо). Така діяльність вже потребує більш професійного підходу, а, отже:

- по-перше, встановлення відповідальних осіб за формування переліку критично важливих посад;
- по-друге, затвердження чітких критеріїв віднесення посади до переліку критично важливих.

Щодо встановлення відповідальних осіб, то для великих підприємств це може бути цілий ряд керівників окремих відділів чи підрозділів або ж спеціалізована комісія, призначена вищим керівництвом, в той час як на невеликих промислових підприємствах до числа таких відповідальних осіб може відноситись лише власник (керівник) або ж група керівного персоналу на чолі з власником, які шляхом колективного обговорення прийдуть до спільного рішення.

Самі персоналії відповідальних осіб не матимуть значної ваги, якщо суб'єктивність їх рішень нівелюватиметься чітко визначеними критеріями віднесення тієї чи іншої посади до списку критично важливих для підприємства. Тут потрібно також наголосити, що мова має йти саме про посади, а не про фактичних працівників, які на момент дослідження їх обіймають. Тобто, як для підприємства в цілому, так і для кожного його підрозділу, відділу, структурної одиниці тощо мають встановлюватися критично важливі посади, відсутність працівників на яких суттєво обмежуватиме можливості повноцінної господарської діяльності.

Конкретизацію означених критеріїв на кожному підприємстві, знову ж таки, варто здійснювати, виходячи з особливостей господарської діяльності та реалій і очікуваних перспектив кадрового забезпечення. Однак, одним із ключових і універсальних, з нашої точки зору, має бути критерій складності заміщення. Чим важче знайти працівника необхідного рівня вмінь, досвіду, кваліфікації тощо, тим більшої важливості набуватиме означена посада для підприємства. Іншими словами, до кадрового ядра на підприємстві варто включати тих працівників (фахівців), замінити яких у разі необхідності на фахівця хоча б аналогічного рівня може бути дуже складним завданням.

Зокрема, для машинобудівних підприємств це можуть бути інженери, конструктори, проектувальники організації виробництва, налагоджувальники програмного забезпечення виробничих ліній, висококваліфікований виробничий персонал тощо.

Оцінка відповідності кожної посади критерію складності заміщення може здійснюватися на основі простих відповідностей, які, за потреби, можуть бути описані певним математичним виразом. До прикладу, відповідність певної посади критерію складності заміщення може бути визначена на основі оцінки:

- можливості навчання індивідів роботі на певній посаді в рамках внутрішніх можливостей (виробниче навчання, стажування, менторство);
- наявності на підприємстві аналогічних посад (якщо мова йде про великі масштаби виробничої діяльності чи розгалужену організаційну структуру, то можливо визначати наявність аналогічних посад в рамках певного відділу, структурної одиниці);
- тривалості базової підготовки. В даному випадку мова йде про те, що довша тривалість підготовки особи до ефективного виконання базових функціональних обов'язків на певній посаді надає їй більшої ваги, аніж тим посадам, підготовка індивідів до роботи на яких потребує порівняно незначних затрат часу.

Власне оцінку відповідності посади критерію складності заміщення за трьома пропонованими параметрами можна проводити звичайним бланковим методом, коли оцінювач (група оцінювачів) відповідним чином заповнює поля (відповідає на запитання) стандартизованого бланку. Схематичний імовірний варіант такого документу представимо у табл. 2.11.

Математичний вираз даного критерію можна вивести з урахуванням порядкового номеру кожного параметру. Так, за кожним напрямом оцінки може бути обраний лише один параметр – перший, другий або третій.

Таблиця 2.11 – Типовий бланк оцінки відповідності посади критерію складності заміщення

Напряом оцінки	Параметри			Результат
	1	2	3	
Посада				
Можливість навчання на підприємстві	так	лише частково	ні	
Наявність аналогічних посад	так	є посади з частково схожими функціями	ні	
Тривалість базової підготовки працівника	до року	понад рік	понад 3 роки	
Підсумок				
Шкала оцінки відповідності				
min 3 4 5 6 7 8 max 9 кадрикадрове ядро				

Джерело: авторська розробка

В такому випадку результатом оцінки кожного напрямку для кожної з оцінюваних посад стає число 1, 2 або 3. Таким чином, підсумкова отримана сума оцінки відповідності буде мати мінімально можливе значення 3 і максимально можливе значення – 9. Враховуючи, що результатом оцінки можуть бути лише цілі числа, найвищі отримані оцінки (7–9 балів) означатимуть, що дана посада відповідає критерію складності заміщення і може розцінюватися як критично важлива для стійкого розвитку підприємства.

Варто відзначити, що пропонуванний нами варіант оцінки відповідності посади критерію складності заміщення є досить узагальненим, а тому у разі його безпосереднього застосування на підприємствах він може бути

доповнений напрямом оцінки тривалості останнього періоду закриття наявної вакансії в розрізі оцінюваних посад, чисельності пошуковців роботи за кожною вакансією тощо, що, звісно, потребуватиме аналогічного продовження шкали оцінки відповідності посади критерію складності заміщення.

Наступний крок – з'ясування персонального складу кадрів підприємства, які за рівнем освіти відповідають вимогам до посад, що визнані критично важливими. Мова йде про встановлення відповідності між фактично наявним персональним складом кадрового ядра та його необхідним складом в контексті рівня кваліфікації (освіти) за даними попередньо здійсненого аналізу (пункт 3, рис. 2.14). Таким чином, результатом пропонованої нами процедури визначення кадрового ядра персоналу промислового підприємства стане не лише формування переліку працівників, віднесених до складу кадрів, а й переліку посад, які є критично важливими для стійкого розвитку господарської діяльності та навіть встановлення рівня відповідності освіти (кваліфікації) працівників на ключових посадах існуючим вимогам.

З одного боку, виокремлення з усього персоналу частини працівників, які входитимуть до складу кадрів, а серед них іще групи осіб, віднесених до кадрового ядра на промисловому підприємстві може видатися недоцільним і навіть шкідливим для загальної атмосфери в колективі і таким, що провокуватиме появу міжособистісної напруги і конфліктів у середовищі персоналу (рис. 2.10).

З іншого боку, такий поділ дасть можливість більш уважно ставитися до процесів підготовки персоналу, кадрового забезпечення, мотивації до розвитку, оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства тощо. Тобто, на основі пропонованого поділу можливою є розбудова більш якісної системи управління кадровим потенціалом, хоча, при цьому, вся система управління, як і методологія оцінювання кадрового потенціалу, має

будуватися на принципах об'єктивності, прозорості та поваги до всіх представників кадрів промислового підприємства.



Рис. 2.10 – Потенційні переваги та недоліки застосування сегрегації кадрів на промисловому підприємстві

Джерело: авторська розробка

Отже, підсумовуючи все вищевикладене, можемо говорити, що встановлення не лише представників кадрового складу з числа персоналу на підприємстві, а й його кадрового ядра з числа кадрів є необхідною умовою забезпечення вищої ефективності процесів формування та розвитку його кадрового потенціалу.

Наступний крок – оцінка наявного кадрового потенціалу на підприємстві. І саме в даному аспекті, як засвідчують результати нашого дослідження, спостерігаються перманентні проблеми, серед яких ключовими є вибір одиниць виміру потенціалу та відповідної методики його оцінки. Як вже відзначалося нами, наявні на сьогодні підходи пропонують розраховувати кадровий потенціал переважно як певний інтегральний показник; відсоток від еталонного значення; показник, виражений у

грошових одиницях, розрахований за витратним, доходним чи результативним підходами або ж коефіцієнт.

Зрозуміло, що кожен підхід базується на розумінні сутності поняття «кадровий потенціал», покладеного в основу розбудови методики його оцінки. Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства як характеристики сукупних можливостей його кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання, він може оцінюватися із застосуванням будь-якої з перелічених одиниць виміру. Однак, незалежно від обраних одиниць виміру чи методики оцінки, першочерговим завданням є формування набору вхідних даних, тобто тих показників і параметрів, що лежатимуть в основі розрахункового значення кадрового потенціалу промислового підприємства. Оскільки ж нами було обґрунтовано, що в основі кадрового потенціалу підприємства лежать індивідуальні трудові потенціали кожного представника його кадрів, то саме вибір методики оцінки індивідуального трудового потенціалу і є основоположним елементом подальшого формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства в цілому.

Пропоновані іншими авторами до застосування в даних цілях групи показників, які деталізувалися нами раніше у табл. 1.2 і є досить широко описаними у науковій літературі, з нашої точки зору, потребують значного критичного переосмислення, особливо в частині груп якісних показників. Так, оцінка фізіологічної компоненти індивідуального трудового потенціалу працівника [121; 47] передбачає визначення рівня фізичного здоров'я, темпераменту, інтелекту, здатності до навчання індивіда тощо. Однак така оцінка, щоб бути достовірною, потребує залучення цілої групи експертів (фахівців) медичного, психологічного, професійного тощо напрямів, а, відтак, буде надзвичайно дороговартісною і, при цьому, потребуватиме згоди кожного з працівників на проведення таких обстежень. Крім того, таке

оцінювання, на нашу думку, не матиме й практичної доцільності, оскільки навіть встановлення усіх параметрів розвитку фізіологічної компоненти індивідуального трудового потенціалу кожного з працівників хоча й дозволить їх порівнювати між собою, проте не дасть відповіді на запитання, наскільки фізіологічна компонента конкретного представника кадрів сприятиме або перешкоджатиме якісному виконанню ним функціональних обов'язків у перспективі.

До прикладу, немає сенсу оцінювати рівень здоров'я кадрів на основі якісних показників, якщо підприємство не зможе чи не буде впливати на його поліпшення. Застосування кількісних показників у даному випадку є більш доречним – порівняння показників захворюваності, травматизму, невиходів на роботу з середніми показниками по підприємству в цілому чи між різними представниками кадрів, до прикладу. Однак в даному аспекті мова йтиме не стільки про індивідуальний трудовий потенціал, скільки про його фактичне застосування (використання) конкретним працівником на визначеній посаді, у рамках визначеного переліку функціональних обов'язків тощо.

Аналогічним чином критичного переосмислення потребує й підхід до оцінки освітньої компоненти індивідуального трудового потенціалу, адже наявність документа про отримання певної спеціальності чи проходження відповідних курсів підвищення кваліфікації зовсім не гарантує наявності у працівника відповідного рівня знань і вмінь їх результативно застосовувати у практичній діяльності.

Виходячи з вищенаведеного, можемо говорити, що оцінку індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів потрібно здійснювати з урахуванням її значення саме в контексті оцінки і подальшого розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства. Тому, виходячи з авторського трактування трудового потенціалу як існуючих і перспективних можливостей індивіда щодо здійснення трудової діяльності, а також необхідності розбудови ефективної системи управління кадровим

потенціалом на підприємствах, вважаємо за доцільне обґрунтувати ключові складові і напрями його оцінювання (рис. 2.11).



Рис. 2.11 – Ключові складові і напрями оцінки індивідуального трудового потенціалу представника кадрів промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Отже, ми пропонуємо базувати оцінку індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів на підприємстві на тому, що є найбільш важливим у контексті оцінки й нарощування його кадрового потенціалу. Так, у показниках стану здоров'я кадрів найбільш важливими моментами є:

– можливість працювати до пенсійного віку або й після його настання з необхідним рівнем ефективності та результативності праці;

- можливість повноцінного виконання посадових обов'язків, робіт, передбачених посадою тощо;
- можливість не втрати наявних умінь, знань, компетенцій, навичок тощо.

Натомість, якщо говорити про показники трудових можливостей кожного працівника, то в даному аспекті, на нашу думку, найбільш важливими є:

- перелік трудових операцій (видів діяльності), що ефективно та якісно виконуються працівником;
- перелік трудових операцій (видів діяльності), що можуть виконуватися, проте не здійснюються працівником на його поточній посаді (в рамках його поточної діяльності);
- перелік трудових операцій (видів діяльності), що входять до групи функціональних обов'язків працівника, проте не виконуються з належним рівнем ефективності (якості) чи самостійності у прийнятті рішень;
- можливість розширення спектру наявних умінь, знань, компетенцій, навичок тощо.

Важливим зауваженням щодо наведеного переліку складових і напрямів оцінки індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів є фактор динамічності. Так, неможливо достовірно оцінити імовірність втрати працівником певного рівня навичок чи можливостей за станом здоров'я чи визначити той період часу (вік особи), в який такі втрати матимуть місце. Проте, за умови застосування оцінки визначених за кожним із напрямів параметрів у динаміці, створюватиметься можливість чіткого відслідковування навіть незначних змін як у показниках індивідуального трудового потенціалу кадрів, так і в рівні його використання у практичній трудовій діяльності. Отже, одним з основних принципів побудови методики оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника має бути саме динамічність (рис. 2.12).



Рис. 2.12 – Принципи побудови методики оцінки індивідуального трудового потенціалу представника кадрів промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Мінімізація можливості суб'єктивного оцінювання потенціалу працівників відповідальними особами (безпосереднім керівництвом), тобто дотримання принципу об'єктивності у застосовуваній методиці оцінки індивідуального трудового потенціалу на промисловому підприємстві дозволить, у першу чергу, забезпечити формування реального уявлення щодо наявних та потенційних спроможностей кожного працівника, а, по-друге, формуватиме умови для максимального сприяння у розвитку і повномірному використанню трудового потенціалу саме тими кадрами, які мають для цього найвищі можливості.

Дотримання принципу об'єктивності потребує встановлення таких критеріїв та відбору таких параметрів і показників, які максимально виключатимуть можливість суб'єктивного оцінювання компетентностей працівника. Тобто, побудова методики оцінювання індивідуального трудового потенціалу працівника на промисловому підприємстві потребує тривалого процесу підготовки з метою дотримання означеного принципу.

Щодо принципу конкретизації, то його дотримання дозволить створити можливості чіткого відокремлення тих функціональних обов'язків, видів діяльності чи окремих робочих операцій, які високоефективно виконуються кожним представником кадрів, а також тих їх різновидів, якісне виконання яких потребує розвитку окремих компетенцій. Дотримання даного принципу на підприємстві вимагає застосування деталізованих параметрів оцінки окремих видів діяльності, що безпосередньо виконуються працівником, а, отже, передбачає, як мінімум, попереднє формування повного переліку усіх можливих видів робіт, діяльності, окремих робочих операцій чи функцій, виконуваних його персоналом.

Наступний важливий принцип – принцип повноти оцінки, дотримання якого у процесі формування методики оцінки індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів підприємства дозволить виявляти види діяльності, які можуть ефективно виконуватись працівником, проте не

застосовуються на його фактичному місці роботи. В даному аспекті необхідно забезпечити вибір і застосування в ході оцінки методів (підходів) виявлення таких видів діяльності, а також підтвердження достовірності виявлених даних.

Дотримання принципу відносності, своєю чергою, забезпечуватиме оцінку компетенцій та можливостей кожного представника кадрів (кадрового ядра персоналу) лише відносно до конкретної посади, вимог конкретного робочого місця, виду діяльності тощо, що дозволить уникнути суб'єктивних особистісних оцінок рівня освіченості, фізичного здоров'я чи особливостей індивідів.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене, можемо відзначити, що самі процеси розбудови методології оцінки кадрового потенціалу на промисловому підприємстві потребують не лише системного підходу та значних затрат часу, а й залучення всього кадрового складу, адже саме застосовувана в подальшому підсистема оцінки кадрового потенціалу відіграватиме основну роль в аспекті забезпечення ефективного управління процесами його формування та розвитку.

Висновки до другого розділу

Проведена оцінка стану та факторів нарощування кадрового потенціалу машинобудівних підприємств дозволили отримати наступні результати:

1. На основі збору й систематизації інформації як з офіційних веб-ресурсів, так і з аналітичних Інтернет-баз даних щодо функціонування машинобудівних підприємств Вінницької області із застосуванням структурного аналізу та методів розрахунку середніх величин було встановлено ключові особливості кадрового забезпечення та результатів діяльності персоналу за критеріями територіального розміщення, типу власності та головного виду діяльності, на основі яких визначено базові

чинники впливу на процеси кадрового забезпечення промислових підприємств на мезорівні.

2. Обґрунтування ключових проблем якісного укомплектування кадрів на машинобудівних підприємствах на основі дослідження сфери підготовки фахівців для галузі машинобудування, показників та труднощів кадрового забезпечення машинобудівних підприємств Вінниччини у 2020–2023 рр., а також порівняльного аналізу регіональних показників використання кадрового потенціалу галузі із загальноукраїнськими аналогами, дозволило визначити базові чинники впливу на кадрове забезпечення промислових підприємств на макрорівні, тобто на рівні держави в цілому.

3. Дослідження особливостей кадрової політики окремих машинобудівних підприємств Вінниччини у порівнянні з її результатами (наслідками) за основними показниками господарської діяльності дозволило запропонувати авторський підхід до систематизації чинників формування і розвитку кадрового потенціалу промислових і, зокрема, машинобудівних підприємств за критеріями керованості та спрямованості дії відносно до окремих процесів управління кадровим потенціалом.

4. Розроблено та схематизовано ієрархічну структуру напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями: формування методології відбору, розробки й підготовки всього необхідного комплексу внутрішніх документів в якості базису подальшої системи оцінки; формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом.

5. За результатами обґрунтування методології встановлення складу персоналу, віднесеного до числа кадрів і їх ключової частки – кадрового ядра, розроблено процедуру визначення кадрового ядра персоналу

промислового підприємства та структуру типового бланку оцінки відповідності посади критерію складності заміщення.

6. Запропоновано орієнтовний перелік складових та напрямів оцінки індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів промислового підприємства в контексті подальшого застосування отриманих оцінок при встановленні значення його кадрового потенціалу в цілому, а також обґрунтовано комплекс принципів побудови методики оцінки індивідуального трудового потенціалу працівників на основі застосування карт оцінки їх можливостей та компетенцій, в числі яких принципи динамічності, об'єктивності, конкретизації, повноти оцінки та відносності, а також визначено базові шляхи їх дотримання.

Результати даного розділу опубліковано у наукових працях автора [104; 107; 108; 114; 115; 253; 254].

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Складові елементи системи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства

Управління кадровим потенціалом промислового підприємства – це цілеспрямований вплив на процеси його формування та розвитку з метою підвищення сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток господарської діяльності та ефективно реалізовувати поставлені робочі завдання.

Розглядаючи управління кадровим потенціалом як певну управлінську систему, маємо відзначити, що вона не може функціонувати відокремлено від загальної системи менеджменту. Так, враховуючи, що кадровий склад промислового підприємства є частиною його персоналу, а, отже, підлягає впливу діючої системи управління персоналом, розбудова системи управління кадровим потенціалом має відбуватися таким чином, щоб забезпечувалося органічне поєднання її елементів та процесів з уже існуючими елементами та процесами системи управління персоналом підприємства з доповненням, за необхідності, додатковими взаємозв'язками чи складовими елементами.

З іншого боку, управлінню кадровим потенціалом промислового підприємства недоцільно відводити роль підсистеми в системі управління його персоналом в цілому з тієї точки зору, що частина її управлінських процесів, функцій тощо перебуватиме у площині стратегічного управління або ж управління потенціалом підприємства, відповідно до тієї управлінської

системи, яка функціонує на конкретному підприємстві. З цієї точки зору система управління кадровим потенціалом має розбудовуватись, швидше, як підсистема міжелементної взаємодії у загальному управлінському механізмі промислового підприємства (рис. 3.1).

Відтак, загальний механізм управління промисловим підприємством покликаний буде формувати, корегувати і доповнювати, в міру необхідності, комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування системи управління кадровим потенціалом. В даному аспекті варто зазначити, що мова йде не лише про формування різних видів спеціалізованого забезпечення системи управління кадровим потенціалом підприємства, а й про формування комплексу відповідного забезпечення функціонування систем фінансового менеджменту, управління персоналом та стратегічного управління.

Ключовим у даному випадку виступатиме саме нормативне забезпечення, тобто нормативно закріплені у Статуті підприємств, колективному трудовому договорі, стратегіях і планах перспективного розвитку та інших внутрішніх нормативних документах, вказівках, розпорядженнях, наказах тощо норми стосовно особливостей функціонування вказаних управлінських систем, визначених рамкових засад прийняття рішень та інших важливих у контексті управління кадровим потенціалом питань.

Організаційне забезпечення функціонування системи управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві полягає у формуванні відповідної організаційної структури, якщо масштаби господарської діяльності достатньо значні і необхідним є формування відповідного додаткового штату персоналу або ж закріплення додаткових повноважень, функціональних обов'язків та відповідних меж відповідальності між задіяними в системах менеджменту персоналу та стратегічного управління адміністративними співробітниками.



Рис. 3.1 – Місце системи управління кадровим потенціалом у загальному механізмі управління промислового підприємства та її ключові складові

Джерело: авторська розробка

Отже, в рамках організаційного забезпечення функціонування системи управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві визначатиметься:

- штатний розпис новоствореного відділу (або ж перелік працівників діючого відділу кадрів, до прикладу), до функціональних повноважень яких входить забезпечення якісного проходження окремих процесів в рамках системи управління кадровим потенціалом підприємства;

- закріплення основних повноважень, підзвітності та меж відповідальності між визначеним переліком працівників за основними процесами системи управління кадровим потенціалом.

Матеріальне забезпечення функціонування системи управління кадровим потенціалом – це створення всього комплексу умов праці на робочих місцях з відповідним комплектуванням їх необхідним обладнанням, програмним забезпеченням та розхідними матеріалами. Так, якщо мова йде про ведення кадрової документації, яка потребує збереження не лише в електронному, а й в паперовому форматах, то робоче місце відповідального за вказані процеси працівника має бути обладнане, окрім пристрою з відповідним програмним забезпеченням для роботи з електронною інформацією та пристроями для сканування і копіювання, також ємностями для складання і зберігання паперової документації (шафами, комодами, полицями, шухлядами тощо) і належною кількістю розхідного матеріалу – паперу, файлів, папок, скрепок та іншого канцелярського приладдя. У тому ж разі, коли така інформація являє собою особисті дані працівників, які не можуть підлягати розголошенню чи, як мінімум, перебувати у вільному доступі для інших співробітників, то у вказаних цілях доцільно обладнати відокремлений робочий кабінет або ж спеціальні сейфи.

Аналогічного формування цілого комплексу необхідного матеріального забезпечення потребує кожне робоче місце, затверджене штатним розписом для відповідного відділу управління кадровим потенціалом, а в разі ж

розподілу окремих повноважень між наявними співробітниками відділу кадрів (управління персоналом чи інших ланок організаційної структури промислового підприємства), наявне матеріальне забезпечення потребує перегляду на предмет відповідності додатковим функціональним обов'язкам визначеного переліку працівників і доповнення за потреби.

Наступний елемент забезпечення функціонування системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства, який формується в рамках загальної системи управління – методичне забезпечення. В даному випадку мова йде про вибір (формування), затвердження та донесення до відповідних співробітників, а в разі потреби – й навчання вірному застосуванню методик, засобів та інструментів роботи з кадрами та кадровою інформацією. Власне формування методичного забезпечення управління кадровим потенціалом – досить складний, довготривалий і вартісний процес, оскільки може вимагати залучення не лише всього управлінського апарату промислового підприємства, а й сторонніх фахівців на засадах аутсорсингу з метою розробки високоякісного та спеціалізованого, тобто орієнтованого саме на потреби, можливості і особливості господарської діяльності даного підприємства методичного забезпечення. Виходячи із структури пропонованої нами системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства, тобто з урахуванням чотирьох її основних складових елементів, відповідне методичне забезпечення має розроблятися і затверджуватися для кожного з них (рис. 3.2). Іншими словами, кожен різновид процесів у системі управління кадровим потенціалом на промисловому підприємстві для повноцінного виконання свого функціонального призначення і досягнення поставлених цілей має базуватися на чітко окреслених методиках, процедурах, алгоритмах виконання господарських операцій, виконання посадових обов'язків, прийняття рішень тощо.



Рис. 3.2 – Базові компоненти методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Наведений нами перелік базових компонент методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства не є обов'язковим, особливо якщо мова йде про підприємство з незначною чисельністю працівників або з повністю електронним документообігом. Так, у першому випадку, швидше за все, процеси формування та підвищення кадрового потенціалу можуть перебувати у переліку функціональних обов'язків однієї особи – керівника. Аналогічно, на нього ж покладатимуться і обов'язки з контролю. Що ж до процесів оцінки кадрового потенціалу, то, в залежності від особливостей господарської діяльності і наявності як кадрових, так і програмних можливостей, то ці функції можуть бути передані як головному економісту, так і самому керівнику.

З іншого боку, навіть на промислових підприємствах зі значною чисельністю персоналу, проте з наявною власною системою внутрішнього програмного інформаційного забезпечення, підготовка всього комплексу методичного забезпечення не буде необхідною. В такому разі важливо буде сформувати (запрограмувати) додаткові таблиці для збору необхідної інформації, визначити відповідальних за її внесення осіб і алгоритмізувати за допомогою програмних засобів систему створення і аналізу звітів за окремими напрямками. В такому випадку процеси аналізу і контролю можуть співіснувати в одному системному елементі системи управління кадровим потенціалом, адже всі аналітичні процедури і розрахунки виконуватимуться системою, а, відтак, не потребуватимуть контролю правильності їх здійснення. Натомість, контролю підлягатиме правильність і своєчасність введення у базу вхідної інформації відповідальними особами, а також порядок проходження процесів формування та розвитку кадрового потенціалу.

Що стосується інформаційного забезпечення функціонування системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства, то в даному випадку, перш за все, мова йде про формування найбільш зручної системи документообігу, за якої кожен працівник на своєму рівні відповідальності та

функціональних обов'язків мав повноцінний доступ до необхідної інформації (даних) у потрібний момент. Іншими словами, інформаційне забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства потребує відповідного програмного забезпечення: додаткового налаштування системи внутрішнього електронного обміну даними на підприємстві або ж створення додаткових програмних засобів для діючого програмного забезпечення. Другий варіант, звісно, коштуватиме підприємству набагато більше, проте дозволить створити внутрішню систему документообігу та обміну даними, повністю індивідуалізовану під свої потреби і запити і, при цьому, максимально спростити проходження всіх аналітичних і контрольних процедур.

Проте в будь-якому разі, тобто навіть за повністю електронного внутрішнього документообігу на підприємстві, вхідна (первинна) інформація має збиратися і вноситися у базу людиною. Тобто, за кожним переліком вхідних показників, видом вхідної інформації тощо має закріплюватися особа, відповідальна за його вірне і своєчасне внесення до внутрішньої бази даних промислового підприємства. Враховуючи те, що мова йде саме про процеси формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства, то основний масив вхідної інформації повинен буде вноситися саме на початковому етапі розбудови відповідної системи управління. Так, початковими елементами інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є:

- паспорти робочих місць;
- карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника;
- плани розвитку господарської діяльності підприємства в цілому та в розрізі окремих структурних одиниць (відділів, підрозділів);
- плани розвитку окремих робочих місць.

Щодо паспорту робочого місця, то, як вже відзначалося нами раніше, під даним поняттям ми розглядаємо комплексний структурований документ,

який включатиме повні дані щодо розташування робочих місць та їх укомплектування основним і допоміжним обладнанням, оцінки умов праці, вимог техніки безпеки, функцій і завдань відповідного працівника, формалізованого спектру застосовуваних технологій виконання робочих операцій та параметрів контролю їх якості й результативності.

Паспортизація робочих місць є найбільш складним, довготривалим і, швидше за все, може стати одним з найбільш затратних процесів підготовчого етапу до впровадження системи управління кадровим потенціалом. Структурні блоки паспорту робочого місця в контексті розбудови і подальшого ефективного функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства забезпечуватимуть важливий вклад в інформаційне наповнення, хоча ключовими, при цьому, з нашої точки зору, будуть всього три з них (рис. 3.3).

Перший важливий блок вказаного документу – опис робочого місця – покликаний надавати характеристику розташуванню кожного конкретного робочого місця на підприємстві та його обладнаність робочими пристроями, машинами, механізмами, інструментами тощо. Фактично, даний блок інформаційного наповнення паспорту робочого місця дозволить щодо кожного з них отримувати чіткі ергономічні дані, а це, своєю чергою, дозволить конкретизувати вимоги щодо можливості роботи за ним особам з окремими видами обмежених можливостей. Крім того, деталізований опис робочого місця створить можливості щодо встановлення тих моментів, які можуть бути поліпшені або ж обов’язково мають бути поліпшені у перспективі для того, щоб забезпечувати кращі можливості виконання своїх функціональних обов’язків конкретним працівником.

Другий ключовий інформаційний блок паспорту робочого місця – перелік функцій і завдань. Він має містити деталізований перелік усіх робочих операцій, дій, функцій, обов’язків працівника на певному робочому місці.

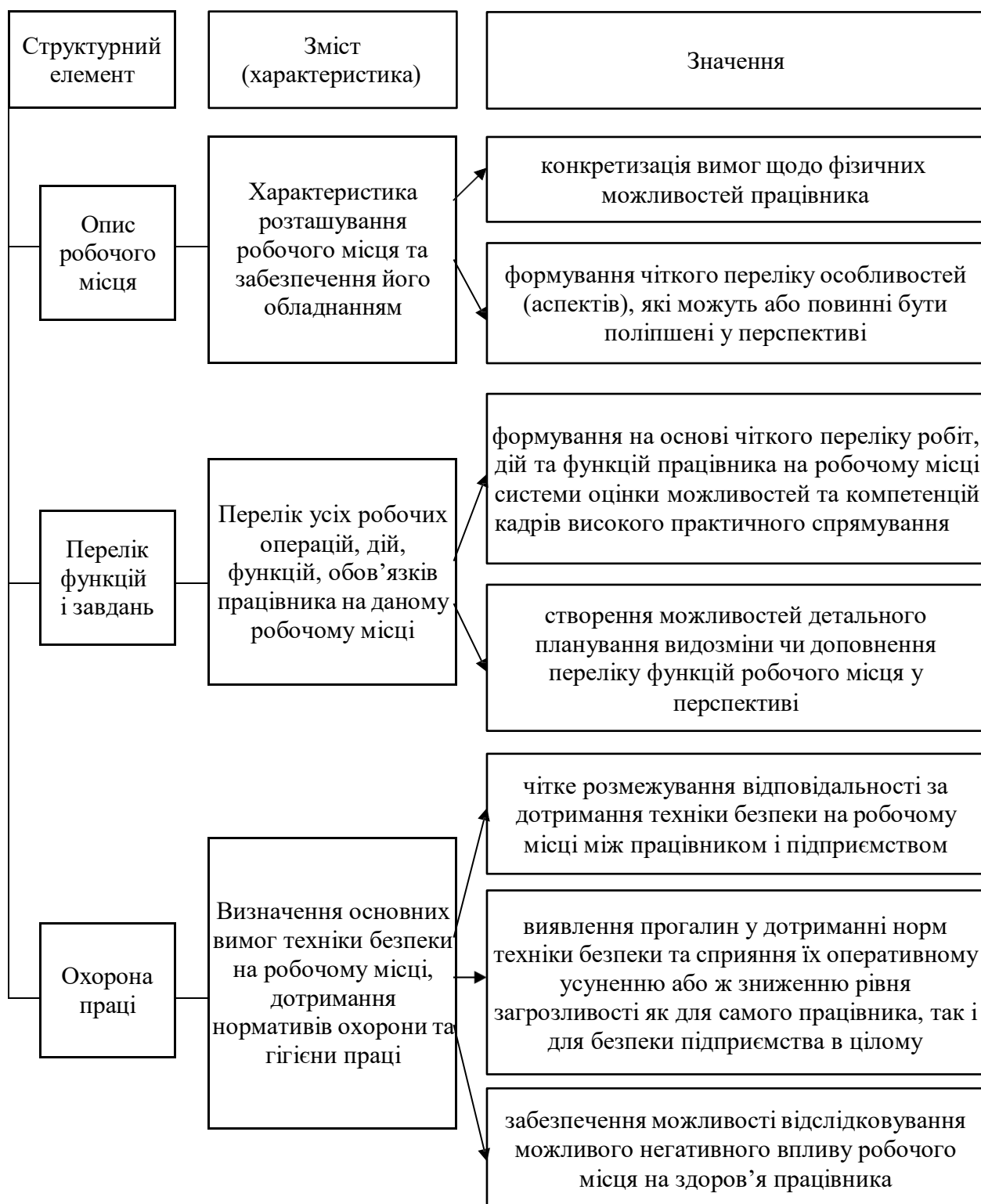


Рис. 3.3 – Ключові структурні елементи паспорту робочого місця та їх значення в процесах управління кадровим потенціалом

Джерело: авторська розробка

Формування такого переліку робіт, дій та функцій працівника на робочому місці дозволить, по-перше, сформуванню в подальшому системи оцінки можливостей та компетенцій кадрів практичного спрямування, яка надаватиме можливість одразу визначати наявні прогалини у компетенціях чи вміннях працівника, а, по-друге, забезпечити можливість детального планування видозміни чи доповнення переліку функцій (робочих операцій, завдань) у перспективі.

Третій важливий блок паспорту робочого місця – охорона праці. Його призначення – встановити основні вимоги техніки безпеки на робочому місці, нормативи охорони та гігієни праці і їх дотримання, а також наявність можливого негативного впливу на здоров'я зайнятого на певному робочому місці працівника. Наявність вказаного інформаційного масиву дозволить докладати максимум зусиль для збереження здоров'я працівників на робочому місці, адже саме підтримка належного рівня здоров'я – один із важливих компонентів збереження в перспективі особистісного трудового потенціалу індивіда. Крім того, деталізоване інформаційне наповнення блоку «Охорона праці» у паспорті робочого місця дозволить:

- здійснити чітке розмежування відповідальності за дотримання техніки безпеки на робочому місці між працівником і підприємством в особі відповідального за сектор охорони праці персоналу;
- виявити прогалини у дотриманні норм техніки безпеки та сприяти їх оперативному усуненню або ж, як мінімум, зниження рівня їх загрозливості як для конкретного робочого місця, так і для безпеки підприємства в цілому;
- забезпечити можливість відслідковування можливого негативного впливу робочого місця на здоров'я працівника.

Таким чином, результат паспортизації матиме визначальне значення для якісної розбудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства, а, відтак, і для високоефективного управління ним, тому до процесу формування інформаційного забезпечення в системі управління кадровим

потенціалом варто підходити досить виважено. За можливості, вказане завдання варто доручити професіоналам – спеціалізованим організаціям з надання відповідного спектру послуг, однак у випадку відсутності такої можливості можемо запропонувати перелік етапів формування паспортів робочих місць на промисловому підприємстві (рис. 3.4).

Таким чином, з метою спрощення формування інформаційного базису системи управління кадровим потенціалом на підприємстві і, зокрема, з метою розробки і наповнення відповідними даними паспортів робочих місць, можливо для початку сформуванню узагальнений шаблон даного документу з внесенням всієї спільної для підприємства (окремих його відділів, структурних підрозділів) інформації щодо застосовуваного обладнання, вимог техніки безпеки і охорони праці, загальних трудових обов'язків працівників згідно трудового договору тощо. До загального блоку інформації може входити й типовий перелік функціональних обов'язків для працівників аналогічних посад.

Вже після повного формування типової структури (шаблону) паспорту робочого місця та наповнення блоків загальною інформацією можливо буде поступово, в міру уточнення особливостей кожного робочого місця та виконуваних на ньому робіт, застосовуваного обладнання тощо, корегувати вміст шаблонного документа, здійснюючи комплексну паспортизацію робочих місць на підприємстві.

У найбільш спрощеному варіанті, що особливо важливо для промислових підприємств з незначною чисельністю працівників, а як показав проведений нами раніше аналіз, що саме таких підприємств переважна частина у Вінницькій області, здійснювати паспортизацію робочих місць на початковому етапі впровадження системи управління кадровим потенціалом варто лише для працівників стратегічного кадрового ядра, а вже в перспективі проводити її й для тих робочих місць, на яких задіяний персонал, віднесений до числа кадрів, але не включений до кадрового ядра.

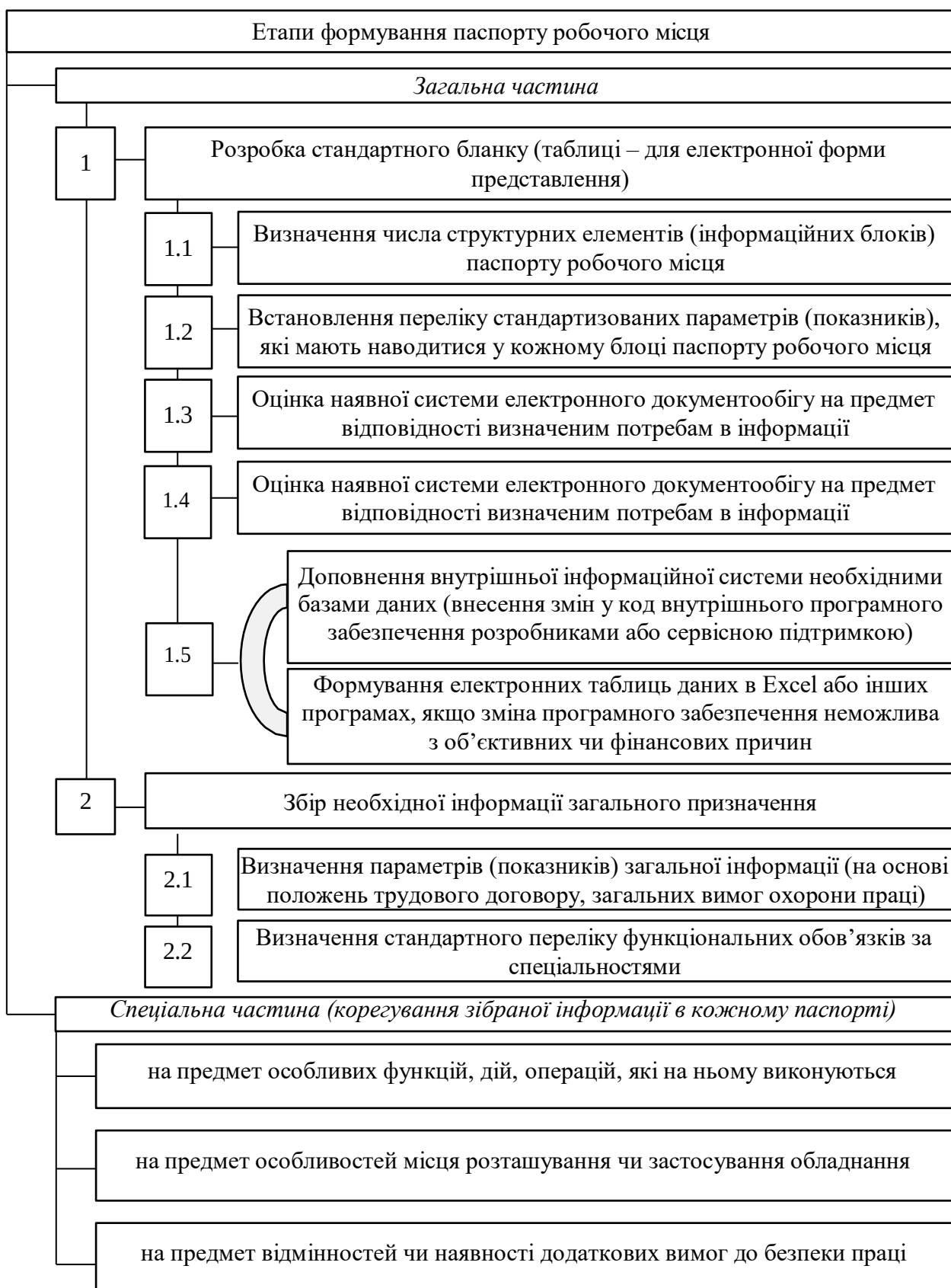


Рис. 3.4 – Етапи формування паспортів робочих місць на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Наступна важлива компонента інформаційного забезпечення повноцінного функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві – карти оцінки можливостей та компетенцій кожного представника кадрів. Під даним поняттям ми розуміємо внутрішній документ промислового підприємства, який вміщуватиме весь спектр інформації щодо конкретного представника кадрів, необхідний для подальшої оцінки:

- індивідуального трудового потенціалу та рівня його використання на займаній посаді;
- перспектив кадрового зростання та збільшення внеску у загальний кадровий потенціал підприємства;
- можливостей розвитку потенціалу працівника, розширення його функціональних обов'язків, удосконалення його робочого місця.

Карта оцінки можливостей і компетенцій кожного представника кадрів для того, щоб відповідати заявленим цілям та обґрунтованим нами раніше принципам динамічності, об'єктивності, конкретизації, повноти оцінки та відносності, повинна максимально орієнтуватися на фактичну діяльність працівника, а тому має містити блок параметрів (інформації) щодо виконуваної діяльності згідно його власного бачення (рис. 3.5).

Найбільш простий варіант для вирішення такого завдання, з нашої точки зору, полягає у забезпеченні можливості кожному працівнику, включеному до числа кадрів або ж до стратегічного ядра кадрів (у залежності від реальних можливостей підприємства щодо швидкого опрацювання всього масиву потрібної інформації) самостійно зробити опис свого робочого дня в частині всіх виконуваних дій і застосовуваного при цьому обладнання, технологій, програмного забезпечення, методів і процедур прийняття рішень тощо.

При цьому, такий опис достатньо буде зробити вербально – у формі звичайного аудіо файлу у робочий або будь-який інший час за бажанням самих працівників: у такій постановці вказане завдання не має стати надто

обтяжливим, особливо якщо для його виконання буде надано, приміром, тиждень або й довший період. Також варто передбачити можливість забезпечення працівників пристроєм аудіо запису (смартфоном) високої якості на період виконання завдання, якщо їх власний не забезпечуватиме достатньої чіткості запису.

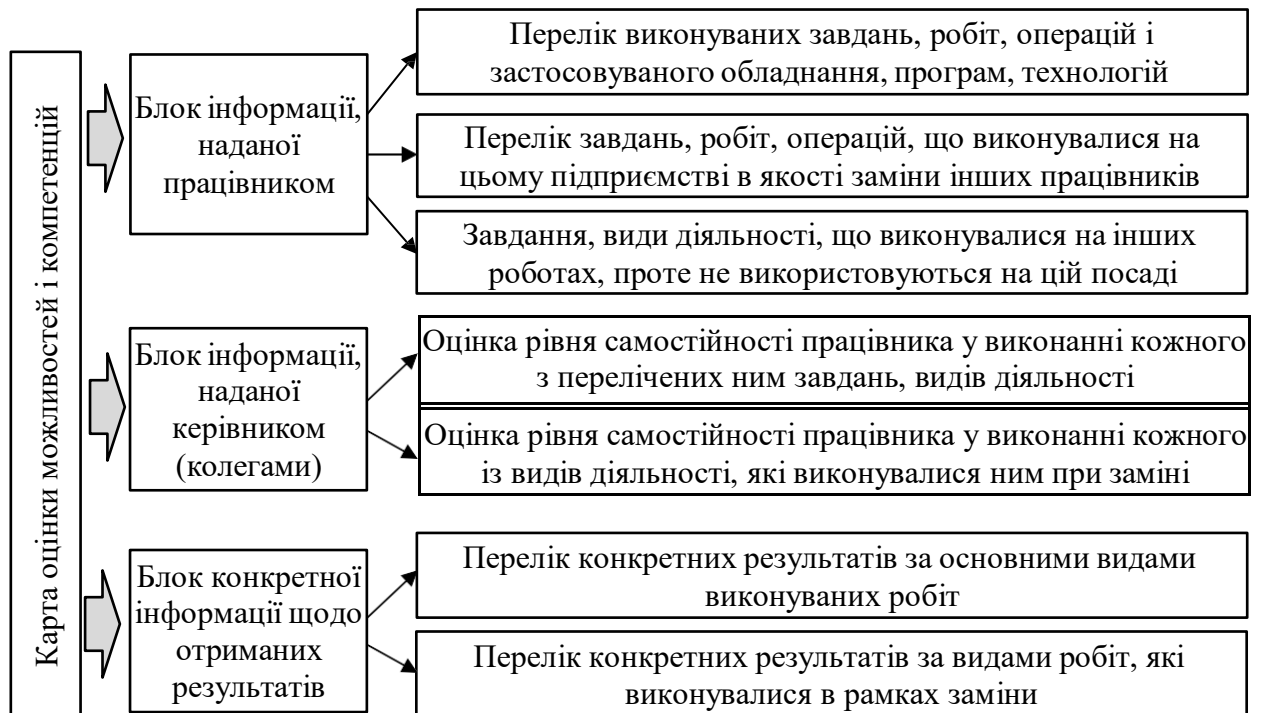


Рис. 3.5 – Схематизація структури карти оцінки можливостей і компетенцій працівника промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Отримані таким чином аудіо файли за допомогою сучасних сервісів штучного інтелекту без жодних додаткових затрат часу чи коштів можуть бути конвертовані у текстову і навіть, за потреби, табличну форму і представлені кожному з представників кадрів для корегування за необхідності.

Аналогічним чином може бути зібрана інформація, щодо усіх видів діяльності, видів робіт і застосовуваного при цьому обладнання, інструментів чи технологій, які виконувалися опитуваним працівником на цьому ж

підприємстві на попередніх посадах або в умовах заміни тимчасово відсутнього персоналу. Цей блок інформації найбільш об'єктивно представить наявність необхідних саме для даного промислового підприємства вмінь і навичок працівника, які не застосовуються на його поточному робочому місці. Тобто при формуванні даного опису основним критерієм має бути новизна. Іншими словами, працівникам має бути поставлене завдання, що тут варто вказувати лише ті види робіт, які не виконуються ним на його власному робочому місці.

Третя складова блоку інформації, наданої особисто працівниками, може містити дані щодо тих видів діяльності (робіт), які виконувалися ними на інших місцях роботи або щодо виконання яких у них є відповідні знання, освіта тощо, проте не було можливості їх застосовувати. Вказаний елемент інформаційного наповнення необхідний як для оцінки повноти використання кадрами підприємства їх власного потенціалу, так і для подальшого планування розвитку господарської діяльності та відповідних робочих місць.

Таким чином, на основі інформації, наданої і в подальшому відкорегованої кожним опитуваним представником кадрів підприємства, можливо буде сформувати перший блок карт оцінки їх можливостей та компетенцій, пропонована структура якого у найбільш загальному вигляді представлена у табл. 3.1.

Пропонований нами підхід до інформаційного наповнення карт оцінки можливостей і компетенцій кадрів промислового підприємства дозволить, окрім уже вище переліченого, отримати чітке розуміння того, як сам працівник бачить (розуміє) свої функції, завдання, робочі процеси тощо, а також оцінити загальне вміння працівника висловлюватися, тобто зробити певні висновки про перспективи його особистісного розвитку, нарощування знань та можливості кар'єрного зростання.

Таблиця 3.1 – Пропонована структура табличного представлення наданої працівниками інформації у першому блоці карти оцінки можливостей і компетенцій кадрів

Працівник				
Діюче місце роботи (посада)	Відділ (підрозділ)	Види виконуваних робіт	Застосовуване обладнання	Використовувані технології, інструменти
1. Поточна діяльність				
		1		
		..		
		п		
2. Діяльність на заміні, на попередньому місці роботи на підприємстві				
За кожною посадою		1		
		..		
		п		
3. Вміння, знання, що не використовуються на підприємстві				
		1		
		..		
		п		

Джерело: авторська розробка

Наступний крок формування карт оцінки можливостей і компетенцій кадрів промислового підприємства – оцінка їх діяльності безпосередніми керівниками або ж колегами з більшим досвідом роботи на аналогічній посаді чи на підприємстві в цілому, якщо безпосередні керівники, окрім вищого керівництва підприємства, за наявної організаційної структури відсутні. Такий підхід є найбільш простим і конкретним способом, проте й найбільш суб'єктивним. Саме тому, на нашу думку, безпосереднє керівництво або ж визначені відповідним способом колеги оцінюваного працівника мають оцінювати не якість виконання функцій, робіт, поставлених завдань тощо, не рівень наявних знань і досвіду, а його самостійність у виконанні поточної діяльності (функціональних обов'язків, виконуваних робіт).

З цією метою, керівник або визначений колега отримуватиме доступ до конкретного елемента першого блоку карти оцінки можливостей і

компетенцій працівника, тобто до того переліку виконуваних робіт, який виконується саме під його керівництвом або ж в певній кооперації з ним. При цьому, від нього вимагатиметься лише оцінити наскільки той чи інший вид діяльності виконується без консультування, нагляду, супроводу, зауважень тощо. Примірний формат табличного представлення такого оцінювання, а також критерії виставлення відповідних балів представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропонована структура табличного представлення інформації у другому блоці карти оцінки можливостей і компетенцій кадрів

Працівник _____ Відділ: _____			Керівник: _____		
Види виконуваних робіт	Застосовуване обладнання	Використовувані технології, інструменти	0	0,5	1
1					
2					
..					
п					
<i>Критерії виставлення балів:</i> 0 – мінімальна самостійність працівника у виконанні даного виду діяльності (потреба у постійних консультаціях, супроводі, нагляді, перевірці тощо); 0,5 – виникнення потреби в консультаціях, допомозі в окремих випадках, вказанні на помилки та спосіб їх виправлення; 1 – максимальна (повна) самостійність у виконанні даного виду діяльності					

Джерело: авторська розробка

Зокрема, в даному випадку, з нашої точки зору, недоцільно застосовувати широку шкалу бальної оцінки, адже чим більше можливих варіантів оцінок, тим ширшим буде коло імовірних їх трактувань безпосередніми оцінювачами.

Оцінюванню за наведеною схемою має підлягати кожна виконувана працівником операція. Такий підхід, навіть якщо буде нести ризики суб'єктивної оцінки, дозволить досить чітко виокремити спектр функцій (робочих операцій, функціональних обов'язків), щодо яких безпосередні

виконавці не є повністю впевненими у своїх діях, а, отже, мають брак відповідних знань, вмінь або досвіду.

Ще одним важливим моментом для пропонованого оцінювання є встановлення певного часового періоду – місяць (максимум квартал). В даному випадку має виключатися імовірність того, що види робіт, за якими певний працівник колись давно консультувався (на початку діяльності, до прикладу), будуть віднесені до тих, які виконуються ним з нижчим рівнем самостійності у даний час.

Третій блок інформаційного наповнення карти оцінки можливостей і компетенцій кожного представника кадрів є найбільш складним для практичного виконання і здійснити його наповнення простим способом не видається можливим. У даному випадку мова йде про встановлення чітких параметрів (показників) щодо окремих видів діяльності, робочих операцій, що насправді навіть не завжди можливо, адже не кожен вид діяльності може характеризуватися кількісними показниками. Тому з метою формування даного блоку інформації у карті оцінки можливостей і компетенцій кожного представника кадрів можливо застосовувати наведену послідовність відповідей на запитання:

- 1) Яке ключове призначення даної посади на підприємстві, її основна мета?
- 2) Які проблеми в господарській діяльності можуть виникнути, якщо на даній посаді не буде працівника?
- 3) Яким чином наявність працівника на означеній посаді дає можливість уникати описаних вище проблем?

Деталізований аналіз відповідей на окреслені запитання дозволить досить чітко визначити ключові моменти ефективної діяльності працівника на конкретній посаді і вже на їх основі сформулювати якщо не самі показники, то, як мінімум, спектр критеріїв результативності конкретного робочого місця. До прикладу, якщо мова йтиме про посаду головного

інженера виробничих машин (налагоджувальника, механіка тощо), то до ключових критеріїв результативності його роботи можуть включатися:

- відсутність простоїв з причин нестачі потрібних деталей для ремонту;
- відсутність позапланових продовжень термінів ремонту, планового огляду, сервісного обслуговування виробничих машин і механізмів;
- наявність повного комплексу сервісних книжок для виробничого обладнання з вказанням усіх дат оглядів та ремонтів і видів ремонтних робіт.

Фактично, третій блок карт оцінки можливостей і компетенцій кадрів може заповнюватися впродовж досить тривалого часу, проте саме за його результатами можливо буде з високою деталізацією формулювати перспективні і поточні плани функціонування робочого місця, визначати результативність роботи кадрів на окремих робочих місцях та розробляти і втілювати дієві заходи з її підвищення.

Чітке усвідомлення не просто переліку функціональних обов'язків працівника на кожній посаді, а конкретних результатів його роботи. Це необхідно для того, щоб мати усвідомлення того, наскільки працівник виконує всі поставлені завдання (досягає визначених цілей) і чи можливо покращити результати його роботи за рахунок відповідного навчання, підвищення кваліфікації, заміни застосовуваних у роботі технологій, процесів, обладнання тощо. іншими словами, такий підхід дозволить деталізовано і комплексно розглядати спектр індивідуальних трудових можливостей та потенціалу кожного працівника в контексті сукупного кадрового потенціалу підприємства в цілому.

Система фінансового управління на підприємстві в контексті взаємозв'язку із функціонуванням пропонованої нами системи управління кадровим потенціалом:

- по-перше, здійснює акумулювання достатньої кількості фінансового забезпечення її повноцінної діяльності;

- по-друге, визначає черговість (пріоритетність) фінансування окремих заходів, дій чи рішень в її рамках;
- по-третє, прогнозує очікувану ефективність та можливі часові проміжки отримання позитивного ефекту від вкладених у поточний момент ресурсів;
- по-четверте, здійснює фінансову оцінку результативності профінансованих програм, заходів тощо системи управління кадровим потенціалом.

Що ж до основних складових елементів власне системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства, то виходячи з самого змісту даного поняття можна виокремити дві ключових компоненти:

- управління формуванням кадрового потенціалу;
- управління розвитком та підвищенням кадрового потенціалу. Однак, оскільки неможливо повноцінно управляти ані формуванням, ані розвитком кадрового потенціалу без належного оцінювання його поточного стану чи динаміки, невід’ємним елементом системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства має бути його оцінка.

3.2 Розробка інноваційних моделей оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств

В управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства процеси оцінки, як складовий елемент, відіграватимуть одну з ключових ролей, забезпечуючи усіх зацікавлених осіб комплексом структурованої інформації та відповідних аналітичних висновків. Виходячи з цього, особливої уваги заслуговують процеси розбудови відповідного методологічного базису, ієрархія напрямів якого та окремі засадничі принципи деталізувалися нами у попередньому розділі, а також застосування інноваційних підходів у конструюванні моделей оцінки. В даному аспекті

ключовим інноваційним моментом, на нашу думку, має бути не лише ґрунтування застосовуваних моделей оцінки на концептуально новій основі, але й на врахуванні ними новітнього розуміння структури взаємозв'язків між категоріями індивідуального трудового потенціалу працівника та кадрового потенціалу підприємства в цілому.

Оскільки, як було обґрунтовано нами раніше, в основі кадрового потенціалу промислового підприємства лежать індивідуальні трудові потенціали кожного працівника, віднесеного до числа кадрів, то ключовим елементом формування системи оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства є саме оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного працівника з числа кадрів.

В узагальненому трактуванні під індивідуальним трудовим потенціалом працівника слід розглядати весь обсяг того, що він уже знає (вміє), проте ще не у повній мірі або з недостатнім рівнем результативності застосовує, а також весь обсяг того, чому його можна навчити у перспективі. При цьому, з точки зору роботодавця, індивідуальний трудовий потенціал кожного працівника становить інтерес лише у тій частині, яка має значення саме для конкретного робочого місця або ж для того виду робіт, видів діяльності, вмінь тощо, які є характерними для підприємства в цілому. Крім того, важливим є індивідуальний трудовий потенціал і з точки зору його достатності для ефективної реалізації поставлених завдань, обов'язків, функцій та перспектив його розвитку.

За такого підходу індивідуальний трудовий потенціал працівника варто оцінювати в аспекті:

- рівня використання наявного потенціалу самим працівником на конкретному робочому місці;
- відповідності наявних трудових можливостей і рівня використання індивідуального трудового потенціалу працівником очікуваним вимогам до потенціалу робочого місця (займаної посади);

– виявлення резерву розвитку індивідуального трудового потенціалу.

Насправді, найменш складним з означеного переліку є встановлення саме відповідності наявних у працівника індивідуальних трудових можливостей вимогам (очікуванням) до внеску у загальний кадровий потенціал підприємства від конкретного робочого місця (посади). Так, кожне робоче місце на промисловому підприємстві створюється з певною метою і покликане забезпечувати виконання певного спектру завдань, операцій, функцій, досягнення визначеного спектру результатів тощо.

При встановленні кола функціональних обов'язків на конкретному робочому місці передбачається, що працівник на означеній посаді виконуватиме їх з належним рівнем якості та із забезпеченням необхідного результату. Оскільки ж визначення якості виконання працівником своїх функцій, особливо якщо мова йде про види робіт (діяльності), які не мають конкретного матеріального втілення, не є простим завданням і потребує додаткового комплексу критеріїв, відповідальних осіб, процедур оцінки тощо, то більш доречним, на нашу думку, видається вибір інших критеріїв оцінювання. Одним із яких, зокрема, є вже охарактеризований нами критерій самостійності виконання функціональних обов'язків.

Виходячи з наведеного у паспорті кожного робочого місця переліку функцій і завдань та враховуючи, що всі дії мають виконуватися працівником повністю самостійно, формула розрахунку коефіцієнта вимог до робочого місця у залежності від індивідуальних вмінь, знань і компетенцій працівника матиме наступний вигляд:

$$K_{\text{вим.р.м.}} = \sum_{i=1}^n \phi_i \times K_{\text{сам.}} = \sum_{i=1}^n \phi_i = n \quad (3.1)$$

де ϕ – конкретний функціональний обов'язок, вид виконуваних робіт тощо;

$K_{\text{сам}}$ – очікуваний коефіцієнт самостійності виконання;

n – число функціональних обов’язків, очікуваних видів робіт.

Тобто, в контексті оцінки сукупного кадрового потенціалу і окремого внеску кожного конкретного робочого місця можна говорити про поняття потенціалу робочого місця, тобто про ту сукупність результатів діяльності, яка очікується впродовж визначеного періоду часу (у визначеній перспективі) від працівника, закріпленого на ньому.

Оскільки всі функціональні обов’язки для конкретного робочого місця встановлені саме для одноосібного виконання конкретним працівником, то значення коефіцієнта самостійності виконання для кожного з них становитиме 1 відповідно до табл. 3.2. Іншими словами, коефіцієнт вимог до робочого місця буде дорівнювати числу визначеного для нього кола завдань, робіт і функцій, тобто n .

Натомість, формула розрахунку відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам до робочого місця матиме наступний вигляд:

$$K_{\text{відп.вим.}} = \sum_{i=1}^n \phi_i \times K_{\text{сам.}(\phi_i)} \quad (3.2)$$

Тобто, в даному випадку кожен конкретний вид робіт зважуватиметься відповідним значенням коефіцієнта самостійності у відповідності з даними карти оцінки можливостей і компетенцій працівника. Вказані розрахунки досить просто буде здійснити у програмному середовищі на базі електронних таблиць – карт оцінки можливостей і компетенцій (табл. 3.3).

Зрозуміло, що за такого підходу навіть найменша несамотійність працівника у виконанні передбачених видом діяльності або посадою робіт характеризуватиметься відхиленням значення коефіцієнта відповідності вимогам робочого місця від встановлених (очікуваних вимог).

Таблиця 3.3 – Типова схема розрахунку коефіцієнта відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам до робочого місця

Працівник _____ Відділ: _____			Керівник: _____		
Види виконуваних робіт	Застосовуване обладнання	Використовувані технології, інструменти	0	0,5	1
1					
2					
3					
..					
п					1
				$(\sum \phi_i)_1$	$(\sum \phi_i)_2$
			$K_{\text{відп.вим.}} = (\sum \phi_i)_1 + (\sum \phi_i)_2$		

Джерело: авторська розробка

Проте саме це відхилення, з нашої точки зору, в подальшому має стати базисним орієнтиром нарощування або ж підвищення рівня використання наявного трудового потенціалу працівника і, крім того, дозволить розрахувати рівень використання потенціалу даного робочого місця у господарській діяльності підприємства на основі наступного співвідношення:

$$РВП_{\text{роб.міс.}} = K_{\text{відп.вим.}} \div K_{\text{вим.р.м.}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де $РВП_{\text{роб.міс.}}$ – рівень використання потенціалу певного робочого місця у господарській діяльності промислового підприємства.

Наступний напрям оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника – встановлення рівня його використання ним самим. Враховуючи неможливість і недоцільність визначення всього спектру можливостей трудової діяльності працівника, варто розраховувати рівень використання його трудового потенціалу саме відносно конкретного робочого місця та можливих перспектив кар'єрного зростання на підприємстві. З цією метою, знову ж таки, використовуватиметься інформаційний масив карти оцінки можливостей і компетенцій даного працівника і, зокрема, три блоки

інформації, наданої і відкорегованої самим працівником. Однак, якщо перелік виконуваних на певному робочому місці завдань, робіт, операцій і застосовуваного при цьому обладнання, програм, технологій, а також тих робіт, функцій і операцій, які виконувалися на цьому ж підприємстві, проте на інших робочих місцях має зараховуватися до трудового потенціалу працівника у повному обсязі, то завдання і види діяльності, вміння і компетенції з попередніх місць роботи потребують більш детального вивчення.

Так, при оцінці вмінь і компетенцій працівника, які наразі не використовуються, варто враховувати їх відношення до видів діяльності, характерних означеному промисловому підприємству. Іншими словами, відбір таких видів діяльності з метою їх врахування при оцінюванні індивідуального трудового потенціалу конкретного працівника має здійснюватися із застосуванням критерію відповідності.

Застосування критерію відповідності передбачає розуміння суб'єктом вказаного відбору усіх господарських процесів, які мають місце на підприємстві, його обізнаність із застосовуваними видами обладнання, програм, технологій тощо. Тобто, на маленькому промисловому підприємстві ще можливо оцінити відповідність окремих вмінь чи компетенцій конкретного працівника практикованим на даному суб'єкті видам діяльності, проте провести аналогічну роботу якісно на підприємствах з сотнями працівників, включених до числа кадрів, без використання внутрішнього програмного середовища нереально. Саме тому у визначених цілях значно доречнішим буде налаштування автоматизованої вибірки у внутрішньому програмному середовищі управління підприємством.

Щодо власне самого критерію відповідності, то, з нашої точки зору, за ним доцільно виокремлювати три групи видів діяльності (функцій, робіт, вмінь, знань, компетенцій):

- застосовуються на підприємстві (як на досліджуваному робочому місці, так і на інших робочих місцях);

- не застосовуються і не зможуть застосовуватися в осяжній перспективі господарської діяльності. Мова йде про абсолютно невластиві даних господарській діяльності види робіт, вмінь та компетенцій;

- мають перспективу бути застосованими в рамках господарської діяльності підприємства. Сюди може відноситися знання різних іноземних мов, мов програмування, новітніх технологій оперування даними, виробничих технологій, які наразі не знайшли застосування на промисловому підприємстві.

Відтак, якщо перевірити застосування чи незастосування на підприємстві певних видів робіт буде просто в умовах наявності повної електронної бази паспортів робочих місць, то встановлення перспективності застосування того чи іншого виду діяльності потребує додаткових рамкових обмежень або ж критеріїв. Вказаний розподіл потрібний з тієї точки зору, що всі види робіт, які певний працівник може виконувати, проте не робить у рамках певної посади (робочого місця), мають враховуватися в якості його резервних можливостей для підприємства. Ті ж види діяльності, жодних перспектив застосувати які у робочому процесі на підприємстві немає, недоцільно включати до розрахунку індивідуального трудового потенціалу, тому що у такому разі виключатимуться будь-які шанси максимізувати рівень використання особистого потенціалу працівниками підприємства.

Підсумком застосування критерію відповідності до переліку завдань, видів діяльності, робіт, що виконувалися певним працівником на інших місцях роботи (сегмент 3 табл. 3.1), проте не використовуються на даний час (на конкретному робочому місці) може бути таблиця, типова структура якої матиме наступний вигляд (табл. 3.4).

Враховуючи той факт, що неможливо об'єктивно оцінити рівень самостійності виконання працівником функціональних обов'язків, робіт чи

видів діяльності, вказаних у третьому сегменті карти оцінки можливостей і компетенцій, значення коефіцієнта самостійності для кожної з них можливо прирівнювати до 1. Відтак, на основі групування всього переліку інформації з третього сегменту карти оцінки можливостей і компетенцій згідно до вимог критерію відповідності можна буде отримати значення коефіцієнтів невикористовуваних та перспективних можливостей даного працівника.

Коефіцієнт трудових можливостей, які не використовуються ($K_{\text{невик.можл.}}$) – це числова характеристика всієї сукупності вмінь, знань, компетенцій працівника, що не використовуються на його робочому місці, проте застосовуються на підприємстві в цілому (на окремих робочих місцях, посадах):

$$K_{\text{невик.можл.}} = \sum_{i=1}^n \phi_{i \text{ невик.}} \times K_{\text{сам.}(\phi)} = \sum_{i=1}^n \phi_{i \text{ невик.}} \quad (3.4)$$

де $\phi_{i \text{ невик.}}$ – функції, роботи, види діяльності, які в принципі виконуються на підприємстві, проте не даним працівником.

Таблиця 3.4 – Табличне представлення результатів застосування критерію відповідності до переліку трудових можливостей і компетенцій працівника

Працівник _____ Відділ, посада: _____		
Види робіт, функцій, операцій які виконуються на підприємстві (характерні для нього)	Перспективні види робіт, функцій, компетентностей	Види робіт, види діяльності, робочі операції, які не можуть застосовуватися в осяжній перспективі
1	1	1
2	2	2
3	3	3
..	..	..
n	n	n
$(\sum \phi_i)_1$	$(\sum \phi_i)_2$	$(\sum \phi_i)_3$
$K_{\text{невик.можл.}} = (\sum \phi_i) 1$	$K_{\text{персп.можл.}} = (\sum \phi_i) 2$	

Джерело: авторська розробка

використовуються на його робочому місці, проте виконуються або можуть виконуватися ним у разі потреби:

$$K_{\text{рез.можл.}} = \sum_{i=1}^n \phi_{i\text{рез.}} \times K_{\text{сам.}(\phi_i)} + K_{\text{невик.можл.}} \quad (3.7)$$

В свою чергу, рівень поточного використання наявного трудового потенціалу кожного працівника визначатиметься на основі врахування його реальних спроможностей на конкретному робочому місці, тобто значення коефіцієнта відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам до робочого місця ($K_{\text{відп.вим.}}$) та частини резервних трудових можливостей, які отримали застосування поза його основним робочим місцем:

$$PB_{\text{ТрП}} = \frac{(K_{\text{відп.вим.}} + \sum_{i=1}^n \phi_{i\text{рез.}} \times K_{\text{сам.}(\phi_i)})}{\text{ТрП}_{\text{інд}}} * 100\% \quad (3.8)$$

Рівень поточного використання наявного трудового потенціалу кожного працівника характеризуватиме повноту застосування ним своїх трудових можливостей на певному робочому місці.

Застосування наведеної методики оцінки індивідуального трудового потенціалу працівників та рівня їх поточного використання (рис. 3.6) дозволить сформувати цілий комплекс вхідної інформації не лише для розрахунку кадрового потенціалу промислового підприємства, а й для різного виду аналітичних оцінок в системі управління ним.

При цьому, варто окреслити й коло ключових точок (порівняльних значень окремих параметрів), на які в першу чергу має звертатися увага при контролі результатів оцінки індивідуального трудового потенціалу або прийнятих на їх основі рішень (табл. 3.5).

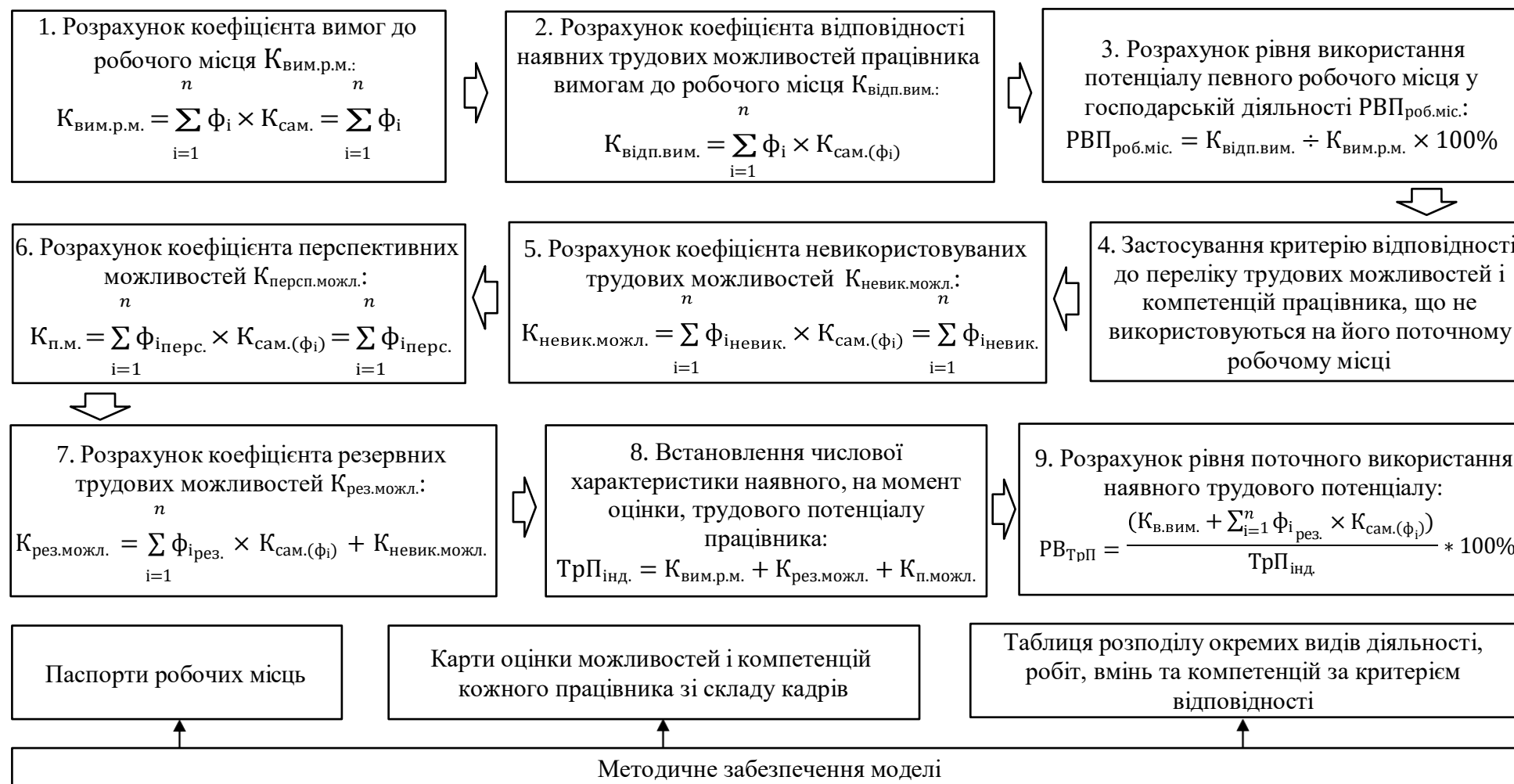


Рис. 3.6 – Схематизація етапів та методичного забезпечення інноваційної моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника та поточного рівня його використання

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3.5 – Орієнтовний перелік ключових точок контролю параметрів і показників індивідуального трудового потенціалу

Працівник _____ Відділ, посада: _____		
Критичні межі окремих параметрів	Можливі причини	Висновки / напрями більш детального вивчення
$n_{\text{вимог до роб. місця}} > n_{\text{факт. викон. функцій}}$	Зафіксований у паспорті робочого місця перелік функціональних обов'язків не проходив перевірку на відповідність реальній господарській діяльності підприємства чи її особливостям	1. Детальна інспекція робочого місця на предмет виконуваних робіт, функцій, завдань з внесенням, за потреби, змін до паспорта робочого місця (урівняння показника n) 2. Інструктування працівника щодо всіх вимог даного робочого місця і його завдань, проведення навчання за потреби чи перегляду рівня оплати праці 3. Повторний контроль через три місяці
	Працівник на означеному робочому місці не виконує частину функцій (окремі з них) через невміння, незрозуміння їх потреби, небажання тощо	
$\text{РВП}_{\text{роб. місця}} \leq 50\%$	Новий, мало досвідчений працівник, який потребує набуття досвіду і додаткових вмінь	1. Додаткове дослідження стажу роботи працівника на означеному робочому місці та можливого розширення його функцій впродовж останніх трьох місяців. 2. Проведення кількадечної перевірки реального рівня самостійності працівника у виконанні поточних завдань, робіт, функцій 3. Оцінка перспектив працівника навчитися необхідним навикам для повноцінного виконання завдань на робочому місці 4. Прийняття рішення щодо доцільності заміни працівника на даному робочому місці
	Працівник з тривалим стажем, проте низьким рівнем компетенцій, спроможностей	
	Наявність особистого несприйняття перевіряючого (безпосереднього керівника), що знайшла вихід у зниженні рівня самостійності робіт, які виконуються працівником	
$K_{\text{невик. можл.}} > K_{\text{відп. вим.}}$	Наявний трудовий потенціал працівника значно перевищує рівень вимог даного робочого місця	1. Додаткова перевірка робочого місця на предмет вимог і функцій та доречності їх розширення 2. Визначення можливих місць роботи (посад), на яких потенціал даного працівника міг би використовуватися більшою мірою 3. За погодженням з працівником проведення пробних замін (стажувальних) на відповідних його потенціалу робочих місцях

Джерело: авторська розробка

Перший важливий аспект контролю – порівняння закріпленого у паспорті робочого місця переліку функцій, робіт, операцій, видів діяльності з фактично виконуваним їх переліком згідно до карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника з числа кадрів на предмет їх відповідності. Поява відхилень у даному випадку сигналізуватиме про необхідність певного втручання або ж і взагалі проведення ряду додаткових контрольних процедур.

До прикладу, якщо число вимог до робочого місця, тобто визначених у його паспорті завдань, робіт, функцій менше, ніж число виконуваних фактичним працівником, то потрібно всього лише внести додаткові види діяльності у текст паспорту робочого місця, однак протилежна ситуація потребує посиленої уваги. Так, якщо: $n_{\text{вимог до роб.місця}} > n_{\text{факт.викон.функцій}}$, то це може бути свідченням як суто формального підходу при підготовці паспортів робочих місць, де до них вносилися типові переліки робіт безвідносно до усталеної практики і особливостей господарської діяльності даного промислового підприємства, так і недостатнього рівня компетентності працівника, який обіймає певну посаду (закріплений за даним робочим місцем). З огляду на це, потрібним є проведення ряду додаткових процедур контролю з метою чіткого встановлення причин такої ситуації та можливих напрямів її вирішення, які мають відбуватися у чіткій послідовності:

1. Здійснення детальної інспекції робочого місця на предмет виконуваних робіт, функцій, завдань з внесенням, за потреби, змін до паспорту робочого місця (урівняння показника n). В даному випадку має бути проведене вивчення реального переліку робіт, які необхідні на певному робочому місці, переліку очікуваних від цього робочого місця результатів тощо з метою усунення неточностей у паспорті робочого місця, якщо такі наявні.

2. У разі встановлення того, що паспорт робочого місця містить дійсно якісно сформульований перелік вимог до виконання робіт, функцій, видів

діяльності закріпленого на ньому працівника, необхідним буде проведення перевірки:

- проходження таким працівником відповідного інструктажу щодо всіх вимог даного робочого місця і його завдань;
- ознайомлення його з усім переліком покладених на нього функцій;
- проходження працівником попереднього навчання, отримання консультацій чи закріпленого ментора.

При виявленні окремих відхилень у процесах підготовки працівника до повноцінного виконання ним своїх робочих обов'язків має бути проведене додаткове навчання, консультування, роз'яснення тощо в залежності від потреби. У випадку ж виявлення свідомого нехтування працівником окремими функціями має бути проведене додаткове вивчення рівня оплати його праці у порівнянні з функціональними обов'язками та встановлення чіткої прямої залежності обсягів виконання ним своїх функцій від рівня оплати праці.

3. Повторний контроль через три місяці необхідний для того, щоб визначити наявність або відсутність позитивних змін, у разі чого вже прийматимуться рішення керівництвом підприємства.

Друга важлива точка контролю – значення рівня використання потенціалу робочого місця на підприємстві. Зокрема, критичним моментом для якого є показник 50 % або менше:

$$РВП_{роб.місця} \leq 50\% \quad (3.9)$$

У даному випадку мова йде про те, що працівник на даному робочому місці виконує менше половини покладених на нього функцій без долучення інших осіб, отримання порад і консультацій. Причин такої ситуації може бути декілька:

- працівник є новим на цьому робочому місці або ж це його перше робоче місце після здобуття освіти, а тому існує потреба у набутті досвіду та додаткових практичних вмінь;
- працівник має тривалий стаж роботи на даному робочому місці, проте низький рівень компетенцій і спроможностей до розвитку або ж дуже низький рівень мотивації розвиватися через відсутність перспектив на даному підприємстві;
- має місце особиста неприязнь (робочі конфлікти) перевіряючого (прямого керівника), що знайшла вихід у зниженні оцінок самостійності виконуваних працівником робіт.

Для виявлення конкретної причини низького рівня використання потенціалу робочого місця необхідно здійснити наступну послідовність контрольних процедур:

1. Додатково дослідити стаж роботи працівника на означеному робочому місці, наявність чи відсутність розширень спектру його функцій впродовж останніх трьох місяців з причин необхідності замінювати відсутнього колегу або в результаті скорочення чисельності персоналу.

2. Провести кількадечну перевірку реального рівня самостійності працівника у виконанні поточних завдань, робіт, функцій без залучення до цього процесу прямого керівника чи колеги, який проводив попередню оцінку з паралельним вивчення особливостей в особистих стосунках між працівником та його найближчим робочим оточенням. При виявленні суб'єктивізму в оцінці самостійності даного працівника – рішення щодо методів роботи з його керівництвом перебуватимуть у компетенції вищого керівництва підприємством.

3. У разі, якщо буде доведено дійсно низький рівень самостійності працівника у виконанні своїх робочих обов'язків, який, при цьому, не пояснюється нетривалим стажем роботи, має відбуватися оцінка його перспектив навчитися необхідним навикам для повноцінного виконання

завдань на робочому місці, за результатами якої вже може прийматися рішення щодо доцільності його навчання або ж заміни на даному робочому місці.

Третя критична точка має визначатися порівнянням показників застосовуваного на даному робочому місці і не використововуваного потенціалу конкретного представника з числа кадрів. Зокрема, найбільшої уваги заслуговуватиме момент, за якого $K_{\text{невик.можл.}} > K_{\text{відп.вим.}}$, тобто не використовуваний даним працівником на конкретному робочому місці трудовий потенціал перевищуватиме рівень вимог даного робочого місця. У даному випадку потрібно докласти зусиль для того, щоб максимізувати застосування означеним працівником його власного трудового потенціалу, а, отже, потрібно:

1. Здійснити додаткову перевірку робочого місця на предмет вимог і функцій та доречності їх розширення з відповідним зростанням рівня оплати праці.

2. Визначити можливі місця роботи (посади), на яких потенціал даного працівника міг би використовуватися більшою мірою й зарахувати його до їх кадрового резерву.

3. За погодженням з працівником провести пробні заміни (стажування) на відповідних його потенціалу робочих місцях, за результатами яких відповідні рішення вже прийматимуться вищим керівництвом.

Пропонований підхід до оцінки індивідуального трудового потенціалу кожного працівника з числа кадрів підприємства, а також перелік критичних точок контролю та додаткових контрольних процедур дозволить оптимізувати діяльність системи управління персоналом підприємства, включеним до числа його кадрів, проте, при цьому, не дасть відповіді на питання щодо індивідуального внеску кожного працівника до сукупного кадрового потенціалу. Так, яким би не був загальний обсяг можливостей і компетенцій працівника з числа кадрів, весь його особистий трудовий

потенціал у кожен визначений момент часу становитиме 100 %, як і потенціал його робочого місця. При цьому, спектр функцій, видів діяльності чи їх ролі у загальному господарському результаті може кардинально відрізнятись. Саме тому, з метою встановлення індивідуального внеску кожного працівника з числа кадрів у кадровий потенціал промислового підприємства, кожному виконуваному ними виду робіт, завдань, функцій тощо має присвоюватися відповідний рівень складності. Встановлення його має виходити з особливостей господарської діяльності підприємства, проте в універсальному варіанті чим вищим є рівень алгоритмізації певного виду робіт, виконуваних працівником, тим нижчим рівнем складності вони характеризуватимуться. Отже, види робочих операцій, які мають чітко встановлену послідовність і не потребують від виконавця ніяких вагомих дій, рішень чи змін, належатимуть до групи робіт з найнижчим рівнем складності. І навпаки, види робочих операцій, які мінімальним чином формалізовані і потребують постійного креативного застосування знань і вмінь від виконавця, належатимуть до робіт з найвищим рівнем складності.

Кожне підприємство має самостійно визначати число груп складності для усіх господарських операцій, що виконуються його персоналом. Однак, найбільш простий спосіб – виокремлювати три базові групи складності:

- роботи низької складності – мінімальна необхідність власних рішень, творчих дій у ході виконання;
- роботи середньої складності – частково формалізовані дії з частиною творчих рішень;
- роботи високої складності – мінімальний обсяг формалізації, необхідність постійного прийняття рішень, обґрунтування нових ідей у застосуванні знань і вмінь, підходів, планів тощо.

Проводити визначення рівнів складності робіт, тобто груп складності, до яких включатиметься той чи інший вид діяльності, варто спільними зусиллями всього керівного складу безвідносно до окремих працівників чи

робочих місць. Саме тому вказаний процес має проходити визначену послідовність етапів:

1) формування у табличному вигляді повного переліку усіх застосовуваних на підприємстві видів робіт, виконуваних працівниками завдань тощо. На початковому етапі впровадження системи управління кадровим потенціалом достатньо буде сформулювати такий перелік лише з робіт і функцій працівників, віднесених до кадрового ядра промислового підприємства);

2) залучення всього керівного апарату до процесу поділу застосовуваних видів робіт, видів діяльності, функціональних обов'язків згідно до визначеного числа груп складності. На малих підприємствах до керівного складу, який прийматиме відповідні рішення, входитимуть лише кілька осіб, що дозволить їм в один етап виконати вказаний розподіл. Що ж до підприємств з розгалуженою організаційною структурою та значною чисельністю працівників, то на них можливо буде організувати кількарівневий процес оцінки, де окремими групами керівників нижчої ланки буде подане власне бачення рівнів складності окремих робіт, яке в подальшому вивчатиметься, узагальнюватиметься та остаточно затверджуватиметься керівництвом вищої ланки;

3) внесення визначених коефіцієнтів у карту оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника з числа кадрів відповідно до виконуваних на конкретному робочому місці функцій, робіт, видів діяльності;

4) формування таблиці розрахунку структури виконуваних робіт кожним працівником за рівнем складності (за допомогою попередньо вбудованих програмних засобів у систему внутрішнього програмного середовища підприємства, тобто запрограмованих таблиць звітності або ж за допомогою електронних таблиць), орієнтовний вигляд якої представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення структури видів робіт, функцій, операцій, завдань, що виконуються на робочому місці, за рівнем складності

Працівник _____ Відділ, посада: _____					
Група робіт рівня складності 1		Група робіт рівня складності 2		Група робіт рівня складності 3	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
..		..		..	
$\sum = n_1$		$\sum = n_2$		$\sum = n_3$	
$\chi_{гр.1} = \frac{n_1}{n_1 + n_2 + n_3}$		$\chi_{гр.2} = \frac{n_2}{n_1 + n_2 + n_3}$		$\chi_{гр.3} = \frac{n_3}{n_1 + n_2 + n_3}$	
Розподіл виконуваних робіт за рівнями складності та самостійності					
Група робіт рівня складності 1		Група робіт рівня складності 2		Група робіт рівня складності 3	
$n_{1.1}$	0	$n_{2.1}$	0	$n_{3.1}$	0
$n_{1.2}$	0,5	$n_{2.2}$	0,5	$n_{3.2}$	0,5
$n_{1.3}$	1	$n_{2.3}$	1	$n_{3.3}$	1

Джерело: авторська розробка

За підсумками проведеного аналізу для кожного працівника з числа кадрів буде чітко визначена структура виконуваних ним робіт за рівнем складності. Враховуючи те, що внесок кожного у кадровий потенціал на момент (період) оцінки залежатиме як від рівня складності виконуваних робіт, так і від самостійності їх виконання, тобто повноти використання потенціалу певного робочого місця, то визначена у табл. 3.6 структура виконуваних на робочому місці видів робіт, функцій, операцій, завдань за рівнем складності має доповнюватися додатковим групуванням усього переліку робіт за трьома рівнями самостійності.

Вказане групування може бути виконане в рамках окремих електронних документів (таблиць) або ж в якості другого блоку до наведеної орієнтовної схеми у табл. 3.6. За результатами його проведення на підприємстві буде чітко структуризованим не лише комплекс робіт і функцій

конкретного робочого місця за рівнем їх складності, але й наявний на практиці підхід працівника до їх виконання, що в подальшому знадобиться як при оцінці перспектив розвитку індивідуального потенціалу такого працівника, так і перспектив розвитку даного робочого місця.

Наступний крок – встановлення значення коефіцієнта складності виконуваних робіт для кожної групи. Математичний вираз коефіцієнта складності виконуваних робіт, враховуючи, що сума їх для всіх груп має дорівнювати 1, а значення коефіцієнта для кожної наступної групи складності збільшується у n разів, де n – порядковий номер групи складності (відповідно 1, 2, 3), матиме наступний вигляд:

$$\begin{aligned} 1x + 2x + 3x &= 1 & (3.10) \\ 6x &= 1; \quad x = \frac{1}{6} \cong 0,16 \end{aligned}$$

Звідси, шляхом простих математичних дій виводяться наступні значення коефіцієнтів складності:

$K_{\text{скл.}} = 0,16$ – для робіт найнижчої складності;

$K_{\text{скл.}} = 0,33$ – для робіт середньої складності;

$K_{\text{скл.}} = 0,51$ – для робіт найвищої складності.

У разі, якщо на підприємстві буде прийняте рішення про виокремлення, до прикладу, п'яти груп складності виконуваних робіт, то розраховуватися значення коефіцієнтів складності будуть наступним чином:

$$\begin{aligned} 1x + 2x + 3x + 4x + 5x &= 1 \\ 15x &= 1; \quad x \cong 0,067 \\ K_{\text{скл.1}} &= 0,067; K_{\text{скл.2}} = 0,134; K_{\text{скл.3}} = 0,201; \\ K_{\text{скл.4}} &= 0,268; K_{\text{скл.5}} = 0,335 \end{aligned}$$

Наступний етап оцінки кадрового потенціалу підприємства – з'ясування індивідуального внеску кожного працівника з числа кадрів, тобто визначення його числових характеристик, що необхідно для усвідомлення ролі кожного працівника у його поточному значенні, рівні використання та перспективах подальшого розвитку (підвищення).

В своїх міркуваннях ми виходимо з того, що кожне робоче місце на підприємстві створюється з певною метою, яка, фактично, закріплюється у визначеному переліку функцій (функціональних обов'язків). І саме повноцінне виконання працівником його обов'язків фактично може розглядатися як його внесок у загальний кадровий потенціал підприємства.

Оскільки кадровий потенціал, виходячи з нашого власного трактування, є сукупною характеристикою можливостей кадрів забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно виконання поставлених завдань, то його оцінка, у найбільш загальному варіанті, має встановлювати рівень відповідності цих можливостей бажаним (очікуваним) для підприємства. Враховуючи ж те, що на етапі впровадження системи управління кадровим потенціалом відсутня достатня база інформації щодо динаміки як показників розвитку можливостей і компетенцій наявних кадрів, так і результативності виконання ними окремих видів господарських операцій, первинну (вхідну) оцінку кадрового потенціалу можливо проводити як суми потенціалів робочих місць з визначеного попередньо переліку критично важливих посад (робочих місць працівників кадрового ядра). Таким чином, формулу розрахунку числової оцінки вхідного значення внеску окремого робочого місця до кадрового потенціалу промислового підприємства можна побудувати з урахуванням значення коефіцієнта вимог конкретного робочого місця (за ф. 3.1):

$$K_{\text{вим.р.м.}} = \sum_{i=1}^n \phi_i \times K_{\text{сам.}} = \sum_{i=1}^n \phi_i \times 1 = n$$

$$n = n_1 + n_2 + n_3$$

$$Вн_{\text{бaj.}} = n_1 \times K_{\text{скл.1}} + n_2 \times K_{\text{скл.2}} + n_3 \times K_{\text{скл.3}} \quad (3.11)$$

де $Вн_{\text{бaj.}}$ – числова оцінка бажаного (очікуваного, необхідного) внеску конкретного робочого місця у кадровий потенціал підприємства.

В даному випадку варто наголосити, що сама формула розрахунку числової оцінки бажаного (очікуваного, необхідного) внеску конкретного робочого місця у кадровий потенціал підприємства перебуватиме у прямій залежності від визначеного на ньому числа груп складності та, відповідно, коефіцієнтів складності виконуваних робіт.

Враховуючи пропонований підхід і отриману вхідну інформацію з карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника з числа кадрів і, зокрема, щодо розподілу виконуваних робіт за рівнями складності та самостійності (згідно з даними табл. 3.6), можливо буде розрахувати реальний внесок конкретного працівника до кадрового потенціалу, тобто обсяг робіт, функціональних обов'язків і завдань, що виконуються ним повністю самостійно і не потребують подальших виправлень чи корегувань або ж консультацій колег з більшим рівнем знань чи досвіду. Для цього всі види виконуваних робіт працівником розподілятимуться як за рівнями складності, так і за рівнями самостійності їх виконання, формуючи певну матрицю (рис. 3.7).

$K_{\text{сам}}$	$n_1; K_{\text{скл.1}} = 0,16$	$n_2; K_{\text{скл.2}} = 0,33$	$n_3; K_{\text{скл.3}} = 0,51$
0	$n_{1.1}$	$n_{2.1}$	$n_{3.1}$
0,5	$n_{1.2}$	$n_{2.2}$	$n_{3.2}$
1	$n_{1.3}$	$n_{2.3}$	$n_{3.3}$

Рис. 3.7 – Матричне представлення структури даних для розрахунку індивідуального внеску працівника зі складу кадрів до кадрового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

Таким чином, для кожної групи робіт має проводитися зважування за критеріями їх складності та самостійності виконання. При цьому, з розрахункової формули можна одразу виключити ті види діяльності, за якими працівник на певному робочому місці має нульовий коефіцієнт самостійності, оскільки отриманий від них результат буде, швидше, колективним або ж наслідком постійного управлінського впливу.

Звідси, індивідуальні внески працівника зі складу кадрів на певному робочому місці до кадрового потенціалу в розрізі груп складності робіт розраховуватимуться наступним чином:

$$Вн_{інд.н1} = n_{1.2} \times K_{скл.1} \times 0,5 + n_{1.3} \times K_{скл.1} \times 1 \quad (3.12)$$

$$Вн_{інд.н2} = n_{2.2} \times K_{скл.2} \times 0,5 + n_{2.3} \times K_{скл.2} \times 1 \quad (3.13)$$

$$Вн_{інд.н3} = n_{3.2} \times K_{скл.3} \times 0,5 + n_{3.3} \times K_{скл.3} \times 1 \quad (3.14)$$

На основі проведених розрахунків загальна числова оцінка індивідуального внеску працівника до кадрового потенціалу розраховуватиметься наступним чином:

$$Вн_{заг} = Вн_{інд.н1} + Вн_{інд.н2} + Вн_{інд.н3} \quad (3.15)$$

де $Вн_{заг}$ – числова оцінка загального фактичного внеску працівника на конкретному робочому місці до кадрового потенціалу підприємства.

Отже, підсумком усіх описаних розрахункових операцій і процедур стане встановлення числового вираження як бажаного або очікуваного від працівника на конкретному робочому місці внеску до кадрового потенціалу підприємства, так і реального внеску у відповідності з реаліями виконання працівником з числа кадрів своїх функціональних обов'язків. Пропонований підхід дозволить не лише визначати внесок кожного працівника з числа кадрів до кадрового потенціалу підприємства, але й порівнювати його реальне значення з очікуваним, тобто максимально можливим в контексті конкретного переліку функцій певного робочого місця.

Наступний етап застосування моделі оцінки кадрового потенціалу підприємства – встановлення його рівневої структури (рис. 3.8). Фактичним базисом формування рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства може слугувати його організаційна структура. У даному випадку чим масштабнішою є господарська діяльність, тим більш розгалуженою буде його організаційна структура, а, відтак, і рівнева структура кадрового потенціалу. Однак, якщо чисельність працівників, віднесених до складу кадрів, на підприємстві незначна, а керівний апарат включає директора (керівника), бухгалтера та, до прикладу, головного інженера (технолога, начальника виробництва тощо), то формувати рівневу структуру кадрового потенціалу більш доречно після встановлення кола осіб, включених до кадрового ядра. В такому разі можливо буде зробити висновок щодо доцільності виокремлення рівнів у кадровому потенціалі підприємства.

Наступний крок – визначення коефіцієнта потенційної спроможності на основі критеріїв результативності, стажу, віку та можливостей розвитку кадрів у перспективі. Вказана діяльність вимагає значного обсягу методичного забезпечення, яке характеризуватиметься нами в подальшому. Через те зазначимо, що визначений для кожної з груп (для кожного з рівнів кадрового потенціалу) коефіцієнт потенційної спроможності, таким чином, дозволить встановити їх кадровий потенціал:

$$КП_{гр.факт} = \sum_{i=1}^n Вн_{факт.} + (Вн_{баж.} - Вн_{факт.}) \times К_{п.спр.} \quad (3.16)$$

де $КП_{гр.факт}$ – кадровий потенціал відповідної групи кадрів;

$К_{п.спр.}$ – значення коефіцієнта потенційної спроможності для кожного представника означеної групи кадрів;

$Вн_{баж.}$ – числова оцінка бажаного (очікуваного) внеску від працівника на визначеному робочому місці до кадрового потенціалу підприємства;

$Вн_{факт.}$ – числова оцінка фактичного внеску від працівника на визначеному робочому місці до кадрового потенціалу підприємства.

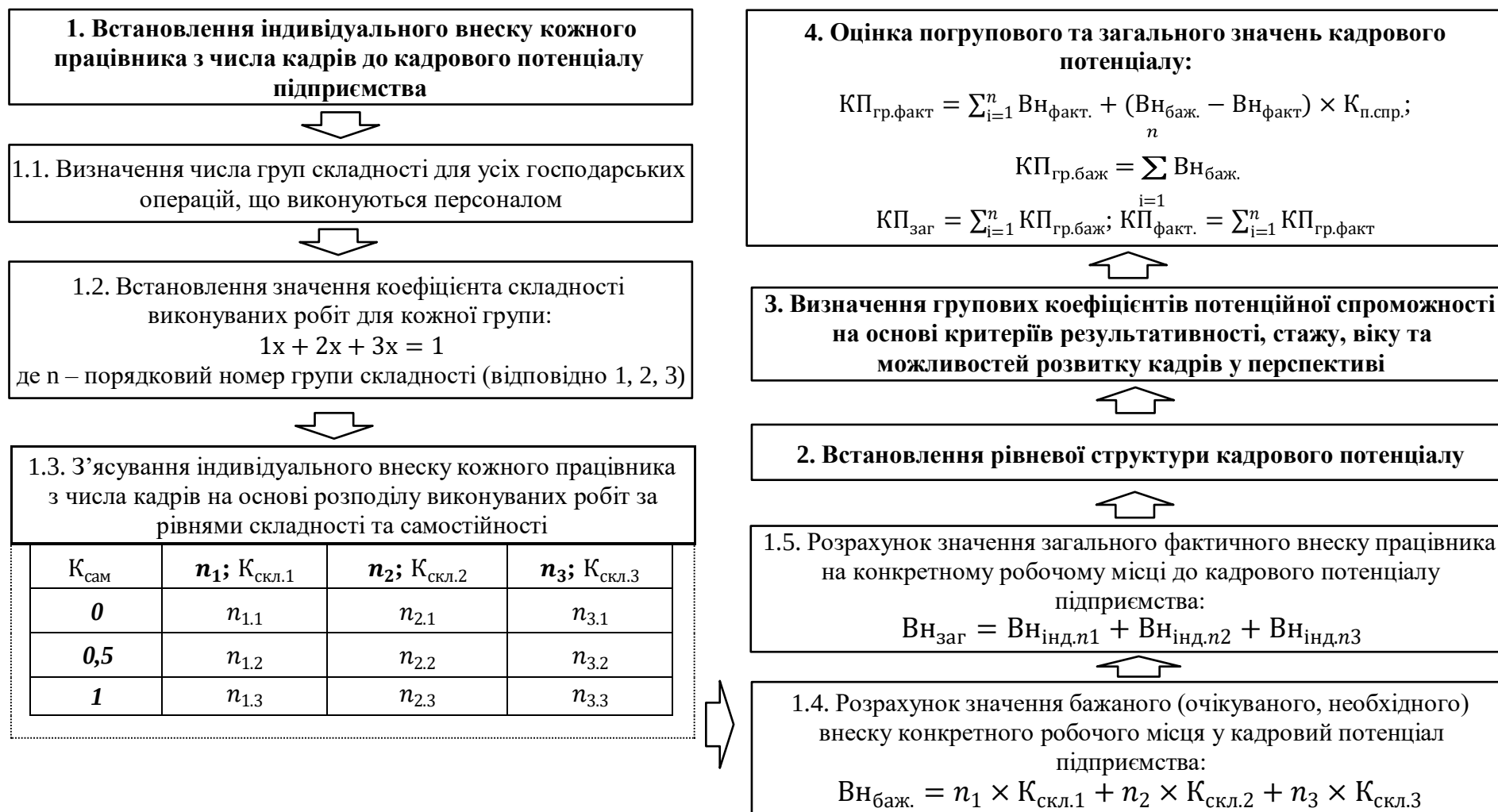


Рис. 3.8 – Схематизація етапів інноваційної моделі оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Показник бажаного внеску групи кадрів до кадрового потенціалу, фактично, дорівнюватиме сумі бажаних внесків від кожного її учасника:

$$КП_{гр.баж} = \sum_{i=1}^n Вн_{баж}. \quad (3.17)$$

Варто відзначити, що вказаний коефіцієнт потенційної спроможності має встановлюватися для кожної з груп на кожному з рівнів кадрового потенціалу промислового підприємства. Саме ж значення кадрового потенціалу у вигляді числової оцінки розраховуватиметься як сума значень групових кадрових потенціалів найвищого рівня як очікуваних (бажаних), так і фактичних:

$$КП_{заг} = \sum_{i=1}^n КП_{гр.баж}; \quad (3.18)$$

$$КП_{факт.} = \sum_{i=1}^n КП_{гр.факт.} \quad (3.19)$$

де $КП_{заг}$ – загальне значення очікуваного кадрового потенціалу для підприємства;

$КП_{факт.}$ – фактичне значення внеску до кадрового потенціалу від наявних кадрів.

Таким чином, запропонована модель оцінки кадрового потенціалу дозволяє цілком орієнтувати процеси управління в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства на конкретні результати від стратегічно важливого ядра кадрів (робочих місць), дозволяючи одночасно здійснювати порівняння очікуваних і бажаних результатів діяльності як окремих кадрів, так і їх груп і, крім того, забезпечує можливість встановлення достатності наявного кадрового потенціалу для досягнення поставлених завдань перспективного розвитку на основі врахування індивідуальних потенційних спроможностей кадрів до розвитку.

3.3 Архітектоніка та практичне застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки

Побудова системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства потребує попереднього обґрунтування її архітектоніки, тобто, у найбільш загальному розумінні, композиційної будови, визначення меж співвідношення головних і другорядних елементів, а також взаємного розташування і взаємозв'язку структурних елементів системи. Оскільки в узагальненому вигляді композиційну будову обґрунтовуваної нами системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства і, зокрема, її місце у загальній структурі механізму управління промисловим підприємством, ми детально охарактеризували раніше, то наразі вважаємо за доцільне зосередитися на більш деталізованому розгляді попроцесних особливостей її функціонування (рис. 3.9).

Так, в першу чергу маємо зазначити, що пропонована нами система формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства орієнтується на вирішення ключових проблем України повоєнного періоду у сфері управління персоналом, якими в ході нашого дослідження визначено:

- втрату наявного кадрового потенціалу (внаслідок мобілізації до війська, зникнення, загибелі, отримання травм, що спричинили інвалідність, виїзду за кордон тощо);
- зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів за рахунок постійного стресу, падіння рівня фінансових можливостей;
- ускладнення та збільшення тривалості процесів пошуку кандидатів на закриття висококваліфікованих вакансій, що потребують досвіду роботи.



Рис. 3.9 – Архітектура системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки

Джерело: авторська розробка

Розроблена нами архітектоніка системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства пропонує вирішення виявленого спектру проблем за наступними цільовими напрямками:

- збереження й примноження наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація робочого середовища (умов праці) до потреб працівників з обмеженими фізичними можливостями;
- забезпечення збереження вмотивованості кадрів до підвищення результативності діяльності й нарощування особистого трудового потенціалу.

Наявність і збереженість у перспективі кадрового потенціалу на підприємстві має забезпечуватися в рамках процесів його формування, тобто, основна мета управління процесами формування кадрового потенціалу – забезпечення його наявності і збереженості, що полягає як в створенні умов для утримання працівників з числа стратегічного кадрового ядра на підприємстві, так і в забезпеченні умов для максимального збереження ними наявних функціональних можливостей, вмінь, знань, компетентностей, досвіду як для їх особистої трудової діяльності на підприємстві, так і для роботи їх наступників.

Проходження процесів оцінки в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства забезпечуватиме:

- оцінювання індивідуального трудового потенціалу кожного працівника з числа кадрів;
- встановлення рівня поточного використання наявного трудового потенціалу та можливостей його нарощування;
- визначення перспектив подальшого нарощування індивідуального трудового потенціалу;
- встановлення індивідуального внеску кожного працівника з числа кадрів до кадрового потенціалу;

– оцінка погрупового та загального значень очікуваного та фактичних значень кадрового потенціалу.

Процеси підвищення кадрового потенціалу в рамках пропонованої системи, у найбільш загальному значенні покликані забезпечувати як підвищення рівня використання наявного кадрового потенціалу, так і нарощування самого показника наявного кадрового потенціалу у перспективі.

Натомість, в рамках процесів контролю в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства необхідно здійснювати перевірку значень ключових точок контролю, встановлювати можливі причини наявних проблем та розробляти пропозиції з їх вирішення.

Отже, процеси формування кадрового потенціалу в рамках системи його формування, оцінки та підвищення, покликані забезпечити існування сукупних можливостей кадрового складу підприємства ефективно виконувати їх функціональні обов'язки у перспективі (рис. 3.10).

Отже, ключовими завданнями процесів формування кадрового потенціалу в системі його формування, оцінки та підвищення на промисловому підприємстві мають бути наступні:

– первинне встановлення кадрового складу персоналу та числа працівників стратегічного кадрового ядра з систематичним корегуванням їх за потреби, тобто в разі змін у штатному розписі, збільшення чисельності персоналу, змін в організаційній структурі тощо;

– перевірка відповідності робочих місць персоналу з числа стратегічного кадрового ядра вимогам безпеки та гігієни праці, ергономічним вимогам з урахуванням реальних функціональних можливостей конкретного працівника, існуючим вимогам до оплати праці (в галузі, регіоні, державі) та вимогам до очікуваних результатів роботи з розробкою конкретних пропозицій чи варіантів рішень за умови виявлення невідповідностей;



Рис. 3.10 – Алгоритмічна послідовність управління процесом формування кадрового потенціалу підприємства в рамках системи його формування, оцінки та підвищення

Джерело: авторська розробка

– встановлення відповідності вмінь, знань, кваліфікації, компетенцій, досвіду працівника з числа кадрів вимогам до конкретного робочого місця, а також спектру можливостей працівника (його невикористовуваного потенціалу), які можуть успішно застосовуватися на підприємстві в рамках функціональних обов'язків інших робочих місць з обов'язковим внесенням пропозицій щодо перспективного їх використання. В даному випадку мова може йти про внесення працівника до кадрового резерву відповідних робочих місць, залучення його до участі в навчанні стажерів, менторстві, наданні консультаційної допомоги за необхідності.

Виходячи із поставлених завдань до процесів формування кадрового потенціалу промислового підприємства в рамках системи його формування, оцінки та підвищення, основним критерієм ефективності їх функціонування буде збереження працівників з числа стратегічного кадрового ядра або ж внеску означених робочих місць у кадровий потенціал підприємства. Навіть за створення максимально ідеальних робочих умов, утримувати працівника на робочому місці постійно неможливо, як мінімум з природних причин – люди з віком втрачають фізичну здатність якісно виконувати весь обсяг функціональних обов'язків на робочому місці. Крім того, працівники змінюють місце роботи з особистих причин, йдуть у відпустку по догляду за дитиною, отримують підвищення або ж, що особливо актуальне для воєнного часу, отримують травми, які значним чином обмежують їх можливості з виконання робочих функцій. Отже, плинність кадрів – нормальне явище, усунути яке на підприємстві неможливо, а тому, з точки зору управління процесами формування кадрового потенціалу, важливо на системній основі забезпечувати наявність на стратегічно важливих робочих місцях персоналу з достатнім рівнем знань, вмінь, можливостей і компетенцій в контексті досягнення перспективних завдань розвитку.

У числовому вираженні даний критерій матиме наступний вигляд:

$$K_{\text{відп.вим.}(баз.)} \leq K_{\text{відп.вим.}(факт.)} \quad (3.19)$$

де $K_{\text{відп.вим.}(баз.)}$ – базисне (початкове) значення коефіцієнта відповідності наявних трудових можливостей працівника стратегічного кадрового ядра вимогам до робочого місця;

$K_{\text{відп.вим.}(факт.)}$ – фактичне значення коефіцієнта відповідності наявних трудових можливостей працівника стратегічного кадрового ядра вимогам до робочого місця на момент оцінки.

Отже, ефективність проходження процесів формування кадрового потенціалу на підприємстві забезпечуватиметься у тому випадку, коли задіяний на кожному робочому місці персонал з числа стратегічного кадрового ядра володітиме обсягом знань, вмінь, компетенцій, можливостей виконання поставлених завдань тощо, які будуть не нижчими за аналогічний показник у базисному періоді.

Застосування наведеного критерію оцінки ефективності має одне обмеження, яке стосується саме періодичності оцінки. На нашу думку, контроль ефективності проходження процесів формування кадрового потенціалу має здійснюватися не частіше одного разу в три місяці, а в ідеалі – раз на пів року з урахуванням того, що кожен новий працівник з числа стратегічного ядра кадрів на момент оцінки працює на підприємстві не менше, ніж три місяці. Щодо власне тримісячного періоду, то це найбільш оптимальний час для повноцінного опанування новим працівником всього комплексу завдань, вимог і функціональних обов'язків певного робочого місця.

Додатковим критерієм ефективності проходження процесів формування кадрового потенціалу на промисловому підприємстві може бути наявність кадрового резерву для кожного зі стратегічно важливих робочих місць. В даному випадку маєтись на увазі наявність затвердженого переліку працівників, які можуть тимчасово (у випадку форс мажорних обставин) або

ж на постійній основі замінити відсутній на стратегічно важливих робочих місцях персонал без завдання значних втрат господарській діяльності підприємства. До такого переліку можуть включатися як діючі працівники, так і колишні – пенсіонери або ж індивіди, які за віком втратили можливість повноцінно працювати.

Третім критерієм оцінки ефективності проходження процесів формування кадрового потенціалу на підприємстві може вважатися наявність конкретних пропозицій щодо розвитку кожного стратегічно важливого робочого місця як з позиції поліпшення умов праці на ньому, так і з точки зору нарощування внеску зайнятого на ньому працівника до сукупного кадрового потенціалу підприємства. За даним критерієм досить важко встановити окреме числове вираження, оскільки практична реалізація означених пропозицій залежатиме від рішень вищого керівництва і втілюватиметься у процесах зовсім інших управлінських підсистем сфери менеджменту. До прикладу, забезпечення охорони праці перебуватиме у компетенції відповідного персоналу, поліпшення робочих умов, технічного чи фінансового забезпечення робочого місця – у компетенції топ- менеджменту, забезпечення навчання, підвищення кваліфікації кадрів – у компетенції персоналу, задіяного у процесах розвитку кадрів. Виходячи з цього, ефективність роботи персоналу, відповідального за процеси формування кадрового потенціалу, визначатиметься саме наявністю та систематичністю оновлення інформації за кожним стратегічно важливим робочим місцем щодо:

- його відповідності усім необхідним вимогам до повноцінного виконання очікуваних завдань і функцій та збереження, при цьому, здоров'я і функціональних можливостей працівника;

- відповідності знань, вмінь, кваліфікації, компетенцій працівника на певному робочому місці поставленим для нього завданням і перспективним очікуванням;

– можливостей та шляхів поліпшення ситуації за окремими напрямками.

Процеси оцінки індивідуального трудового та сукупного кадрового потенціалу підприємства, які і їх послідовність, процедури та методичне забезпечення, деталізовано розглядалися нами раніше, тому в даному випадку вважаємо за необхідне більш детально зупинитися на характеристиці методики оцінки перспектив підвищення індивідуального трудового потенціалу працівника.

Оцінка перспективних можливостей кожного представника кадрів являє собою, фактично, встановлення того спектру знань, вмінь, функцій, які він потенційно здатний опанувати й в подальшому ефективно застосовувати як на займаній посаді (робочому місці), так і з урахуванням можливостей кар'єрного росту. Оцінка перспектив розвитку працівників – глибоко аналітична робота, яка має базуватися на цілій системі процедур в рамках відповідної методики (рис. 3.11).

Виходячи з матеріалів проведеного нами дослідження, перспективні можливості опанування працівником нових знань, вмінь, компетенцій, робочих функцій тощо визначатимуться на основі двох ключових параметрів: стажу роботи на конкретному робочому місці та віку. Параметр стажу роботи на даному робочому місці відноситься до ключових, оскільки чим менший стаж, тим більша імовірність, що працівник опанує нові знання і вміння і навпаки, чим більшим є стаж роботи на певному робочому місці, тим нижчою є можливість того, що працівник зможе опанувати нові компетенції, види діяльності, технології тощо.

Для потреб оцінки у даному випадку може застосовуватися інформація щодо розподілу виконуваних робіт на кожному робочому місці за рівнями складності та самостійності (див. рис. 3.7). При цьому, параметри стажу роботи можуть бути розділеними на три групи: до одного року; від одного до п'яти років; понад 5 років.

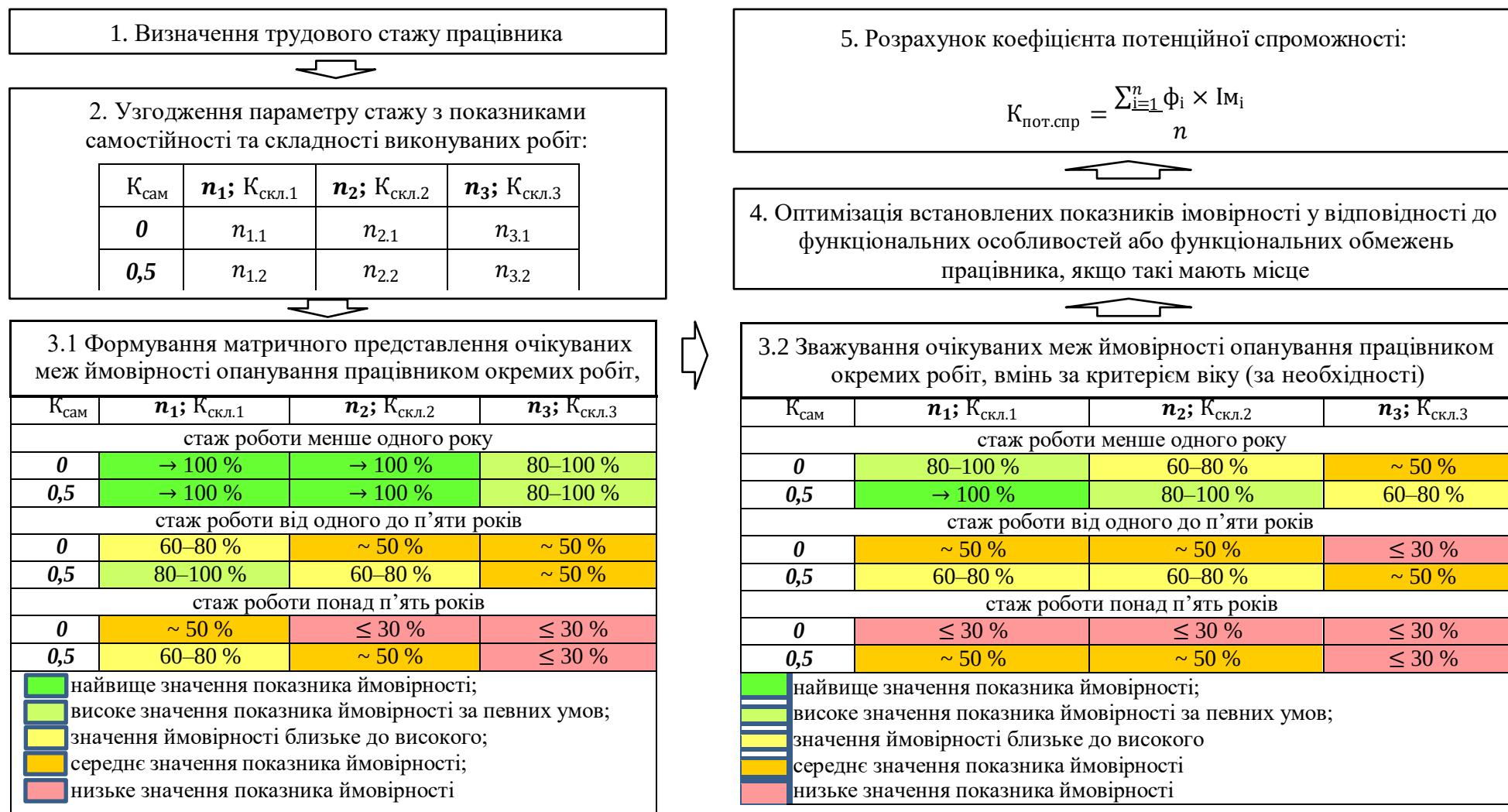


Рис. 3.11 – Схематичне представлення послідовності застосування методики оцінки коефіцієнта потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність і нарощувати особистий трудовий потенціал

Джерело: авторська розробка

Врахування параметрів складності та самостійності робіт є необхідним у даному випадку, оскільки показник самостійності виконання вказує на ті види робіт, функцій, операцій, компетенцій, якими працівник володіє недостатньою мірою, а показник складності – дозволяє з вищою точністю визначити можливість опануванням даним видом діяльності для конкретного працівника. При цьому, види робіт, які повністю самостійно виконуються працівником, тобто яким присвоєно максимальне значення коефіцієнта самостійності, для потреб вказаної оцінки не використовуються, адже ними працівник вже володіє.

На підставі проведеного порівняння можливо для кожного працівника сформувати матрицю видів діяльності (робіт, функцій, вмінь, компетенцій) відповідно до показника ймовірності опанування їх у перспективі (рис. 3.12).

$K_{\text{сам}}$	$n_1; K_{\text{скл.1}}$	$n_2; K_{\text{скл.2}}$	$n_3; K_{\text{скл.3}}$
стаж роботи менше одного року			
0	→ 100 %	→ 100 %	80–100 %
0,5	→ 100 %	→ 100 %	80–100 %
стаж роботи від одного до п'яти років			
0	60–80 %	~ 50 %	~ 50 %
0,5	80–100 %	60–80 %	~ 50 %
стаж роботи понад п'ять років			
0	~ 50 %	≤ 30 %	≤ 30 %
0,5	60–80 %	~ 50 %	≤ 30 %
найвище значення показника ймовірності; високе значення показника ймовірності за певних умов; значення ймовірності близьке до високого середнє значення показника ймовірності низьке значення показника ймовірності			

Рис. 3.12 – Матричне представлення очікуваних меж ймовірності опанування працівником визначеним переліком робіт, функцій, компетенцій, знань і вмінь у перспективі

Джерело: авторська розробка

Найвищим потенційним рівнем ймовірності характеризуватиметься можливість опанування видів робіт усіх рівнів складності саме новими працівниками, стаж роботи яких на означеному робочому місці не перевищує одного року. Фактично, початкове значення ймовірності того, що вони опанують весь необхідний спектр знань, вмінь і компетенцій, прямуватиме до нуля, особливо стосовно робіт низького рівня складності.

Що ж до робіт найвищої складності, то початковий рівень ймовірності їх опанування працівником також може прийматися високим, однак з прив'язкою до певних умов, якими, в першу чергу, є індивідуальні когнітивні здібності такого працівника і, крім того, ряд супутніх чинників, які характеризуватимуться нами нижче.

Для працівників, стаж роботи яких на аналізованому робочому місці становить від 1 до 5 років, досить високою ймовірністю опанування характеризуватимуться види робіт (вмінь, знань, компетенцій, функцій) низької складності, проте за певних умов. Оскільки, як ми вже відзначали раніше, роботи низької складності не потребують значно когнітивних здібностей, оскільки є високостандартизованими і здійснюються на типовій основі, за типовою схемою, процедурою, у чітко визначеній послідовності тощо. Однак, якщо при цьому працівник, який вже тривалий час працює на означеному робочому місці, не опанував якісь із простих видів робіт, то в даному випадку можуть мати місце проблеми:

- з функціональним навантаженням – обсяг робіт, завдань і функцій для даного робочого місця є надмірним;

- з функціональними особливостями – індивідуальні функціональні особливості працівника (травма, інвалідність, хвороба, особливості організму) не дають йому можливості самостійно виконувати окремі прості операції з належним рівнем якості;

- з мотивацією – наявний рівень оплати праці, відносин в колективі, облаштування робочого місця та ряд інших чинників, які не стимулюють

працівника виконувати весь обсяг робіт і функцій, передбачених на його робочому місці.

Аналогічним чином можна говорити і щодо видів діяльності з середнім рівнем складності, які за наявності необхідних умов можуть бути опановані працівником з певним стажем роботи, проте вже з нижчим рівнем імовірності, оскільки такі види робіт вже потребують певного особистого прийняття, взяття на себе відповідальності тощо і не кожен працівник здатний на таке, особливо якщо впродовж кількох років трудової діяльності так і не спромігся опанувати такий вид операцій (вмінь).

Що ж до видів робіт, функцій, компетенцій, знань і вмінь, які характеризуються найвищим рівнем складності, то тут імовірність того, що означений працівник їх опанує, складатиме близько 50 %. Іншими словами, навіть за створення такому працівнику необхідних умов, навчання, підвищення кваліфікації тощо, шанси на те, що він зможе опанувати означені види діяльності будуть приблизно рівними шансам, що витрачені на його розвиток кошти не принесуть бажаного результату.

Якщо ж індивід пропрацював на робочому місці з визначеним переліком функцій понад п'ять років і так і не зміг дійти до повної самостійності у їх виконанні, то перспективи навчити його надто низькі, особливо якщо говорити про види робіт високого рівня складності.

Варто відзначити, що наведені нами межі ймовірності опанування працівником з числа кадрів окремих видів діяльності за критеріями складності є лише орієнтовними і в рамках практичного застосування на промисловому підприємстві можуть певним чином варіюватися, особливо враховуючи той факт, що кожен працівник – це окрема індивідуальність і навіть перспективні можливості одного й того ж індивіда за різних умов праці можуть бути диференційованими.

Другий момент – вік працівника. Якщо він є близьким до пенсійного або й перевищує його, як мотивація, так і можливості такого працівника навчатися й розвиватися можуть прямувати до нуля. Звідси, орієнтовні межі

імовірності опанувати конкретні види робіт для кожного працівника мають корегуватися на показник віку, якщо у цьому є необхідність. Мається на увазі, що у разі, коли вік працівника менший 50 років, то значного впливу на попередньо встановлені межі імовірності опанування окремих видів вмінь, робіт, функцій, компетенцій не здійснюватиме. Однак у разі, коли вік працівника є вищим за 50 років, то існує потреба у додатковому зважуванні отриманих попередньо значень (рис. 3.13).

$K_{\text{сам}}$	$n_1; K_{\text{скл.1}}$	$n_2; K_{\text{скл.2}}$	$n_3; K_{\text{скл.3}}$
стаж роботи менше одного року			
0	80–100 %	60–80 %	~ 50 %
0,5	→ 100 %	80–100 %	60–80 %
стаж роботи від одного до п'яти років			
0	~ 50 %	~ 50 %	≤ 30 %
0,5	60–80 %	60–80 %	~ 50 %
стаж роботи понад п'ять років			
0	≤ 30 %	≤ 30 %	≤ 30 %
0,5	~ 50 %	~ 50 %	≤ 30 %
найвище значення показника ймовірності; високе значення показника ймовірності за певних умов; значення ймовірності близьке до високого середнє значення показника ймовірності низьке значення показника ймовірності			

Рис. 3.13 – Матричне представлення очікуваних меж імовірності опанування працівником визначеним переліком робіт, функцій, компетенцій, знань і вмінь у перспективі, зважених за критерієм віку

Джерело: авторська розробка

При цьому, знову ж таки, має враховуватися і стаж роботи такого працівника на визначеному робочому місці. Якщо робоче місце є порівняно новим і людина, навіть у поважному віці, ще не набувши достатнього досвіду роботи на ньому, тобто працюючи з визначеним колом функціональних

обов'язків менше року, з високим рівнем імовірності зможе опанувати певний спектр робіт особливо з низьким рівнем складності. Натомість, якщо вік працівника значно вищий за 50 років і на робочому місці він пропрацював більше п'яти років, то з високим рівнем імовірності він не зможе опанувати ті види робіт і функціональних обов'язків, які не опанував впродовж цього періоду.

Наступний етап – оптимізація встановлених меж ймовірності у відповідності до функціональних особливостей або функціональних обмежень працівника, якщо такі мають місце і визначення конкретних значень, які в подальшому братимуться за основу розрахунку коефіцієнта потенційної спроможності. Так, з переліку необхідних функціональних обов'язків, робіт, завдань для конкретного робочого місця мають бути виключені або ж має бути встановлена нульова імовірність для тих дій, які працівник не зможе виконувати за будь-яких обставин, оскільки його функціональні можливості є обмеженими. Так, якщо працівник є мало мобільним, то недоцільно очікувати від нього опанування тих робіт, які потребують достатньо швидкого переміщення між приміщеннями, різними видами обладнання тощо.

Що ж до всіх інших видів робіт, то для кожного з них має визначатися конкретний показник імовірності в рамках визначених раніше меж. Вважаємо, що в рамках пропонованої методики встановлювати конкретні значення показника ймовірності опанування працівником певного виду робіт недоцільно, оскільки, як вже відзначалося, кожна людина характеризується індивідуальними особливостями.

Останній крок – встановлення значення коефіцієнта потенційної спроможності для кожного працівника з числа кадрів на основі наступної розрахункової формули:

$$K_{\text{пот.спр}} = \frac{\sum_{i=1}^n \phi_i \times I_{m_i}}{n} \quad (3.20)$$

де ϕ_i – конкретний функціональний обов’язок, вид виконуваних робіт тощо;

I_{m_i} – розрахунковий показник імовірності досконалого опанування працівником конкретного виду робіт, функціонального обов’язку, вміння тощо;

n – кількість видів робіт, функцій, операцій, які мають бути опановані працівником на означеному робочому місці.

Коефіцієнт потенційної спроможності, таким чином, характеризуватиме сукупну можливість для даного працівника забезпечити необхідний рівень внеску від конкретного робочого місця до кадрового потенціалу підприємства у перспективі.

Приклад розрахунку коефіцієнта потенційної спроможності можна представити наступним чином: припустимо, працівнику у перспективі необхідно опанувати 10 різновидів робіт (функцій, операцій, вмінь тощо), тобто $n = 10$, а на підставі таблиць очікуваних меж імовірності їх опанування встановлено, що:

- 5 видів найпростіших робіт він опанує з імовірністю 100 %;
- 1 вид робіт середньої складності – з імовірністю 80 %;
- 1 вид робіт середньої складності – з імовірністю 60 %;
- 3 види робіт високої складності – з імовірністю 20 %

Застосувавши формулу 3.20, отримуємо:

$$K_{\text{пот.спр}} = \frac{\sum_{i=1}^n 5 \times 1 + 3 \times 0,2 + 1 \times 0,8 + 1,06}{10} = \frac{7}{10} = 0,7$$

Отже, коефіцієнт потенційної спроможності, фактично, характеризуватиме ту частку вмінь, знань, робіт, видів діяльності, які працівник потенційно зможе опанувати у перспективі з числа сукупного обсягу робіт, функцій, завдань, вмінь тощо, які очікуватимуться підприємством від певного робочого місця.

Натомість, в рамках процесів контролю в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства необхідно здійснювати перевірку достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності.

Оскільки ключовим мотиваційним чинником для працівників є оплата праці, то з метою контролю її достатності доцільно визначати співвідношення заробітної плати з рівнем складності виконуваних робіт (як з реальним, так і з номінальним, тобто очікуваним від даного робочого місця). Така оцінка може відбуватися в рамках визначеної послідовності етапів (рис. 3.14).

Перш за все, необхідно встановити очікуваний рівень складності робіт для кожного робочого місця персоналу з числа стратегічного кадрового ядра, яким, фактично, є показник ($V_{\text{баж.}}$), тобто числова оцінка бажаного (очікуваного) внеску від працівника на визначеному робочому місці до кадрового потенціалу підприємства. В подальшому серед усіх встановлених значень складності робіт потрібно визначити найбільше та найменше: $V_{\text{баж.}(min)}$ та $V_{\text{баж.}(max)}$.

Аналогічним чином має встановлюватися і фактичний рівень складності виконуваних робіт на кожному з досліджуваних робочих місць з подальшим визначенням мінімального і максимального значень з усього їх переліку: $V_{\text{факт.}(min)}$ та $V_{\text{факт.}(max)}$.

Також для кожного з робочих місць, на яких зайнятий персонал з числа стратегічного кадрового ядра, має бути визначений середньомісячний показник оплати праці, з числа яких в подальшому слід обрати найбільше і найменші значення: $ЗП_{\text{сер.}(min)}$ та $ЗП_{\text{сер.}(max)}$.

А у випадку, якщо оцінюватиметься відмінний від заробітної плати показник, то найбільші і найменші, з наявних на підприємстві, значення встановлюватимуться саме для нього.

Для основних параметрів, тобто для числової оцінки бажаного (очікуваного) внеску від працівника на визначеному робочому місці до кадрового потенціалу підприємства та для показника середньомісячної заробітної плати слід здійснити розрахунок розмаху варіації з використанням стандартної формули:

$$R = x_{max} - x_{min}, \quad (3.21)$$

де R – розмах варіації;

x_{max} – максимальне значення показника;

x_{min} – мінімальне значення показника.

А на підставі встановленого значення розмаху варіації слід розраховувати ширину інтервалу з використанням стандартного статистичного співвідношення:

$$h = \frac{R}{r} \quad (3.22)$$

де h – ширина інтервалу;

r – необхідна кількість інтервалів.

Необхідну кількість інтервалів для побудови інтервальних рядів розподілу на кожному підприємстві доцільно обирати з урахуванням чисельності кадрів, для яких здійснюватиметься така оцінка та варіювання груповальної ознаки, тобто показників складності виконуваних робіт та середньомісячного рівня заробітної плати. Для того, щоб полегшити вказаний процес, доцільно дотримуватися наступних критеріїв:

1) більшого варіювання. В даному випадку мова йде про те, що встановлюючи необхідну кількість інтервалів доцільно орієнтуватися на той параметр, розмах варіації якого є більшим;

2) однотипності. Застосування даного критерію передбачає, що встановлене для параметру з найбільшим розмахом варіації число інтервалів має застосовуватися й до інших параметрів.

На основі проведених розрахунків мають бути побудовані три шкали з однаковою кількістю інтервалів. За першою шкалою визначатиметься інтервал, до якого належить значення очікуваного рівня складності робіт для певного робочого місця, за другою – інтервал, до якого належить показник фактичного рівня складності виконуваних працівником на цьому робочому місці робіт, функцій, операцій, а за третьою – інтервал, до якого належить сума середньомісячної заробітної плати цього працівника. Отримані співвідношення дозволять:

- по-перше, дати порівняльну оцінку як складності робіт на певному робочому місці, так і встановленому рівню оплати за них серед усіх робочих місць, на яких працює персонал, включений до числа кадрів;

- по-друге, оцінити відповідність отримуваної працівником заробітної плати його реальному внеску у господарську діяльність підприємства, тобто фактичному обсягу виконання завдань і функцій, встановлених для конкретного робочого місця;

- по-третє, оптимізувати діючу систему мотивації праці на підприємстві у відповідності до реального внеску кадрів у результати господарської діяльності та здійснюваних ними зусиль в напрямі максимізації результативності виконання всього обсягу покладених на них функціональних обов'язків.

На підставі застосування наведеної послідовності оцінки відповідності заробітної плати рівню складності виконуваних робіт працівником з числа кадрів оптимальним вважатиметься співвідношення, за якого порядковий номер інтервалу очікуваного і фактичного рівнів складності робіт для певного робочого місця, а також показник оплати праці для нього

перебуватимуть в інтервалі з однаковим порядковим номером. У іншому ж випадку можливим є отримання двох основних різновидів результатів:

1) інтервал, до якого належить показник середньомісячної заробітної плати працівника має вищий порядковий номер, аніж інтервал, до якого належить показник фактичної складності виконуваних ним робіт:

$$\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}} > \text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{факт}}} \quad (3.23)$$

де $\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}}$ – порядковий номер інтервалу, до якого належить показник середньомісячної заробітної плати працівника з числа кадрів;

$\text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{факт}}}$ – порядковий номер інтервалу, до якого належить показник фактичного рівня складності виконуваних працівником робіт.

Наявність такої ситуації свідчить про те, що працівник на конкретному робочому місці отримує заробітну плату, яка перевищує той рівень, що відповідає його реальному внеску у господарську діяльність підприємства. Іншими словами, працівник, виконуючи роботи з нижчим рівнем складності, отримує порівняно вищу заробітну плату. Тому наступний крок – перевірка додаткової умови:

а) якщо $\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}} > \text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{баз}}}$, тобто очікуваний рівень складності робіт для даного робочого місця також має інтервал з нижчим порядковим номером, то або обсяг функціонального навантаження має бути переглянутий в контексті підвищення рівня складності робіт або ж має бути оптимізований показник заробітної плати для цього робочого місця, проте після проведення бесід з самим працівником;

б) якщо $\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}} \leq \text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{баз}}}$, тобто очікуваний рівень складності робіт для даного робочого місця має інтервал з вищим або тим же порядковим номером, то, на основі відповідного обговорення з працівником, доцільно приймати рішення щодо приведення рівня заробітної плати для даного робочого місця у відповідність до складності поставлених до нього вимог з

одночасним підвищенням рівня самостійності і результативності дій цього працівника;

2) інтервал, до якого належить показник середньомісячної заробітної плати працівника має нижчий порядковий номер, ніж інтервал, до якого належить показник фактичної складності виконуваних ним робіт:

$$\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}} < \text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{факт}}} \quad (3.24)$$

де $\text{Інт}_{\text{Зп}_{\text{сер}}}$ – порядковий номер інтервалу, до якого належить показник середньомісячної заробітної плати працівника з числа кадрів;

$\text{Інт}_{\text{Вн}_{\text{факт}}}$ – порядковий номер інтервалу, до якого належить показник фактичного рівня складності виконуваних працівником робіт.

Наявність такої ситуації свідчить про те, що працівник на конкретному робочому місці отримує заробітну плату, яка не відповідає рівню складності виконуваних робіт, тобто є нижчою (недостатньою) в контексті поставлених до робочого місця вимог. І в цьому випадку або має бути переглянутий обсяг функціонального навантаження на конкретному робочому місці у бік зменшення або ж показник заробітної плати – у бік збільшення.

За аналогічною послідовністю варто здійснювати й оцінку відповідності рівня складності виконуваних робіт працівником з числа кадрів рівнів дотримання норм охорони праці, гігієни праці, технічної забезпеченості, умов праці на робочому місці тощо. Пропонована нами послідовність порівняльної оцінки може успішно застосовуватись з метою визначення чинників стимулюючої і дестимулюючої дії на працівників стратегічного кадрового ядра.

Третя важлива група процесів у системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу на промисловому підприємстві – процеси його підвищення (розвитку) (рис. 3.15).



Рис. 3.15 – Послідовність управління процесами розвитку кадрового потенціалу підприємства в рамках системи його формування, оцінки та підвищення

Джерело: авторська розробка

Звідси, вихідним моментом для управління розвитком кадрового потенціалу є перевірка достатності фактичного рівня застосування наявного кадрового потенціалу для виконання планів і завдань розвитку. При цьому, весь комплекс вхідної інформації як для такої перевірки, так і для процесів управління розвитком кадрового потенціалу, формуватиметься процесами його оцінки в рамках системи формування, оцінки і підвищення кадрового потенціалу.

За підсумками перевірки можливими будуть всього два варіанти:

1) сукупний рівень використання наявного кадрового потенціалу на підприємстві є достатнім для виконання визначених планів і завдань розвитку. В цьому випадку має місце ситуація, коли розвиток наявних кадрів, з точки зору функціональних вимог їх робочих місць, досягнув або прямує до максимуму. Іншими словами, існує потреба у перегляді самого складу функціональних обов'язків робочих місць персоналу з числа стратегічного кадрового ядра на предмет їх відповідності і достатності для визначених планів і цілей перспективного розвитку господарської діяльності промислового підприємства;

2) сукупний рівень використання наявного кадрового потенціалу на підприємстві є недостатнім для виконання визначених планів і завдань розвитку. Дана ситуація на підприємстві означає, що його кадровий склад певною мірою не відповідає очікуваним від нього результатам роботи, вмінням, компетенціям тощо. Така ситуація може мати місце як на окремих рівнях кадрового потенціалу, так і на кожному його рівні за рахунок одного або кількох працівників, включених до стратегічного кадрового ядра.

За результатами встановлення усіх невідповідностей і, зокрема, робочих місць, за якими вони виявлені та конкретних кадрів, діяльність яких не дозволяє їм забезпечити повноцінний внесок від конкретного робочого місця до кадрового потенціалу підприємства, має здійснюватися перевірка дотримання умов збереження вмотивованості кадрів (за результатами оцінки відповідності рівня складності виконуваних робіт умовам праці та її оплаті).

Іншими словами, має відбуватися встановлення чіткого кола причин недостатності внеску від конкретного робочого місця до кадрового потенціалу підприємства та формулювання комплексу пропозицій щодо шляхів і можливостей їх усунення.

У випадку, якщо виявлені невідповідності перебувають у площині недостатнього рівня вмінь, знань, компетенцій працівника, неповноцінного виконання ним покладених на нього функціональних обов'язків, то необхідним є формування програм індивідуального розвитку таких кадрів на підставі інформації щодо потенційної їх спроможності опанувати необхідні вміння, знання, функції, компетенції. Натомість, для невідповідностей в частині стимулювання, заохочення та мотивації кадрів до повноцінного використання й нарощування індивідуального трудового потенціалу має здійснюватися формування необхідного переліку заходів з їх усунення.

Вказана діяльність має фіналізуватися у розроблених пропозиціях як щодо індивідуального розвитку трудового потенціалу певного працівника з числа кадрів, так і щодо збереження його вмотивованості до розвитку. При цьому, пропозиції мають мати досить конкретний характер для того, щоб в подальшому прийняті на їх основі рішення були своєчасними та ефективними. Саме тому, можемо запропонувати типову структуру табличного представлення означених пропозицій (табл. 3.7).

Так, у першому стовпці має проставлятися порядковий номер конкретного виду діяльності, вміння, компетенції, функції тощо, яке має бути опанованим працівником у повному обсязі, який має співпадати з порядковим номером аналогічного виду діяльності з карти оцінки можливостей і компетенцій працівника для того, аби забезпечувалася можливість автоматичної зв'язки та контролю.

У другому стовпці проставлятиметься значення Im_i , тобто розрахункового показника імовірності досконалого опанування працівником конкретного виду робіт, функціонального обов'язку, вміння тощо. При цьому, значення може бути як індивідуальним – для окремого виду робіт, так і

загальним – для цілої групи необхідних видів діяльності певного рівня складності.

Таблиця 3.7 – Пропонована структура табличного представлення пропозицій щодо індивідуального розвитку трудового потенціалу певного працівника

Працівник _____ Відділ, посада: _____					
№ з/п	Вид діяльності (вміння, робоча операція, функція тощо)	Ім _і	Можливі варіанти дій	Орієнтовна вартість втілення	Орієнтовний часовий період
<i>Група робіт рівня складності 1</i>					
1					
2					
..					
n					
Σ					
<i>Група робіт рівня складності 2</i>					
1					
2					
..					
n					
Σ					
<i>Група робіт рівня складності 3</i>					
1					
2					
..					
n					
Σ					

Джерело: авторська розробка

Самі ж значення показника Ім_і визначатимуться в ході застосування методики оцінки коефіцієнта потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність і нарощувати особистий трудовий потенціал в рамках процесів оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Наступний стовпець таблиці має містити пропоновані варіанти дій з усунення виявленої нестачі знань, вмінь чи компетенцій у працівника. В даному випадку можна говорити про те, що значна частина можливих варіантів дій буде досить універсальною для всіх промислових підприємств з

точки зору врахування групи складності окремих видів діяльності. Так, виходячи з того, що роботи найнижчого рівня складності є простими, універсалізованими і виконуються в чіткій послідовності (за усталеною схемою), то виявлена нестача знань чи вмінь у працівника може бути вирішеною за рахунок:

- проведення деталізованого інструктажу;
- чіткої постановки вимог до працівника щодо його функціональних обов'язків;
- надання консультацій з проблемних питань;
- проведення майстер-класів з виконання таких видів робіт (працівниками аналогічного виду діяльності);
- формування детальних інструкцій щодо виконання таких робіт.

Для робіт середнього рівня складності, тобто для тих видів робочих операцій, які потребують ще й додаткового вміння у працівника застосовувати власні знання різними способами, наведений перелік можливих варіантів дій може доповнюватися проведенням спеціалізованих тренінгів, направленням на програми підвищення кваліфікації, закріпленням ментора (консультанта) за працівником на певний період.

Що стосується робіт високого рівня складності, то в даному випадку можливий спектр дій буде значно вужчим, оскільки такі роботи передбачають наявність креативності, творчого чи нестандартного застосування знань і навчити цьому працівника за рахунок тренінгів чи спеціалізованих курсів буде надзвичайно складно, оскільки таке навчання не завжди даватиме результат. Звідси, ключовим елементом усунення невідповідності у знаннях і вміннях виконувати робочі операції високого рівня складності буде самотивованість працівника, на яку, в свою чергу, значно впливатимуть умови його праці та її оплати. Тому в даному випадку перелік можливих дій має більше орієнтуватися на збереження вмотивованості працівника розвиватися.

Наступний стовпець має містити орієнтовну вартість втілення пропонувананих дій. До прикладу, вартість замовлення тренінгів чи проходження курсів підвищення кваліфікації; вартість залучення стороннього спеціаліста для тимчасових консультаційних послуг; вартість окремих робіт з поліпшення умов праці на конкретному робочому місці (витрати на нове обладнання, ремонт приміщення тощо); необхідна сума додаткових щомісячних витрат в разі підвищення заробітної плати такого працівника тощо.

В останньому ж стовпці має вказуватися орієнтовний часовий період, впродовж якого працівник зможе опанувати певний вид робочих операцій (вмінь, функцій, робіт тощо). Орієнтовний часовий період досконалого опанування працівником певного виду робіт, дій, робочих операцій, вмінь тощо може визначатися на основі п'яти базових параметрів: місяць, квартал, півріччя, рік, більше року.

Наступним етапом пропонованої послідовності управління процесами розвитку кадрового потенціалу підприємства в рамках системи його формування, оцінки та підвищення є узгодження пропозицій щодо індивідуального розвитку кадрів з переліком можливих заходів їх заохочення, стимулювання, мотивації до розвитку. В даному випадку мова йде про те, що не варто очікувати розвитку від працівників, для яких незмінними залишаються умови праці та її оплата. Тобто, процеси розвитку працівника мають узгоджуватися з процесами розвитку відповідного робочого місця, а обсяг функціонального навантаження і очікувань від працівника має бути відповідним рівню умов праці на робочому місці та її оплати. З метою такого узгодження має використовуватися інформація, отримана за результатами описаних нами вище послідовностей оцінки відповідності заробітної плати та умов праці рівню складності виконуваних працівником робіт.

В оптимальному варіанті інтервал, до якого належатиме показник середньомісячної заробітної плати працівника та інтервал порівняльного показника умов праці на певному робочому місці мають мати ті ж порядкові номери, що й інтервал, до якого належатиме показник фактичної складності виконуваних ним робіт після опанування визначених програмою індивідуального розвитку вмінь, знань, компетенцій. Тобто, якщо передбачається перехід показника фактичної складності виконуваних робіт працівником до наступного інтервалу, то має формуватися відповідний спектр заходів заохочення, стимулювання, мотивації до розвитку та ефективної трудової діяльності, щоб забезпечити відповідний перехід і для показників умов та оплати праці.

Останнім етапом є формування програм індивідуального розвитку, встановлення пріоритетності для них в цілому чи для окремих заходів в їхніх рамках та подальша їх практична реалізація. В даному випадку, перш за все, має встановлюватися пріоритетність визначених (обраних) заходів, для чого можемо запропонувати наступну послідовність дій (рис. 3.16).

В першу чергу має бути здійснене сортування даних з таблиці пропозицій щодо індивідуального розвитку трудового потенціалу певного працівника за трьома ключовими критеріями:

- затратності (N_1). В даному випадку мова йде про обсяг додаткових витрат, які має понести підприємство для того, щоб забезпечити опанування працівником певного виду робочих операцій;
- спроможності (N_2). Цей критерій визначає межі можливостей працівника опанувати необхідні знання та вміння;
- терміновості (N_3). В даному випадку мова йде про нагальність опанування працівником визначеним спектром вмінь, знань, робочих операцій тощо.

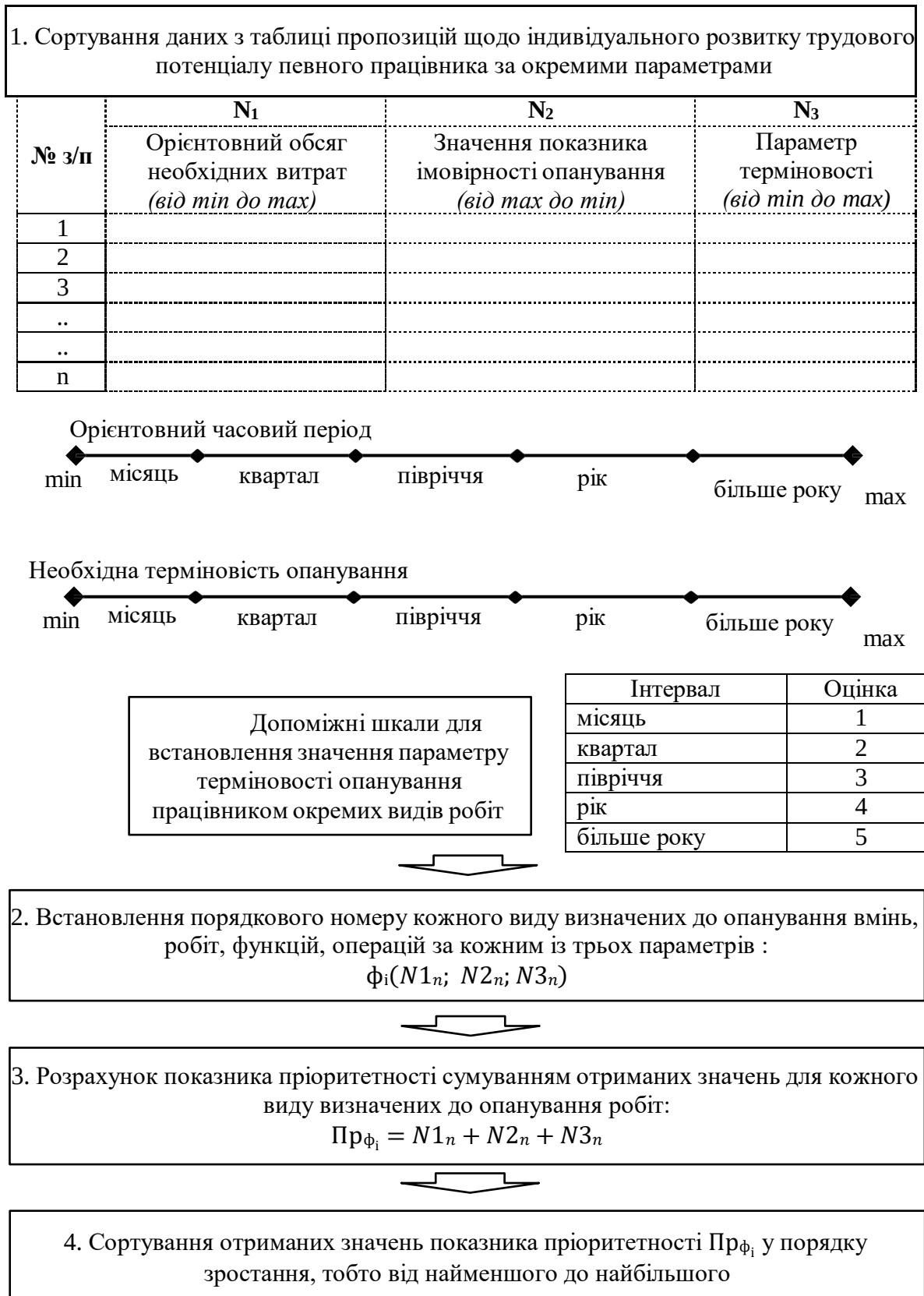


Рис. 3.16 – Порядок встановлення пріоритетності окремих заходів з розвитку індивідуального трудового потенціалу працівника

Джерело: авторська розробка

Орієнтовна вартість втілення заходів для опанування працівником кожним із необхідних видів робочих операцій, дій, функцій тощо, встановлена в рамках формування таблиці пропозицій (див. табл. 3.7) сортується від мінімального до максимального значення.

Значення розрахункового показника імовірності досконалого опанування працівником конкретного виду робіт, функціонального обов'язку, вміння тощо, сортуються у порядку спадання, тобто від максимального до мінімального значення.

Параметр терміновості, у даному випадку, має визначатися із застосуванням додаткових шкал оцінки. Отже, кожен вид вмінь, робіт, функцій, операцій тощо отримуватиме дві оцінки – за орієнтовний період його опанування працівником (x_1) та за оптимальний часовий проміжок в забезпеченні конкретного робочого місця такими знаннями (x_2). Подальші розрахунки параметру терміновості для кожного виду необхідних робіт потребують встановлення додаткових коефіцієнтів доцільності, що, своєю чергою, потребує врахування окремих можливих узгоджень параметрів x_1 та x_2 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Встановлення коефіцієнтів доцільності здійснення окремих заходів з розвитку індивідуального трудового потенціалу

Орієнтовний часовий період (x ₁)		Необхідна терміновість опанування (x ₂)	
Узгодження інтервалів	Коефіцієнт доцільності K _д	Узгодження інтервалів	Коефіцієнт доцільності K _д
x ₁ – x ₂ = 0	0	x ₂ – x ₁ = 0	0
x ₁ – x ₂ = 1	0,1	x ₂ – x ₁ = 1	0,3
x ₁ – x ₂ = 2	0,2	x ₂ – x ₁ = 2	0,7
x ₁ – x ₂ = 3	0,3	x ₂ – x ₁ = 3	
x ₁ – x ₂ = 4	0,4	x ₂ – x ₁ = 4	
Розрахунок значень K _д 1x + 2x + 3x + 4x = 1 10x = 1; x = 0,1		Розрахунок значень K _д 1x + 2x = 1 3x = 1; x ≈ 0,33	

Джерело: авторська розробка

Застосування коефіцієнтів доцільності є необхідним, оскільки варто узгоджувати часові параметри можливостей опанування знань і вмінь працівником з їх терміновістю для підприємства. Так, якщо можливості опанування знань будуть значно швидшими, аніж ці знання чи вміння стануть потрібними підприємству, то коефіцієнт доцільності буде вищим, тобто пріоритетність таких заходів у програмі індивідуального розвитку має бути нижчою.

І навпаки, якщо терміновість певних знань чи вмінь для підприємства значним чином перевищує можливості опанування їх конкретним працівником і, зокрема, інтервал терміновості на 3 чи 4 бали перевищуватиме значення інтервалу можливостей, то для таких заходів взагалі не має встановлюватися коефіцієнт доцільності, а мають прийматися рішення стосовно пошуку іншого працівника для таких цілей з відповідними знаннями.

Щодо власне застосовуваної методики розрахунку значень коефіцієнта доцільності, то вона пояснювалася і деталізувалася нами раніше (ф. 3.10). тому тут лише наведемо пояснення щодо нульового коефіцієнта. Якщо буде виявлено співпадіння часових інтервалів можливостей працівника та необхідності для підприємства, то коефіцієнт доцільності можна приймати на рівні 0. Тоді значення загального параметру терміновості для певного виду робіт $N3$ становитиме 0, а, отже, визначені для його опанування заходи отримають перші порядкові номери при відповідному сортуванні.

На основі усіх проведених розрахунків і сортувань має встановлюватися порядковий номер кожного виду визначених до опанування вмінь, робіт, функцій, операцій за кожним із трьох параметрів:

$$\phi_i(N1_n; N2_n; N3_n) \quad (3.25)$$

де ϕ_i – конкретний вид робіт з власним порядковим номером.

Оскільки ж кожному виду визначених до опанування функцій, робіт, вмінь було встановлено індивідуальний порядковий номер, то буде досить легко відстежити їх після сортування.

Далі здійснюється розрахунок показника пріоритетності сумуванням отриманих значень для кожного виду визначених до опанування робіт:

$$\text{Пр}_{\phi_i} = N1_n + N2_n + N3_n \quad (3.26)$$

де Пр_{ϕ_i} – показник пріоритетності опанування працівником даного виду робіт.

Після сортування отриманих значень показника пріоритетності Пр_{ϕ_i} у порядку зростання, тобто від найменшого до найбільшого має формуватися програма розвитку індивідуального трудового потенціалу окремого працівника з урахуванням потреб розвитку робочого місця. При цьому, план розвитку робочого місця може стосуватися:

- розширення (оптимізації, видозміни) робочих завдань;
- зміни забезпечення (заміни використовуваного обладнання, технологій, програм);
- оптимізації робочого середовища, умов праці тощо.

В подальшому розроблені програми мають узгоджуватися на предмет однакових заходів, терміновості виконання тощо, на основі чого вже конкретизуватимуться і деталізуватимуться плани розвитку індивідуальних трудових та сукупного кадрового потенціалів підприємства.

Таким чином, ми розробили й спроектували цілісну систему управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки, застосування якої дозволить максимальним чином убезпечити підприємство від спектру негативних кадрових викликів повоєнного часу і, при цьому, забезпечити системну роботу зі збереження вмотивованості наявних кадрів

до розвитку, що створюватиме додаткові конкурентні переваги у складних умовах повоєнної економіки країни.

Висновки до третього розділу

В ході дослідження у третьому розділі було отримано наступні результати:

1. Обґрунтовано місце системи управління кадровим потенціалом як підсистеми міжелементної взаємодії, де загальна система управління покликана буде формувати, корегувати і доповнювати, в міру необхідності, комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом. При цьому, запропоновано й охарактеризовано базові компоненти методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства за групами процесів формування, оцінки, підвищення та контролю кадрового потенціалу, де, зокрема, чітко визначено перелік методик, процедур, алгоритмів виконання господарських операцій чи посадових обов'язків, прийняття рішень.

2. Дано характеристику комплексу початкових елементів інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом, в числі яких паспорти робочих місць, карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника, плани розвитку господарської діяльності підприємства в цілому, в розрізі окремих структурних одиниць та окремих робочих місць. Де, зокрема, детально охарактеризовано ключові структурні елементи паспорту робочого місця за блоками опису робочого місця, переліку функцій і завдань та охорони праці, визначено їх призначення у процесах управління кадровим потенціалом, а також схематизовано послідовність етапів формування паспортів робочих місць.

3. Запропоновано схематизовану структуру карти оцінки можливостей і компетенцій працівника промислового підприємства за блоками інформації, наданої його керівником (колегами) та інформації щодо конкретних результатів роботи. Розроблено типові бланки табличного представлення інформації за окремими блоками карти оцінки можливостей і компетенцій працівника як основу подальшого застосування методик оцінки його індивідуального трудового потенціалу та сукупного внеску до кадрового потенціалу промислового підприємства.

4. Розроблено інноваційну модель оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника та поточного рівня його використання, яка базується на застосуванні даних паспорту робочого місця, карти оцінки можливостей і компетенцій та таблиці розподілу окремих видів діяльності, робіт, вмінь та способів застосування знань за критерієм відповідності і дозволяє оцінити як рівень відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам певного робочого місця, так і його перспективні та резервні трудові можливості. Окрім того, запропоновано орієнтовний перелік ключових точок контролю параметрів і показників індивідуального трудового потенціалу з описом їх критичних меж, можливих причин їх досягнення, напрямів більш детального дослідження означених параметрів та ключових висновків за його результатами.

5. Розроблено інноваційну модель оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства, яка дозволяє встановити індивідуальний внесок кожного працівника з числа кадрів до кадрового потенціалу з урахуванням розподілу виконуваних робіт за рівнями складності та самостійності, визначити рівневу структуру кадрового потенціалу та оцінити погрупові й загальне значення наявного кадрового потенціалу, а також оцінити перспективні можливості нарощування внеску кожного працівника з числа кадрів до сукупного кадрового потенціалу. Застосування пропонованої моделі робить можливим цілком орієнтувати процеси управління в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового

підприємства на конкретні результати від стратегічно важливого ядра кадрів (робочих місць), дозволяючи одночасно здійснювати порівняння очікуваних і бажаних результатів діяльності як окремих кадрів, так і їх груп і, крім того, забезпечуючи можливість встановлення достатності наявного кадрового потенціалу для досягнення поставлених завдань перспективного розвитку на основі врахування індивідуальних потенційних спроможностей кадрів до нарощування особистісного трудового потенціалу.

6. Обґрунтовано методику оцінки потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність діяльності і нарощувати особистий трудовий потенціал на основі врахування параметрів трудового стажу, віку, а також складності та результативності виконання функціональних обов'язків на робочому місці з обґрунтуванням меж ймовірності опанування ним видів робіт, завдань, вмінь, функцій, операцій за типами складності.

7. Спроектовано архітектуру та обґрунтовано побудову системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства з деталізацією алгоритмічних послідовностей управління процесами формування та підвищення кадрового потенціалу, обґрунтуванням методики перевірки достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності на основі оцінки відповідності рівня складності виконуваних робіт наявному рівню оплати та умов праці на робочому місці, а також визначенням ключових параметрів контролю ефективності проходження процесів в рамках системи управління, критичних точок контролю та спектру можливих управлінських дій і рішень за його результатами.

Результати досліджень першого розділу представлені у наступних публікаціях автора [108; 109; 110; 115; 117; 118; 254; 255].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки дозволило отримати наступні результати:

1. На основі порівняльного аналізу сутності й змістовних характеристик трудового і кадрового потенціалів обґрунтовано власне трактування кадрового потенціалу як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання. Визначено, що первинним носієм кадрового потенціалу є суб'єкт, що використовує найману працю і має хоча б одного працівника, який може бути включений до складу кадрів; формування кадрового потенціалу є чітко регламентованим законодавчими нормами і внутрішньою документацією суб'єктів господарювання, а також обмежене наявними (визначеними для даних цілей) ресурсами.

2. На основі вивчення поглядів на структурну декомпозицію кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки запропоновано власне бачення рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства з виокремленням індивідуального, попідрозділового та рівня підприємства в цілому й характеристиками його окремих складових елементів на кожному рівні.

3. За результатами дослідження сучасних підходів міжнародних організацій у виокремленні ключових аспектів їх кадрових стратегій та стратегічних пріоритетів кадрового менеджменту, а також кадрово-демографічних змін України воєнного часу охарактеризовано три групи викликів сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту та запропоновано перелік концептуальних засад видозміни парадигми

управління персоналом підприємств України з окресленням цільових напрямів вирішення виявлених проблем на рівні системи кадрового менеджменту та базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом.

4. На основі застосування структурного аналізу та методів розрахунку середніх величин встановлено ключові особливості кадрового забезпечення та результатів діяльності персоналу машинобудівних підприємств Вінницької області за критеріями територіального розміщення, типу власності та ключового виду діяльності, на основі яких визначено базові чинники впливу на процеси кадрового забезпечення промислових підприємств на регіональному рівні та на рівні держави в цілому.

5. За результатами дослідження особливостей кадрової політики окремих машинобудівних підприємств Вінниччини у порівнянні з її результатами (наслідками) за основними показниками господарської діяльності запропоновано систематизацію чинників формування і розвитку кадрового потенціалу промислових і, зокрема, машинобудівних підприємств за критеріями керованості та спрямованості дії відносно окремих процесів управління кадровим потенціалом.

6. Розроблено та схематизовано ієрархічну структуру напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями: формування методології відбору, розробки й підготовки всього необхідного комплексу внутрішніх документів в якості базису подальшої системи оцінки; формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом.

7. Обґрунтовано місце системи управління кадровим потенціалом як підсистеми міжелементної взаємодії, де загальна система управління покликана буде формувати, корегувати і доповнювати, в міру необхідності, комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та

матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом з наведенням деталізованої характеристики базових компонент методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства за групами процесів формування, оцінки, підвищення та контролю кадрового потенціалу, та визначенням переліку методик, процедур, алгоритмів виконання господарських операцій чи посадових обов'язків, прийняття рішень.

8. Розроблено комплекс початкових елементів інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом з характеристикою ключових структурних елементів паспорту робочого місця за блоками опису робочого місця, переліку функцій і завдань та охорони праці та схематизацією послідовності етапів їх формування. Розроблено схематизовану структуру карти оцінки можливостей і компетенцій працівника промислового підприємства за блоками інформації, наданої ним самим, його керівником (колегами) та інформації щодо конкретних результатів роботи та типові бланки табличного представлення інформації за окремими блоками.

9. Розроблено інноваційну модель оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника та поточного рівня його використання, яка базується на застосуванні даних паспорту робочого місця, карти оцінки можливостей і компетенцій та таблиці розподілу окремих видів діяльності, робіт, вмінь та способів застосування знань за критерієм відповідності і дозволяє оцінити як рівень відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам певного робочого місця, так і його перспективні та резервні трудові можливості.

10. Побудовано інноваційну модель оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства, яка дозволяє встановити індивідуальний внесок кожного працівника з числа кадрів до кадрового потенціалу з урахуванням розподілу виконуваних робіт за рівнями складності та самостійності,

визначити рівневу структуру кадрового потенціалу та оцінити погрупові й загальне значення наявного кадрового потенціалу, а також перспективні можливості нарощування внеску кожного працівника з числа кадрів до нього. Застосування пропонованої моделі уможлиблює орієнтацію процесів управління в системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства на конкретні результати діяльності персоналу з числа стратегічного кадрового ядра, дозволяючи встановлювати достатність їх індивідуального трудового потенціалу для досягнення поставлених завдань перспективного розвитку на основі врахування індивідуальних потенційних спроможностей кадрів до нарощування особистісного трудового потенціалу.

11. Обґрунтовано методику оцінки потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність діяльності і нарощувати особистий трудовий потенціал на основі врахування параметрів трудового стажу, віку, а також складності та результативності виконання функціональних обов'язків на робочому місці з обґрунтуванням меж ймовірності опанування ним видів робіт, завдань, вмінь, функцій, операцій за типами складності.

12. Спроектовано архітектуру та обґрунтовано побудову системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства з деталізацією алгоритмічних послідовностей управління процесами формування та підвищення кадрового потенціалу, обґрунтуванням методики перевірки достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності на основі оцінки відповідності рівня складності виконуваних робіт наявному рівню оплати та умов праці на робочому місці, а також визначенням ключових параметрів контролю ефективності проходження процесів в рамках системи управління, критичних точок контролю та спектру можливих управлінських дій і рішень за його результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
2. Альохіна О. Проблеми ефективного використання потенціалу керівників промислових підприємств. *Проблеми теорії та практики управління*. 2009. № 2. С. 93–97.
3. Андрушків Б., Кирич Н., Головкова Л. Вплив людського і штучного інтелекту на процеси реалізації кадрової політики України в умовах війни / Education and science in Ukraine in the period of today's global challenges : collective monograph. Sherman Oaks : GS Publishing Services, 2024. С. 207–212.
4. Андрушків Б., Паляниця В., Ратинський В., Боярчук Н. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка. (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 95–96.
5. Андрушків Б. М. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1, Т. 8. С. 284–294.
6. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 102–106.

7. База всіх підприємств, установ та організацій України / Opendatabot.
URL : https://opendatabot.ua/open/companies-base?utm_campaign=start-page&utm_source=start-page
8. Бандоріна Л. М., Підгорна К. Д., Бандоріна О. О. Інформаційна система оцінки кадрового потенціалу підприємства: концепція і реалізація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 991–999.
9. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), Ч. 2. С. 48–53.
10. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
11. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. Г. Трудовий і кадровий потенціал : монографія. Донецьк : Норд Пресс, 2008. 201 с.
12. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. № 3. 2007. С. 48–53.
13. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.
14. Берглезова Т. В. Поняття кадрового потенціалу та його вплив на ефективність діяльності промислового підприємства. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 65–68.
15. Бех В. П. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи. *Науковий часопис НПУ ім. О. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління*. С. 121–135. URL : <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3923/Bekh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Библик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання /за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.

17. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством. Київ. 2004. 130 с.
18. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
19. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. 2010. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_2/087-091.pdf
20. Близнюк Т. П. Генезис парадигми управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 174–178. URL : <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/34.pdf>
21. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посібн. [2-ге вид.]. Київ : Знання-Прес, 2001. 314 с.
22. Богиня Д. П., Куліков Т. Г., Лісогор Л. С. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціалотрудових відносин : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки, 2003. 214 с.
23. Бондаренко О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2010. № 6. С. 54–57.
24. Босняк М. Г. Управління людськими ресурсами в транспортній галузі : конспект лекцій з навчальної дисципліни. Кривий Ріг, 2021. 60 с.
25. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 212 с.
26. Валінкевич Н. В., Корбут К. Є. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. *European Journal of Management Issues*. 2018. № 26 (1–2). С. 55–63.
27. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 139–149.

28. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6., Т. 336. С. 81–94.
29. Великий економічний словник-довідник / ред. С. В. Мочерний. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
30. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол.ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
31. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4 /37.pdf
32. Волков О. І. Економіка підприємства. Москва : ІНФРА-М, 2001. 518 с.
33. Воробйов А. Д. Стратегічне управління персоналом. *Управління персоналом*. 2008. № 15. С. 48–53.
34. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика й організація : монографія. Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного університету, 2000. 315 с.
35. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю / Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, 2023. 22 вересня. URL : <https://minre.gov.ua/2023/09/22/v-ukrayini-nalichuyetsya-3-miljony-lyudej-z-invalidnistyu/>
36. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118–123.
37. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>

38. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16
39. Гонтарева І. В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств на основі оцінки їх потенціалу. *Стратегічні пріоритети*. 2011. № 1 (18). С. 94–99.
40. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис... канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
41. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економіка*. 2016. Випуск 17, Ч. 1. С. 64–69.
42. Горбоконь В. Ю. Кадровий потенціал автотранспортних підприємств: сутність та особливості управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Випуск 1 (45). Т. 3. С. 43–51.
43. Господарський кодекс України : закон України від 16.01.2003 року № 436-IV в редакції від 01.01.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
44. Гривківська О. В., Соловійова Ж. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9 (87). С. 86–91.
45. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
46. Гринько Т. В., Савченко К. С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2017. № 7 (35). С. 23–27.
47. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.

48. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини ; вид. 4-те, оновл. Київ : Знання, 2009. 390 с.
49. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.
50. Дашко І. М. Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2023. № 3 (59). С. 82–88.
51. Дашко І. М., Череп А. В., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>
52. Демко І. І. Аналіз методів оцінки трудового потенціалу підприємства. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2008. Випуск 10. С. 103–109.
53. Державна служба статистики України : офіційний веб-ресурс. URL : <http://ukrstat.gov.ua>.
54. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
55. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий віник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 3 (59). С. 287–291.
56. Економіка праці [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Г.В. Назарова, Х.Ф. Агавердієва, Н.В. Аграмакова та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
57. Євтеєва О. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 1 (8), Т. 1. С. 125–130.

58. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДБО). URL : <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics>
59. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 462 с.
60. Жуліна Є. Г., Іванова Н. А. Економіка і соціологія праці. 2009. URL : <http://epi.cc.ua/ponyatie-trudovoy-deyatelnosti-23327.html>
61. Закінян Р. А., Каховська О. В., Стенічева І. Б. Кадровий потенціал підприємства: сутність та особливості управління. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/21.pdf>.
62. Звіт про результати Національного мультипредметного тесту у 2022 р. / Український центр оцінювання якості освіти. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Zvit_NMT_2022_na-sajt.pdf
63. Звірич В. В. Сучасні концепції управління персоналом у системі публічного управління: оцінка тенденцій у галузі охорони здоров'я. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 65–71.
64. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
65. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 / Л. М. Ільч. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень, 2006. 20 с.
66. Каталог компаній України. URL : <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/vinnytska-oblast>
67. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. 2023, 5 липня. URL : <https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791>
68. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Випуск 6, Ч. 1. С. 165–168.

69. Ключова інформація про компанії / Youcontrol. URL : https://youcontrol.com.ua/our_possibility/?key=key-information#key-information

70. Коваленко М., Іванець О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 112–117.

71. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис.. канд. ек. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.Б. Козак ; Херсонський міжнародний університет бізнесу і права. Х., 2011. 245 с. (Рукопис).

72. Коломоєць Є. М. Управління кадровим потенціалом організації URL: http://library.iducz.dsns.gov.ua/weblib/books/Medvid_A_P_/Monografy.pdf

73. Кравець І. М. Формування та використання трудового потенціалу регіону (на прикладі Хмельницької області) : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика». Київ, 2008. 22 с.

74. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.

75. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком*. 2010. №13. С. 12–17.

76. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

77. Кузьмін О. Є., Горбань В. Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8 (122). С. 202–212.

78. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства : монографія. Суми : Університетська книга, 2004. 360 с.

79. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26–31.
80. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
81. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 4 (221). С. 19–26.
82. Лутай Л. А. Соціологія праці : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 300 с.
83. Лялюк А., Перетятко У. Сутність кадрового потенціалу та чинники впливу на ефективність його використання. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції учнів, студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Луцьк, 27 жовтня, 2020 р.). Луцьк, 2020. С. 672–674.
84. Магльованна М. Є., Полторацька А. О. Методичне забезпечення оцінювання потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрів бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-133>
85. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 3 (130). С. 212–218.
86. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки*

Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2021. № 20 (48). С. 67–75.

87. Матвієнко Ю. Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*: URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf>

88. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2007. 306 с.

89. Машико Є. С. Теоретичні засади дослідження сутності кадрового потенціалу на галузевому рівні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 128–130.

90. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 358 с.

91. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411–421.

92. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Львів : Світ, 2005. Т. 2. 568 с.

93. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2016. Вип. 777–778. С. 65–70. URL : http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16150/1/Стаття_Назарова_Лаптев.pdf.pdf

94. Найом працівників у 2023 році у Вінницькій області / Helvetas: дашборд. URL : <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFFhODUtNDcyZS05ZTU5LTZyZNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOiJl9>

95. Національний класифікатор України. Класифікатор професій : ДК 003:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. В

редакції від 16.01.2024 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

96. Нижник В. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : колективна монографія. Хмельницький : ХНУ, 2017. 554 с.

97. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наук праць*. 2011. № 23 (II).

98. Описання паспорту робочого місця / Консалтингове агентство . Berater. URL : <https://berater.agency/ua-opisanie-pasporta-rabochego-mesta.html>

99. Отенко І. П. Потенціал підприємств і його види. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4 (2). – С. 18–21.

100. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України : наукова доповідь / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с.

101. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

102. Паспортизація робочих місць та санітарно-технічного стану об'єктів / Науково-дослідне виробниче підприємство «Екологія». URL : <https://www.ecology.lviv.ua/safety/details/passport>

103. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні- серпні 2023 року / Державна служба зайнятості України. URL : https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf

104. Посвалюк О. А. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. С. 66–74.

105. Посвалюк О. А. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства. *Modern research in science and education* : proceedings of the 5th International scientific and practical conference. Chicago, USA : BoScience Publisher, 2024. P. 953–958.

106. Посвалюк О. А. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Випуск 6 (336). С. 116–122.

107. Посвалюк О. А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>

108. Посвалюк О. А. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 127–134. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(21))

109. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Topical aspects of modern scientific research* : proceedings of the 6th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. P. 337–343. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topical-aspects-of-modern-scientific-research-22-24-02-2024-tokio-yaponiya-arhiv/>

110. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу в умовах євроінтеграції: виклики та можливості. *Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Хмельницький, 16–17 листопада, 2023 р.). Хмельницький : ХНУ, 2023. С.344–347.

111. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–226 . <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35>.

112. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Павлишина С. В. Особливості управління персоналом в умовах сучасного бізнесу. *Global science:prospects and innovations : : proceedings of the 5th International scientific and practical conference* (December 28-30, 2023). Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom, 2023.747–753 p.

113. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Слободяник А. С. Новий менеджмент: інновації, інвестиції та діджиталізація. *Modern strategies of global scientific solutions : proceedings of the V International scientific and practical conference* (December 27–29, 2023). Stockholm, Sweden, International Scientific Unity. 2023. 176–180 p.

114. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Тверда К. Проблеми виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. *Modern strategies of global scientific solutions : proceedings of the V International scientific and practical conference.* (Stockholm, December 27–29, 2023) Stockholm, Sweden, International Scientific Unity, 2023. 174–176 p.

115. Посвалюк О., Бабчинська О., Антонюк А. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом. *Goal and the role of world science in life : abstracts of XII International scientific and practical conference.* (Stockholm, March 27–29, 2023). Stockholm, Sweden, 2023. С. 128–131.

116. Посвалюк О. А. Управління персоналом в умовах військового стану: роль корпоративного менеджменту. *Science in the modern world: innovations and challenges :proceedings of the 3rd International scientific and practical conference.* (Toronto, 2024). Toronto, Canada : Perfect Publishing, 2024. Р. 894–901. URL: <https://sci-conf.com.ua/iii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-21-23-11-2024-toronto-kanada-arhiv/>

117. Посвалюк О., Бабчинська О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Моделювання розвитку економічних систем.* 2022. Vol. 3. 66–71. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9>

118. Посвалюк О., Бабчинська О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science journal of management, economics & finance*. 2023. Vol. 2 (2). PP. 110–123. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202

119. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

120. Посвалюк О. Сучасна парадигма управління персоналом для забезпечення сталого розвитку в умовах викликів воєнного часу. *Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення* : матеріали дискусійного круглого столу (м. Вінниця, 28 грудня 2023 р.). Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. С. 56–58.

121. Прижигалінська Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2007. № 3 (42). С. 43–48.

122. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

123. Проект: Закон України Про промислову політику. <https://fra.org.ua/uploads/media/default/0001/04/ccd52e13529a67d49a0f0d47c2f5b4ac398966f1.pdf>

124. Проект Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року / Міністерство соціальної політики України. URL : <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>

125. Про затвердження правил безпеки в газовому господарстві коксохімічних підприємств і виробництв : наказ Державного комітету

України з питань промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду № 61 від 27.03.2007 року.

126. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації : аналітична записка. Київ : Центр Разумкова, 2022. 21 с. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

127. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи / Судаков М., Лісогор Л. Solidarity Fund PL, 2023. 170 с. URL : https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf

128. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.pdf

129. Россоха В. В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36–42.

130. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та убезпечення його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Випуск 4, Т. 3. С. 517–522.

131. Рудніченко Є., Матюх С., Корбут С., Гайдук О. Кадрове забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Випуск 1. С. 147–152.

132. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336–345.

133. Савицька Г. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Нове знання, 2007. 679 с.

134. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. *Управління розвитком*. 2012. № 13. С. 21–23. URL : [http:// www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/)
135. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1 (19). С. 226–235.
136. Світлична В. Л. Розвиток кадрового потенціалу підприємства за умов економіки знань. Автореф. дис... канд. екон. наук. Одеса, 2017. 26 с.
137. Семикіна М. В., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Випуск 39. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683>.
138. Семикіна М. В., Нісфоян С., Запірченко Л., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3 (330). С. 549–556.
139. Ситник Й. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 2 (02). С. 209–215.
140. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7, Ч. 3. С. 95–98.
141. Слиньков В. Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). Київ : Алерта, 2016. 241 с.
142. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.

143. Смачило В. В. Рівнево-ієрархічна демаркація соціально-економічної категорії «кадровий потенціал». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 3 (56). С. 138–155.

144. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. Дис... доктора економічних наук. Харків, 2021. 562 с.

145. Смачило В., Ярець М. Кваліметричні аспекти кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 1040–1043.

146. Соціальна робота. Менеджмент соціальної роботи / В. П. Андрущенко та ін. Книга 7. Київ : ДЦССМ, 2003. 372 с.

147. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66–70.

148. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

149. Тарасов С. Г., Суходольський Г. В. Організаційна психологія. Харків : Гуманітарний центр, 2004. 256 с.

150. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 6, Т. 3. С. 209–213.

151. Тельнов А. С. Інвестиційна підтримка людського капіталу в системі HR-інжинірингу за умов трансформаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1, Т. 336. С. 215–221.

152. Томчук О. В. Парадигми управління людським потенціалом території в контексті поведінкової економіки. *Бізнесінформ*. 2019. № 12. С. 426–431.

153. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
154. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
155. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24–28.
156. Філософський енциклопедичний словник. URL : <https://slovnyk.me/dict/vts/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4>
157. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 12. С. 354–358.
158. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65–68.
159. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
160. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудоий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (8). С. 90–95.
161. Череп О. Г., Гайдай І. О. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. С. 273–274.
162. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції (Одеса, 21–22 травня 2015 р.). Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.

163. Чернушкіна О., Зелена М., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Випуск 5. С. 438–445.

164. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 712–715.

165. Шевчук С. Україні потрібно буде залучати мінімум 300 000 мігрантів щороку. *Forbes Ukraine*. 2023. URL : <https://forbes.ua/war-in-ukraine/35-mln-ukraintsiv-u-2033-mu-nadzvichayno-optimistichniy-stsenariy-sotsiologinya-ella-libanova-pro-veliki-problemi-z-demografieyu-v-ukraini-yaki-zarodilisya-shche-do-viyni-shcho-z-tsim-robiti-25092023-16201>

166. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.

167. Шовкопляс О. О. Корінь М. В., Шевченко О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245. URL : <http://dtie.kart.edu.ua/article/viewFile/123776/118267>.

168. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : «Регіональна економіка»*. 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.

169. Шумовська К. Е. Еволюція парадигми управління і соціальні зміни. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 79–81.

170. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством : наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2006. 164 с.

171. Яковенко Р. В. Людський потенціал та економічна роль людини. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 186–193. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6806/1/176pdf.PDF>

172. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200–203.

173. Al Marri M., Majid A., Abdullah H. Evolution of human resources management theories and organizational success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2018. Vol. VI, Issue 7. P. 571–578. Retrieved from : <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/07/6733.pdf>

174. Andjelkovic M., Jankovic V., Stankovic J. Application of vrio framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage. *Tourism and Management Studies : proceedings of the International Conference (Algarve, 2012)*. Algarve, Portugal, 2012.

175. Armstrong M. Strategic human resource management: a guide to action. London : Kogan Page, 2008.

176. Armstrong M. Armstrong's handbook of strategic human resource management, London: Kogan Page, 2016.

177. ASEAN Declaration on human resources development for the changing world of work and its roadmap. Jakarta : The Association of Southeast Asian nations secretariat, 2020. URL : <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Declaration-on-Human-Resources-Development-for-the-Changing-World-of-Work-and-Its-Roadmap.pdf>

178. A System of Health Accounts / OECD, Eurostat, WHO. OECD Publishing, 2011. URL : https://www.oecd.org/en/publications/a-system-of-health-accounts-2011_9789264270985-en.html

179. Babbage Ch. On the economy of machinery and manufacturers. United Kingdom, Cambridge, 1832/ 343 p. URL : https://rybn.org/human_computers/articles/Babbage_Charles_On_the_Economy_of_Machinery_and_Manufactures.pdf

180. Barnard Ch. I. The functions of the executive : thirtieth anniversary edition. United Kingdom : Harvard : Harvard University Press, 1968. 334 p.

181. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. P. 99–120. URL : <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
182. Barro R. J., Lee J. W. A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010. *Journal of Development Economics*. 2013. Vol. 104 (September). P. 184–198.
183. Baser H., Morgan P. Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper № 59B, 2008. 166 p. URL : <https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf>
184. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 221 p. URL : https://traicie.com/app/uploads/2022/10/The-HR-Scorecard_-Linking-People-Strategy-and-Performance-PDFDrive-.pdf
185. Bratton J., Gold J. Human resource management : theory and practice. 2nd ed. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2000. 654 p.
186. Boudreau J., Ramstad P. Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership / HRM in the 21st Century. New York : John Wiley, 2003. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/5131515.pdf>
187. Boxall P. and Purcell J. Strategy and human resource management. 4-th edition. London : Palgrave Macmillan, 2016.
188. Bower D. G. Unleashing the potential of people. *Journal of European Industrial training*. 1994. Vol. 18, № 7. P. 30–36.
189. Brown L., LaFond A., Macintyre K. Measuring capacity building. USA, Chapel Hill : University of North Carolina, 2001. 59 p.
190. Cadbury A. Ethical managers make their own rules. *Harvard Business Review*. 1987. September/October, 64.

191. Camara P. B., Guerra P. B., Rodrigues J. V. Novo Humanator. Lisboa : Dom Quixote, 2007.
192. Carlson K. D., Kavanagh M. J. HR metrics and workforce analytics / Human resource information systems: basics applications and future directions. CA : Sage, 2012. P. 170–174. URL : https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41672_6.pdf
193. Cascio W. F. Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Boston: Kent, 2000.
194. Casse P. People are not resources. *Journal of European Industrial Training*. 1994. Vol. 18, № 5. P. 23–26.
195. Clarity Project. URL : <https://clarity-project.info/edrs>
196. Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management / Scientific editor Katarzyna Stankiewicz. Gdańsk, 2015. 216 p. URL : <https://zie.pg.edu.pl/documents/10693/38995566/Contemporary%20Issues%20and%20Challenges.pdf>
197. Cronbach L. J., Gleser G. C. Psychological tests and personnel decisions. Urbana : University of Illinois press, 1965. 347 p.
198. Das D., Divakaran P. Challenges of human resource management and employee administration. *Journal of critical reviews*. 2020. Vol 7, Issue 2. P. 1248–1251. ISSN- 2394-5125
199. De La Fuente A. (2003). Human capital and national competitiveness: the state of the evidence / Eurostat. 2012, February 12. Retrieved from http://ec.europa.eu/employment_social/news/2003/sep/fuente_en.pdf, accessed on.
200. Delery J. E., Doty D. H. Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. P. 802– 835.
201. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6, No. 4. P. 2975–2979. Retrieved from : <http://journalppw.com>.

202. Dobiegała-Korona B. (Ed). Zarządzanie przedsiębiorstwem w pracach doktorantów Wydanie I. Warszawa : Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2009.
203. Drucker P. The Practice of Management (Collector's Edition). Beijing, China : China Machine Press, 2009.
204. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2001. 224 p.
205. Education at a Glance : OECD Indicators – 2011 Edition. Paris : OECD, 2012
206. Edvinsson L. Corporate longitude. Navigation in an economics based on knowledge. London : Financial Times ; Prentice Hall, 2002. 209 p.
207. Edvinsson L. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30, №. 3. P. 366–373.
208. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots. New York : HarperCollins, 1997.
209. Eisner E. W. Book Reviews: Eisner's Reply. *Educational Researcher*. 1988. Vol 17 (3). <https://doi.org/10.3102/0013189X017003055>
210. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York : The engineering magazine. 1913. 449 p. URL : https://www.forgottenbooks.com/en/download_pdf/The_Twelve_Principles_of_Efficiency_1000897031.pdf
211. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman and Sons. Ltd., 1949. 110 p.
212. Fitz-Enz J. How to measure human resources management. New York : McGraw-Hill, 1995.
213. Flamholtz E. Human resource accounting. Los Angeles : Jossey-Bass, 1985.
214. Fuente A. WCEF2019: Challenges for measuring the circular economy. 2019. URL : <https://www.slideshare.net/slideshow/arturo-de-la-fuente-wcef2019-challenges-for-measuring-the-circular-economy/148835983>

215. Graham J. W., Webb R. H. Stocks and depreciation of human capital: new evidence from a present-value perspective. *Review of income and wealth*. 1979. Vol. 25. №. 2. P. 209–224.

216. Grip A, Loo J. The economics of skills obsolescence: a review. *Research in Labor Economics*. 2002. Vol. 21. P. 1–26.

217. Grojer J.-E., Johanson U. Current development in human resource costing and accounting. Reality present, researchers absent. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 1998. Vol. 11, No. 4. P. 495–505.

218. Guide on measuring human capital / United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.

219. Hanine S., Dinar B. The challenges of human capital management in the VUCA era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022. Vol. 10, P. 503–514. Retrieved from : <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103030>

220. Harmider L. D., Honchar L. A., Begma P. O. Methodical approach to the choice of methods for managing the movement of labor potential of the enterprise. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2018. № 1 (7). С. 17–27. Retrieved from : <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2018-1/Harmider.pdf>

221. Henderson V. E. The ethical side of enterprise. *Sloan Management Review*. 1982. Spring, 38.

222. Hollmann R. W. Absenteeism: analyzing work absences (SHRM White Paper). Alexandria, VA : Society for Human Resource Management, 2002.

223. Human resource management (HRM) framework and handbook for SAIs. A practical approach to HR Management for HR Practitioners, corporate service directors and managers in the SAI. AFROSAI-E, 2019. 92 p. URL : <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>

224. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November 2021. URL :

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf

225. Huselid M. A. The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 635–672.

226. Jones R., Chiripanhura B. Measuring the UK's human capital stock. *Economic and labour market review*. 2010. November. P. 36–63.

227. Jorgenson D. W., Fraumeni B. M. The accumulation of human and non-human capital, 1948-1984 / The measurement of savings, investment and wealth studies in income and wealth. Chicago: University of Chicago Press, 1989. Vol. 52.

228. Kalra S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management. *NHRD Journal*. 2007. August. P. 45–49. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0974173920070412>

229. Kaplan R.S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Massachusetts : Boston : Harvard Business School Press, 1996.

230. Key performance indicators (KPIs), key result indicator (KRIs) and objectives and key results (OKRs). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 2022. Vol. 11 (4). P. 147–157.

231. Kuc B. R., Moczydłowska J. M. Zachowania organizacyjne. Warszawa: DIFIN, 2009

232. Kuhn T. S. The structure of scientific revolutions. Chicago : University of Chicago Press, 1962. 172 p.

233. Kuratko D. F. Hodgetts R. M. Entrepreneurship: A contemporary approach. Orlando, FL: Harcourt College Publishers, 2003.

234. Kwok A. C. The evolution of management theories: a literature review. *Nang Yan Business Journal*. 2014. V. 3, no. 1. P. 28–40.

235. Lanstone M., Doner E. Measuring the value of human capital. *Environmental, Social and Governance (ESG)*. November 2021. 8 p.

236. Lazear E. P. Firm-specific human capital: a skill-weights approach. NBER Working Paper No. 9679. 2003. 28 p.

237. Lefter V., Marincas C., Puia R. S. (2007), Strategic human resource management. *Review of Management and Economical Engineering*. Vol. 6, No. 5, P. 349–353.

238. Leping K. O. Measuring the specificity of human capital: a skillbased approach. *Baltic Journal of Economics*. 2009. Vol. 9:1. P. 39–54. DOI: 10.1080/1406099X.2009.10840452

239. Lusthaus C., Anderson G., Murphy E. Institutional assessment: a framework for strengthening organizational capacity for IDRC's Research Partners. International Development Research Center, 1995.

240. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. Boston, 1949.

241. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill. 1961.

242. Moczydłowska J. M. A new look at activating human potential in an organization. Measures of empowerment. *Contemporary issues and challenges in human resource management*. 2015. P. 78–86.

243. Monday R. W., Noe R. M. Human Resource management, 4-th ed. Boston, MA, Allyn & Bacon, 1990.

244. Morgan P. The concept of capacity. ECDPM : Maastricht : European centre for development policy management, 2006. URL : [www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/EF596EFCBB8A417DC1257178004AEB5B/\\$FILE/Morgan%20-%20Capacity%20-%20What%20is%20it%2010052006.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/EF596EFCBB8A417DC1257178004AEB5B/$FILE/Morgan%20-%20Capacity%20-%20What%20is%20it%2010052006.pdf)

245. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41–49.

246. Naylor J. C., Shine L. C. A table for determining the increase in mean criterion score obtained by using a selection device. *Journal of Industrial Psychology*. 1965. Vol. 3 (2). P. 33–42.

247. Organizational capacity development measurement. United States Agency for International Development. URL : https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAD716.pdf

248. O’Riordan J. The practice of human resource management. *State of the public service series*, 2017. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf

249. Ozturk I. The role of education in economic development: a theoretical perspective. *Journal of rural development and administration*. 2001. Vol. XXXIII, No. 1.

250. Pareek U., Rao T. Designing and managing human resource systems. New Delhi : Oxford and IBH Publishing, 1981.

251. Parmenter D. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 322 p.

252. Plakhotnik O., Pereviazko D. Application of marketing approach to labor market research in the personnel management system of the enterprise. *Ефективна економіка*. 2020. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/21.pdf

253. Posvalyuk O. A., Babchynska O. I., Vagonova O. H., Nyzhnyk V. M., Lozovskyi O. M. Gross regional product in Ukraine: two-dimensional analysis of regularities and territorial features. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2024. Vol. 1. P. 175–184.

254. Posvaliuk O., Babchynska O., Lozovskyi O. Development of enterprise development strategy in the conditions of war and post-war reconstruction / Scientific explorations and practical achievements of the period of global challenges : collective monograph. California, 2024. PP. 101–107.

255. Posvalyuk O., Babchynska O., Novak. I., Zayukov I. Tactics and strategy as fundamental fundamentals of the enterprise / Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 626–636. Available at : DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.9.1.

256. Purcell J. The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 1993. Vol. 4 (3). P. 511–527.

257. Raju N. S., Burke M. J., Normand J. A new approach for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1990. Vol. 73. P. 3–12.

258. Ramachandran S., Sharma D. Analysis of challenges facing human resources management in current scenario. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 2019. Vol. 8, Is. 6. ISSN: 2278-3075.

259. Rasool S. F., Samma M., Anjum A., Munir M., Khan T. M. Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: empirical investigation from banking sector of China *International transaction journal of engineering, management, & applied sciences & technologies*. 2019. Retrieved from : <https://tuengr.com/V10A/10A19HM.pdf>

260. Renewing the skills of ageing workforces: The role of migration : international migration outlook 2012. Part II. Paris : OECD, 2012. URL : <https://www.oecd.org/fr/publications.html>

261. Resource efficiency potentials of manufacturing industries. Summary paper. Stuttgart, 2013. URL : <https://greenovate-europe.eu/wp-content/uploads/2020/06/Resource-efficiency-potentials-of-manufacturing-industries.pdf>

262. Schuler R. Repositioning the Human resource function: transformation of demise. *Academy of Management Executive*. 1990. Vol. 4 (3). P. 49–60.

263. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational mechanism of activation of innovative activity of

personnel and its improvement / proceedings of the 11th International conference on advanced computer information technologies. 2021. P. 317–321.

264. Sen A. K. On ethics and economics. London : Blackwell Publishing, 1987.

265. Setiawan I., Purba H. (2020). A systematic literature review of key performance indicators (KPIs) implementation. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2020. P. 203–213.

266. Shandiz S., Ghoroneh D., Charabin M., Akbari A. Designing a comprehensive human resources model based on ISO34000 standard. *Journal of System Management*. 2020. Issue 1, PP. 177–186.

267. Shkoda T. Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*. 2021. Vol. 59 (1), Issue 1. P. 9–19. Retrieved from : <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454>

268. Schultz T. W. Investment in human capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. №. 1. P. 1–17.

269. Schreyer P. Towards measuring the volume output of education and health services: a handbook. *OECD statistics working papers*. 2010. Vol. 2.

270. Siebert I. Die Strategie der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf. URL : https://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-20008/Entwicklung_ULB_201103.pdf

271. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. 5-th ed. London : London school of economics, 1904. <https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>

272. Stewart T. A. Intellectual capital – the new wealth of organizations. London, 1997.

273. Stor M. Human resources management in multinational companies. A Central European perspective. New York : Routledge, 2023. 347 p.

274. Strategic staff management in SMEs to support lifelong learning: a literature review. A report for the ILO SKILLS Branch by Chris Percy February, 2021. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_783916.pdf

275. Taschereau S. Evaluating the impact of training and institutional development programs, a collaborative approach. / EDI Learning resources series, economic development institute of the World Bank, 1998.

276. Tampoe M. Motivating knowledge workers – the challenge for the 1990's. *Long range planning*. 1993. Vol. 26, No 3. P. 49–55.

277. Taylor F. Shop management. The principles of scientific management and testimony before the special House Committee. Harper & Row, 1903

278. The challenge of capacity development : working towards good practice. OECD-DAC network on governance, 2006.

279. The Concise Oxford Dictionary. 7th ed., Sykes, J.B. (Ed.). Bombay : Oxford University Press, 1982.

280. The impact of the Ukraine crisis on the world of work : Initial assessmentstps URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf

281. Thinyan K., Ghawji H., Al Shehri A. What are OKRs and KPIs and can they coexist within an organization? *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2022. P. 176–184.

282. Ukraine refugee situation : operational data portal. URL : <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>

283. UNDP Capacity assessment practice note / United Nations Development Programme, Feb. 2007.

284. Wei L. Strategic human resource management: determinants of fit. *Research and Practice in Human Resource Management*. 2006. Vol. 14 (2). P. 49–60.

285. Weisbrod B. A. The valuation of human capital. *Journal of political economy*. 1961. Vol. 69. №. 5. P. 425–436.

286. Zaugg R. J., Blum, A., Thom, N. Sustainability in human resource management : evaluation report. Survey in European companies and institutions. Bern : Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes, 2001. URL : https://www.researchgate.net/publication/276906300_Sustainability_in_Human_Resource_Management

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Трактуювання поняття «потенціал» в економічній літературі

Автор, джерело	Трактуювання
Словник іншомовних слів [15, с. 440]	сукупність наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, які можуть бути використані в певній галузі, ділянці, сфері
Великий економічний словник [29, с. 322]	економічна категорія, що становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого
Оксфордський тлумачний словник [279]	здатність прояву в об'єкті чи дії
Програма розвитку ООН (UNDP) [283, с. 5]	здатність окремих осіб, установ і суспільств виконувати функції, вирішувати проблеми та досягати цілей на засадах стійкого розвитку
Комітет сприяння розвитку ОЕСР [The challenge, с. 7]	здатність людей, організацій і суспільства в цілому успішно керувати своїми справами
Європейський центр управління політикою розвитку [183, с. 31]	загальна здатність організації чи системи створювати суспільні цінності; поєднання індивідуальних компетенцій та колективних можливостей, що дозволяє людській системі створювати цінності
М. Коваленко, О. Іванець [70]	сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця та часу
Я. Барібіна [9]	можливість виробничих сил забезпечувати визначений ефект, тобто результативний підхід
І. Отенко [99]	динамічний критерій ефективності управління в процесах функціонування і розвитку підприємства
В. Гринчуцький Е. Карапетян, Б. Погрішук [45, с. 60]	набір прихованих, невиявлених можливостей
Д. Богиня, О. Грішнова [21, с. 445]	система матеріальних та трудових факторів, які забезпечують реалізацію цілей виробництва, ознака спроможності об'єкта забезпечувати досягнення намічених цілей
В. Россоха, [129, с. 36]	економічна категорія, яка поєднує в собі кількісні показники ресурсів та їх конкретні потенційні характеристики
О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [154, с. 11]	інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси
С. Мочерний,	наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та

Я. Ларіна, О. Устенко, С. Юрій [92, с. 142]	вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
В. Гонтюк [40, с. 25]	здатна до саморозвитку система ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети
П. Морган [244]	здатності, які дозволяють системам – індивідам, групам, організаціям, групам організацій – бути здатними робити щось з певними намірами у визначених масштабах та з конкретними показниками ефективності за встановлений період часу

Джерело: побудовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Тракткування поняття «кадровий потенціал» в економічній літературі

Автор, джерело	Тракткування кадрового потенціалу
1	2
Г. Савицька [133]; А. Савченко [134]; А. Головка [38, с. 15]	можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку
Т. Білорус [18]	загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу
Р. Закіян, О. Каховська, І. Стенічева І. [61]	величина динамічного характеру, що відображає наступні якісні параметри – мобільність кадрів, інноваційну та трудову активність тощо
С. Іваницька [64]	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
В. Довбенко, В. Мельник [54]	тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання
О. Череп І. Гайдай [161]	сукупні можливості і здібності працівників, необхідні для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів
В Безсмертна, [12]	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
Т. Берглезова [14]	вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
Н. Краснокутська [74, с. 239]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового, перспективного розвитку підприємства
О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [154]	існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
О. Павликівська, Л. Галиняк [101, с. 112]	ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту. Містить у собі професійну і кваліфікаційну сторону трудового потенціалу. Характеризує обсяг спеціальних знань, умінь і навичок, компетентностей
В. Крисько [75,	складна соціально-економічна категорія, компонентами якої є ресурси

с. 13]	знань, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників, технологічний рівень (спроможність виробничої підсистеми) й економічна компетентність (здатність соціальної підсистеми), культура індивідуумів, гармонізація цілей організації та інтересів її учасників
Є. Коломієць [72]	сукупність здібностей і можливостей кадрів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації. До переліку здібностей включають: професійні знання працівників, вміння і навички, компетентність, професійну мобільність
В. Слиньков [141, с. 107]	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають не залучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі
Б. Бачевський, І. Заблудська, О. Решетник [10, с. 286]	відображення якісної сторони властивості певного ресурсу забезпечити виконання технологічного процесу створення матеріальних або нематеріальних цінностей з характеристиками, які відповідають вимогам ринку
Великий економічний словник [Великий, с. 263]	гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивації
В. Федорова, Т. Карпенко [155]	інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку
В. Гонтюк [40, с. 172]	соціально-економічна категорія, що відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності відповідно до особливостей та цілей підприємства

Джерело: побудовано автором

Додаток В

Таблиця В.1 – Перелік і характеристика методів, що можуть застосовуватися у системах оцінки кадрового потенціалу підприємства

Назва методу	Загальна характеристика
Аналіз конкретних ситуацій	обговорення широким або вузьким колективом конкретної проблемної чи критичної ситуації, прогнозів чи майбутніх планів, які потребують швидкого і вірного реагування
Анкетування	опитування працівників зі складу кадрів за допомогою спеціально розробленої анкети та подальше опрацювання отриманих відповідей з метою фіксації всіх негативних і позитивних сторін (перспектив)
Атестація	комплексний метод оцінки працівників зі складу кадрів на предмет відповідності зайнятій чи вакантній посаді, в тому числі і з точки зору наявного у нього потенціалу розвитку
Визначений розподіл	потенціал працівника встановлюється відповідним експертом-оцінювачем в рамках допустимих інтервалів, що в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
Джерелознавчий (біографічний)	вивчення кадрових даних, біографічних відомостей, відгуків з попередніх місць роботи, характеристик, документів про освіту тощо
Ділова гра	проведення організаційної (ситуаційної, рольової) гри для оцінки відповідності кадрів іншим посадам, їх взаємодії і реальній ролі у команді, визначення внеску кожного з членів команди у вирішення практичних проблем діяльності, розуміння поведінки кожного у критичній ситуації тощо
Екзаменування	здійснення контролю спеціально визначеним персоналом (безпосередні керівники, екзаменаційна комісія) професійних знань і вмінь за результатами стажування, попередньої підготовки, курсів підвищення кваліфікації тощо
Експертне оцінювання	формування групи експертів і переліку якостей, вмінь, досягнень, результатів тощо, за яким експертами оцінюватиметься індивідуальний трудовий потенціал кожного працівника зі складу кадрів
Інтерв'ю (опитування)	бесіда з опитуваним (співбесіда) за заздалегідь визначеною схемою з метою отримання додаткових даних про його трудові можливості і потенціал їх розвитку
Комплексна оцінка	формування сукупності показників для комплексної оцінки особистих якостей та можливостей кожного працівника з числа кадрів, а також їх реальних результатів діяльності
Оцінка на базі моделей компетентності	застосування математичних моделей компетентності, які дають можливість здійснити системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших суттєвих для підприємства характеристик кадрів
Порівняння парами	багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших характеристик між працівниками, що виконують схожу (аналогічну) діяльність
Ранжування (рейтингування)	на підставі оцінювання за рядом показників (критеріїв), за певною шкалою тощо розташування працівників в порядку зростання або зменшення рангу (рейтингу)
Тестування	проведення тестів для представників кадрового складу з метою отримання об'єктивних оцінок їх психологічних, фізіологічних та

	кваліфікаційно-освітніх характеристик
Шкала спостереження за поведінкою	спостереження за процесом виконання своїх функцій окремими представниками кадрів з акцентом на небажаних характеристиках (негативні (деструктивні) дії, незвична поведінка, неадекватне реагування тощо) і відмітками у відповідній таблиці
360 градусів	потенціал працівників оцінюється із суб'єктивної точки зору на основі аналізу суджень професійно-трудового оточення, характеристик з минулих місць праці, відгуків контрагентів тощо

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [5; 27; 51; 131; 150; 154; 157]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Перелік і формула розрахунку показників, що можуть застосовуватися у системах оцінки кадрового потенціалу підприємства*

Назва показника	Основний зміст	Формула розрахунку
Продуктивність праці (ПП)	характеризує результат діяльності у вартісному виразі на одного працівника	$ПП = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Середньоспискова чис. працівників}}$
Прибутковість персоналу (ПрП)	показує суму чистого прибутку на 1 грн інвестицій у персонал	$\text{ПрП} = \frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Заг. обсяг витрат на утрим. персоналу}}$
Витратомісткість управлінського персоналу (ВУП)	характеризує рівень витрат на управлінський персонал у собівартості продукції	$\text{ВУП} = \frac{\text{Витрати на утрим. управл. персоналу}}{\text{Загальна собівартість продукції}}$
Стабільність кадрового складу (СКС)	характеризує зміни середньорічної чисельності кадрів	$\text{СКС} = \frac{\text{Фактична чисельність кадрів}}{\text{Загальна чисельність персоналу}}$
Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{\text{пр}}$)	характеризують динаміку руху кадрів на підприємстві	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що прибули за період}}{\text{Чисельність кадрів на кінець періоду}}$
Коефіцієнт вибуття кадрів ($K_{\text{виб}}$)		$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що вибули за період}}{\text{Чисельність кадрів на початок періоду}}$
Коефіцієнт обороту кадрів ($K_{\text{об}}$)		$K_{\text{об}} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що прибули за період}}{\text{Чисельність кадрів, що вибули за період}}$
Середній вік кадрів (СВК)	характеризує вікову демографію кадрів підприємства	$\text{СВК} = \frac{\text{Сумарний вік кадрів}}{\text{Чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт укомплектованості кадрів за віковою ознакою ($K_{\text{ук}}$)	характеризує питому вагу кадрів працездатного віку	$K_{\text{ук}} = \frac{\text{Чисельність кадрів працездатн. віку}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт втрати робочого часу кадрів (СЗК)	характеризує втрати ефективного фонду робочого часу через тимчасову непрацездатність	$\text{СЗК} = 1 - \frac{\text{Кількість люд. – год. хвороби}}{\text{Кількість відпр. люд. – год.}}$
Коефіцієнт шкідливих умов праці ($ЧК_{\text{шк}}$)	характеризує питому вагу кадрів, вимушених працювати у складних (шкідливих) умовах	$ЧК_{\text{шк}} = \frac{\text{Чисельність працюючих у шк. умовах}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Середній стаж роботи керівних осіб ($СС_{\text{к}}$)	характеризує параметри досвідченості управлінських кадрів	$\text{СС}_{\text{к}} = \frac{\text{Заг. стаж роботи керівних осіб}}{\text{Загальна чисельність керівників}}$
Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів ($K_{\text{кв}}$)	характеризує рівень підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки кадрів	$K_{\text{кв}} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що пройшли навчання}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт професійного розвитку ($K_{\text{пр}}$)	відображає частку кадрів, які здобули нові професії, підвищили кваліфікацію, отримали вищий розряд	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що здобули професії}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
1	2	3

Коефіцієнт абсентеїзму (А)	показує питому вагу непродуктивних витрат робочого часу працівниками	$A = \frac{\text{Непродуктивно витрачений час}}{\text{Загальний фонд робочого часу}}$
Коефіцієнт конфліктності (Р _к)		$P_k = \frac{\text{Час, витрачений на виріш. конфліктів}}{\text{Загальний фонд робочого часу}}$
Середня заробітна плата (ЗП _{сер})	показує середній заробіток одного представника кадрів	$ЗП_{сер} = \frac{\text{Фонд оплати праці кадрів}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт відносних доходів (Р _{вд})	характеризує рівень оплати праці на підприємстві порівняно з середньогалузевим	$P_{вд} = \frac{\text{Середня заробітна плата}}{\text{Середня ЗП в галузі}}$
Коефіцієнт демотивації праці (К _{дем})	показує відносну величину втраченої кадровим складом винагороди	$K_{дем} = \frac{\text{Сума штрафних санкцій}}{\text{Фонд оплати праці кадрів}}$
Коефіцієнт привілейованості кадрів (К _{пр})	показує частку кадрів, які мають особливі умови праці	$K_{пр} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що мають привілеї}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт публічного визнання (К _{пв})	показує частку кадрів, праця яких отримала суспільне визнання	$K_{п.в.} = \frac{\text{Чисельність кадрів, що отримали визнання}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт понаднормової праці (Р _{пн})	характеризує інтенсивність використання робочого часу	$P_{пн} = \frac{\text{Понаднормово відпрацьований час}}{\text{Фактично відпрацьований час}}$
Коефіцієнт внутрішнього визнання (К _{вв})	показує частку кадрів, що отримали підвищення, кар'єрне зростання на підприємстві	$K_{вв} = \frac{\text{Чисельність кадрів, які були підвищені}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$
Коефіцієнт заборгованості з оплати праці (К _{заб})	характеризує частку кадрів, які вчасно не отримують заробітну плату	$K_{заб} = \frac{\text{Чисельність кадрів, яким не виплатили ЗП}}{\text{Загальна чисельність кадрів}}$

Джерело: побудовано автором на основі [39; 42; 44; 48; 74; 77; 144; 154]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Динаміка поданих абітурієнтами заяв на навчання за спеціальностями 133 «Галузеве машинобудування» та 274 «Автомобільний транспорт»

Регіон	Рік			
	2021	2022	2023	2024
133 «Галузеве машинобудування»				
Київ	1590	953	940	773
Вінницька область	300	245	277	228
Волинська область	191	212	241	228
Дніпропетровська область	600	531	465	340
Житомирська область	184	162	180	130
Запорізька область	186	255	276	220
Івано-Франківська область	74	41	81	57
Кіровоградська область	71	110	157	85
Львівська область	563	511	719	522
Одеська область	353	228	356	209
Полтавська область	239	230	266	291
Рівненська область	132	114	120	105
Сумська область	83	96	124	101
Тернопільська область	168	196	166	132
Харківська область	1179	795	794	497
Хмельницька область	119	117	183	117
Черкаська область	24	34	43	30
Чернігівська область	85	47	59	47
274 «Автомобільний транспорт»				
Київ	380	589	806	564
Вінницька область	128	187	210	147
Волинська область	119	328	382	250
Дніпропетровська область	354	540	496	327
Житомирська область	77	156	159	114
Івано-Франківська область	136	202	248	190
Кіровоградська область	26	87	111	69
Львівська область	433	670	749	532
Одеська область	95	89	98	100
Полтавська область	117	313	352	315
Рівненська область	84	180	203	157
Тернопільська область	165	505	423	230
Харківська область	558	566	650	370
Хмельницька область	83	238	370	218
Черкаська область	25	76	86	56
Чернігівська область	83	135	138	90

* побудовано і розраховано автором з використанням даних [58]

Довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи

Україна
ПРИВАТНЕ
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
„БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ
ЗАВОД”



UKRAINE
PJSC "BARKSIY ENGINEERING
PLANT"

вул. Каштанова, 5, м. Бар,
Вінницька обл., Україна, 23000
телефон +38 (067) 431-01-16
E-mail: barmash@ukr.net
р/р UA503808050000000026000569497
АТ «Райффайзен Банк»
м. Вінниця” МФО 380805,
код ЗКПО 14307570

№ 144 від 04.02.25р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент»

на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
ЕКОНОМІКИ»

Посвалюк Ольги

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Посвалюк Ольги мають прикладний характер і зацікавили керівництво ПрАТ «Барський машзавод» до подальшого їх впровадження на підприємстві.

Запропонований авторкою перелік концептуальних засад видозміни парадигми управління персоналом й окреслені ключові проблеми кадрового управління воєнного часу, цільові напрями їх вирішення на рівні системи кадрового менеджменту та базові шляхи досягнення поставлених цілей за кожним напрямом лягли в основу планів розвитку системи управління персоналом ПрАТ «Барський машзавод».

Розроблена авторкою ієрархічна структура напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом, а також розроблений комплекс методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом прийняті до імплементації у внутрішній системі управління персоналом ПрАТ «Барський машзавод» з метою підготовки до розбудови системи управління формуванням та підвищенням кадрового потенціалу у перспективі.

Генеральний директор



Геннадій ЛУК

ТОВ «ТУРБІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

22513, Вінницька обл., смт. Турбів, вул. Миру, 147 Б
код ЄДРПОУ: 40930388 р/р 943026890000026000055347432 в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» МФО 302689
тел./факс: (04358) 4-27-21 E-mail: turbov-zavod@ukr.net

№ 85 від 05.02.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ»

на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

Посвалюк Ольги

Довідка видана про те, що отримані результати наукового дослідження та розроблені методичні підходи розглянуто та схвалено керівництвом ТОВ «Турбівський машинобудівний завод».

Авторкою обґрунтовано місце системи управління кадровим потенціалом в якості підсистеми міжелементної взаємодії у загальній системі управління, що дозволяє розбудувати на підприємстві відповідну організаційну структуру з чітким розподілом повноважень і відповідальності та сформувати необхідний комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом.

Особливу цінність у контексті адаптації діючої системи управління персоналом до умов воєнного часу і, зокрема, до розбудови на її основі системи управління кадровим потенціалом, становить запропонований авторкою перелік концептуальних засад видозміни управлінської парадигми з окресленням ключових проблем, цільових напрямів їх вирішення на рівні системи кадрового менеджменту та базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом.

Директор



Олексій Рябченко



**ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І ІНВЕСТИЦІЙ**

Україна, 21050, Вінницька обл., Вінницький район, м. Вінниця, вул. Соборна, 59
тел. (0432)59-50-46, e-mail: dei@vmr.gov.ua

N 11/00/004/185430 Вр 12.02.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
промислових підприємств в умовах повоєнної економіки»

Посвалюк Ольги,

подану на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 - Менеджмент

На сьогодні перед економікою країни постає вкрай важливе та складне завдання – забезпечення підприємства кадрами. У нестабільних умовах ведення бізнесу промислові підприємства намагаються удосконалити підходи до формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу з метою швидкого пристосування до впливу зовнішнього оточення, забезпечення конкурентоспроможності тощо.

Розвиток міста також залежить від результатів діяльності містоутворюючих підприємств та ефективної системи кадрового потенціалу, яка швидко адаптується до змінюваних умов та стане запорукою сталого розвитку міста в довгостроковій перспективі.

У дисертаційній роботі Посвалюк Ольги розроблено та запроєктовано архітектоніку системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємств, засновану на авторському трактуванні сутності кадрового потенціалу та розроблених інноваційних методиках його оцінки на різних рівнях. В рамках означеної системи охарактеризовано комплекс елементів її інформаційного забезпечення, основними з яких є паспорти

робочих місць та карти оцінки можливостей і компетенцій кожного працівника.

Практичну цінність дисертаційної роботи мають деталізовані авторкою структурні елементи та базове наповнення паспорту робочого місця та карти оцінки можливостей і компетенцій працівника як основи подальшого застосування методик оцінки індивідуального трудового потенціалу та внеску кожного представника кадрів до кадрового потенціалу, що може бути запропоновано для запровадження містоутворюючим підприємствам, щодо поліпшення ефективності управління кадровим потенціалом як за напрямом підвищення рівня використання наявного потенціалу, так і за напрямом перспектив його розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки та реалізації програми з відновлення промислових підприємств, підвищення кваліфікації працівників, а також для поліпшення кадрової політики на місцевому рівні. Пропоновані стратегії допоможуть не лише у відновленні економічної стабільності, але й у створенні нових робочих місць та покращенні соціально-економічної ситуації міста.

Директор департаменту



Максим МАРТЬЯНОВ



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»
ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»**

Хмельницьке шосе, 105, м. Вінниця, 21029, Україна
тел.: +38(0432) 55 17 26, факс: +38(0432) 43 90 19
e-mail: termia@gmail.com, web: www.termia.com.ua

IBAN: UA 10 328209 0000026002000012066 в АБ «Південний» м. Одеса
Код ЄДРПОУ 14307771

№ 65 від 12.02.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
промислових підприємств в умовах повоєнної економіки»
Посвалюк Ольги

Довідка видана Посвалюк Ользі на підтвердження того, що результати дисертаційного дослідження є дійсно актуальними та можуть використовуватися ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК» у процесі управління кадровим потенціалом.

На основі вивчення поглядів на структурну декомпозицію кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки авторкою запропоновано власне бачення рівневої структури кадрового потенціалу промислового підприємства з виокремленням індивідуального, попідрозділового та рівня підприємства в цілому й характеристикою його окремих складових елементів на кожному рівні. На основі чого було розроблено інноваційну модель первинної оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК», яка дозволяє встановити індивідуальний внесок кожного працівника з числа кадрів до кадрового потенціалу з урахуванням розподілу виконуваних робіт за рівнями складності та самостійності, визначити рівневу структуру кадрового потенціалу та оцінити групові й загальне значення наявного кадрового потенціалу.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Генеральний директор



Василь ТЕРЛІКОВСЬКИЙ

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
ЕКОНОМІКИ»

на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
 спеціальністю 073 «Менеджмент»

№45 В/р 17.02.2025 р.

Посвалюк Ольги

Довідка видана про те, що результати наукового дослідження Посвалюк Ольги актуальними для ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» та можуть бути використані в процесі управління кадровим потенціалом підприємства, яке спрямоване на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності.

На підставі прийняття за основу запропонованого авторкою трактування кадрового потенціалу як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності й ефективно реалізовувати поставлені завдання та обґрунтованого нею комплексу методичного забезпечення управління кадровим потенціалом, на підприємстві розпочата робота з підготовки комплексу вхідної документації для системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу.

Викладені в дисертації Посвалюк Ольги наукові рекомендації сприятимуть удосконаленню та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Краснянське СП «Агромаш».

Директор



Юрій ПОНОМАР

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
промислових підприємств в умовах повоєнної економіки»
Посвалюк Ольги

№ 245 Вр 20.02.2025р.

Довідка видана Посвалюк Ользі на підтвердження того, що науково – практичні пропозиції та рекомендації щодо удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнної економіки є дійсно актуальними та були використані на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Запропоновані авторкою орієнтовний перелік складових та напрямів оцінки індивідуального трудового потенціалу кожного представника кадрів в контексті подальшого застосування отриманих оцінок при встановленні значення кадрового потенціалу в цілому, а також інноваційні моделі оцінки як індивідуального трудового потенціалу, так і кадрового потенціалу в розрізі окремих груп персоналу структурних відділів та для підприємства в цілому дозволяють розбудувати на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» високоефективну систему управління формуванням та підвищенням кадрового потенціалу з всебічним урахуванням потреб, можливостей і перспектив розвитку кожного робочого місця.

Особливої цінності розробленим моделям оцінки додає сформульований авторкою орієнтовний перелік ключових точок контролю параметрів і показників індивідуального трудового потенціалу з описом їх критичних меж, можливих причин виникнення, напрямів більш детального дослідження означених параметрів та ключових висновків за його результатами.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Директор

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»



[Handwritten signature]

А.В. Остапенко

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
**ВІННИЦЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ
ЗАВОД
УКРАЇНА**

Код ЄДРПОУ 34964131

Юридична адреса: 21001 м. Вінниця, вул. Острозького, 3

Поштова адреса: 21007 м. Вінниця, вул. Батюшка 16-Б

Тел. (+38 0432) 55-13-07, бух. 55-13-45

Факс (+38 0432) 55-13-44

№ 47 Вх 25.02.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Посвалюк Ольги
на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
промислових підприємств в умовах повоєнної економіки»

Довідка видана Посвалюк Ользі на підтвердження того, що у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Вінницький агрегатний завод» було впроваджено теоретико –методичні і практичні результати дисертаційної роботи.

Практичну цінність має запропонована дисертанткою схематизована структура карти оцінки можливостей і компетенцій працівника підприємства за блоками інформації, наданої його керівником (колегами) та інформації щодо конкретних результатів роботи. Розроблено типові бланки табличного представлення інформації за окремими блоками карти оцінки можливостей і компетенцій працівника як основу подальшого застосування методик оцінки його індивідуального трудового потенціалу та сукупного внеску до кадрового потенціалу промислового підприємства.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Директор

ТОВ «Вінницький агрегатний завод»



[Signature]
Олександр ПІДДУБНЯК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

04.03.2025 № 1

На № _____ від _____

ДОВІДКА
 про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Посвалюк Ольги
 на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
 ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
 ЕКОНОМІКИ»
 у навчальний процес

Результатом наукової роботи Посвалюк Ольги є проведення ґрунтовного дослідження формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки, обґрунтування теоретико – методичних основ та практичних положень щодо використання кадрового потенціалу підприємств.

Одержані результати дисертаційної роботи Посвалюк О., поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні освітніх компонентів «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Управління персоналом», «Менеджмент».

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного університету
 д - р. екон. наук, проф.



[Handwritten signature]

Віктор НИЖНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

05.03.2025 № 2

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету Посвалюк Ользі в тому, що вона в період написання дисертаційної роботи на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки» приймала участь у виконанні держбюджетної науково – дослідної теми № 5Б – 2022 «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально – економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Хрущ Н.А.

Виконавці НДР: Форкун І.В., Доценко І.О., Матвійчук Л.О., Приступа Л.А.,
 Посвалюк О.А.

Довідка надана для пред'явлення у разову спеціалізовану вчену раду по захисту дисертаційної роботи.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету
 д-р техн. наук, проф.



Олег СИНЮК

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ
СПІЛКИ ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ**
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, буд. 11, ЄДРПОУ 14167815

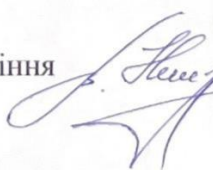
ДОВІДКА *№ 5 від 06.03.2025*
про впровадження результатів дисертаційної роботи
подану на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»
на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
ЕКОНОМІКИ»
Посвалюк Ольги

Дисертаційна робота Посвалюк Ольги присвячена теоретичним, методичним та прикладним аспектам формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети авторкою було здійснено ряд важливих розробок, в числі яких обґрунтування концептуальних засад видозміни діючої парадигми управління кадровим потенціалом з окресленням цільових напрямів вирішення виявлених проблем на рівні системи кадрового менеджменту та базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом; структурна декомпозиція кадрового потенціалу підприємства, яка дозволяє враховувати у подальшій системі управління ним як індивідуальні трудові можливості кожного представника кадрів, так і їх перспективну результативність при роботі в групі; ієрархічна структура напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями.

Вказані та інші результати досліджень авторки прийняті за основу формування перспективних планів удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємствах.

Голова правління




Віктор НИЖНИК



УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59

<http://www.vin.gov.ua> E-mail: ums@vin.gov.ua

13.03.2025 № 415/0-4
 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії за
 спеціальністю 073 «Менеджмент»
 на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
 промислових підприємств в умовах повоєнної економіки»
 Посвалюк Ольги

За сучасних умов, особливо в період гострої соціально-економічної кризи як в країні в цілому, так і в кожній територіальній громаді зокрема, обумовленої, в першу чергу, повномасштабною військовою агресією щодо України та масовим руйнуванням об'єктів промислової та критичної інфраструктури, саме збереження та примноження кадрового потенціалу промислових підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення їм можливості не лише виживання в кризових умовах, але й формування фундаментальних засад швидкого відновлення й розвитку у повоєнний період. З огляду на це, особливої гостроти й актуальності за сучасних умов набуває проблематика розбудови високоефективних систем формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємств.

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Посвалюк Ольги є актуальними і можуть бути використані в процесі формування та удосконалення кадрового потенціалу на підприємствах Вінницького регіону, мають практичне застосування при формуванні стратегії регіонального розвитку Вінницької області.

В дисертаційній роботі авторкою здійснено ґрунтовний аналіз великого обсягу статистичних даних, що характеризують ключові проблеми якісного



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«МОГИЛІВ-ПОДІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»**

24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, вул. Вокзальна, 4/67 ЄДРПОУ 14313398,
IBAN UA 143204780000026003924892984 в АБ «УКРГАЗБАНК», МФО 320478
Телефони: приймальня (067)-433-51-82, бухгалтерія (067)-431-09-23,
відділ збуту (098)-752-77-73. www.mpmz.ua; mpmashzavod@ukr.net

вих №24 від 13.03.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему: «ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ
ЕКОНОМІКИ»

На здобуття освітньо – наукового ступеня доктора філософії за
Спеціальністю 073 «Менеджмент»
Посвалюк Ольги

Довідка видана про те, що отримані результати наукового дослідження та розроблені методичні підходи застосовуються в практичній діяльності ПрАТ «МОГИЛІВ-ПОДІЛЬСЬКИЙ МАШЗАВОД».

Цінними напрацюваннями авторки є розроблена та схематизована ієрархічна структура напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства за трьома базовими рівнями: формування методології відбору, розробки й підготовки всього необхідного комплексу внутрішніх документів в якості базису подальшої системи оцінки; формування методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; формування методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом.

Викладені в дисертації Посвалюк Ольги наукові рекомендації сприяють удосконаленню та розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «МОГИЛІВ-ПОДІЛЬСЬКИЙ МАШЗАВОД».

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Генеральний директор



ВАСЕЧКО Сергій



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені Михайла Коцюбинського

вул. Острозького, 32, м. Вінниця, 21001, Україна, тел. (0432) 616-620, факс (0432) 612-812, E-mail: info@vspu.edu.ua код ЄДРПОУ 02125094

17.03.2025р. № 06/08

на № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

Посвалюк Ольги Андріївни

на тему: «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу
 промислових підприємств в умовах повоєнної економіки» поданої на здобуття
 освітньо - наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073
 «Менеджмент» у навчальному процесі

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
 Коцюбинського

Результати дисертаційного дослідження Посвалюк Ольги мають наукову новизну, теоретичну та практичну цінність і прийняті до впровадження в навчальному процесі Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Теоретичні положення та матеріали дослідження автора використовуються у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін: «Основи менеджменту», «Управління персоналом».

Наукові результати та розроблені Посвалюк Ольгою методичні рекомендації щодо поглиблення теоретичних положень, розробки практичних напрямів використання кадрового потенціалу підприємств сприяють підвищенню науково – методичного рівня викладання дисциплін на кафедрі фундаментальних і приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Доктор педагогічних наук, професор
 Ректор



Наталія ЛАЗАРЕНКО

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science:

1. Posvalyuk O.A., Babchynska O. I., Vagonova O. H., Nyzhnyk V. M., Lozovskyi O. M. Gross regional product in Ukraine: two-dimensional analysis of regularities and territorial features. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2024. Vol. 1. P. 175–184. URL: <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1904-2024/content-1-2024/6819-175> (1,4 друк. арк., з них 0,5 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: SciVerse Scopus, Index Copernicus, Ulrich's Web™, ResearchBib, EBSCO, НБУ ім. В. І. Вернадського..*

у закордонних наукових виданнях

2. Посвалюк О., Бабчинська О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science journal of management, economics & finance*. 2023. Vol. 2 (2). PP. 110–123. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12> (1,1 друк. арк., з них 0,6 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, PBN, Scilit, Dimensions..*

у колективних монографіях:

3. Posvaliuk O., Babchynska O., Lozovskyi O. Development of enterprise development strategy in the conditions of war and post-war reconstruction / Scientific explorations and practical achievements of the period of global challenges : collective

monograph. California, 2024. PP. 101–107. URL: <https://docs.google.com/viewer?docex=1&url=https://www.eo.kiev.ua/resources/arhiyMonographs/mono17/mono%202024%2017.pdf> (0,3 друк. арк., з них 0,2 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker.*

4. Posvalyuk O., Babchynska O., Novak. I., Zayukov I. Tactics and strategy as fundamental fundamentals of the enterprise / Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 626-636. <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/06/Monograph/ISG.2022.MONO.ECON.2.pdf> (1,4 друк. арк., з них 0,6 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker.*

у наукових фахових виданнях України:

5. Посвалюк О., Бабчинська О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Моделювання розвитку економічних систем.* 2022. Vol. 3. 66–71. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9> (0,6 друк. арк., з них 0,4 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 2. С. 220–226. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35.pdf> (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

[0072/2024-59-108](#) (0,5 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index*).

8. Посвалюк О. А. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 127–134. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(21)) (0,7 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

9. Посвалюк О. А. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Випуск 6 (336). С. 116–122. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17> (0,7 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus Crossref, Google Scholar, OUCI Bowker, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

10. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (0,7 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index*).

у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

11. Посвалюк О., Бабчинська О., Антонюк А. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом. Goal and the role of world science in life : Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden, March 27–29, 2023. С. 128–131. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/03/Goal-and-the-role-of-world-science-in-life.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські).

12. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу в умовах євроінтеграції: виклики та можливості. *Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р. / Хмельницький національний університет, 2023. С. 344–347. URL: <https://bine.khmnmu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-isbn.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські).

13. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Тверда К. Проблеми виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. *Modern strategies of global scientific solutions* : proceedings of V International scientific and practical conference, Stockholm, Sweden, December 27-29, 2023 / International Scientific Unity, 2023. P. 174–176. URL: <https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2023/12/Modern-strategies-of-global-scientific-solutions-Dec-27-29-2023-Stockholm-Sweden.pdf> (0,2 друк. арк., з них 0,1 авторські)

14. Посвалюк О. А., Бабчинська О. І., Павлишина С. В. Особливості управління персоналом в умовах сучасного бізнесу. *Global science:prospects and innovations* : proceedings of the 5th International scientific and practical conference, Liverpool, United Kingdom, December 28-30, 2023 / Cognum Publishing House, 2023. P. 747–753. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-28-30.12.23.pdf> (0,3 друк. арк., з них 0,2 авторські)

15. Посвалюк О. Сучасна парадигма управління персоналом для забезпечення сталого розвитку в умовах викликів воєнного часу. *Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення* : матеріали дискусійного круглого столу, м. Вінниця, 28 грудня 2023 р. / ВТЕІ ДТЕУ за підтримки Програми розвитку ООН в Україні, 2023. С. 56–58. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2024/dok/t1.pdf> (0,2 друк. арк.)

16. Посвалюк О. А. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства . *Modern research in science and education* : proceedings of the 5th

International scientific and practical conference, Chicago, USA, January 11–13, 2024 / BoScience Publisher, 2024. P. 953–958. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-11-13.01.24.pdf> (0,6 друк. арк., з них 0,3 авторські).

17. Посвалюк О. А Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. С. 66–74. URL: <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/pua/arkhiv> (0,6 друк. арк.).

18. Посвалюк О. А. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Topical aspects of modern scientific research : proceedings of the 6th International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, 22–24 February, 2024* / CPN Publishing Group, 2024. P. 337–343. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-22-24.02.24.pdf> (0,3 друк. арк.).

19. Посвалюк О. А. Управління персоналом в умовах військового стану: роль кроскультурного менеджменту. *Science in the modern world: innovations and challenges : Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference. Toronto, Canada, 21–23 November 2024* / Perfect Publishing, 2024. P. 894–901. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-21-23.nov .24.pdf> (0,3 друк. арк.)

Додаток К

Таблиця К.1

Апробація результатів дисертаційної роботи

№з /п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	II International Scientific and Practical Conference	Goal and the role of world science in life	Стокгольм, Швеція, 27-29 березня 2023 р.	Дистанційна
2	III Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції	Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р.	Дистанційна
3	V International scientific and practical conference	Modern strategies of global scientific solutions	Стокгольм, Швеція, 27-29 грудня 2023 р.	Дистанційна
4	5th International scientific and practical conference	Global science:prospects and innovations	Ліверпуль, Велика Британія, 28-30 грудня 2023 р.	Дистанційна
5	Дискусійний круглий стіл	Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення	Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 28 грудня 2023 р.	Очна
6	5th International scientific and practical conference	Modern research in science and education	Чикаго, США, 11-13 січня 2024 р.	Дистанційна
7	6th International scientific and practical conference	Topical aspects of modern scientific research	Токіо, Японія, 22-24 лютого 2024 р.	Дистанційна
8	3rd International scientific and practical conference	Science in the modern world: innovations and challenges	Торонто, Канада, 21-23 листопада 2024 р.	Дистанційна