

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ГОНТЮК Вікторія Анатоліївна**

УДК 005.95:005.336 (043.5)


**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД**  
**В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

 В.А. Гонтюк

*Дисертація є ідентичною  
іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої  
вченої ради Д 11 051.03  
к.е.н.  Н. С. Якімова*

Науковий керівник:  
Сидорова Антоніна Василівна,  
доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019.

Дисертацію присвячено удосконаленню теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу.

На основі узагальнення теоретичних положень та наукових напрацювань щодо понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження уточнено визначення поняття «кадровий потенціал», сформоване за допомогою методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST), яке у роботі трактується як 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. Актуалізовано використання компетентнісного підходу як ефективного інструмента забезпечення компетентними працівниками, системоутворюючою основою, що сприятиме формуванню нових процесів в управлінні кадровим потенціалом у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Встановлено взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників, що засвідчило актуальність застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Здійснена характеристика компетенцій працівників за структурними елементами

кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) дала змогу запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад (спеціалістів, керівників), що слугує орієнтиром в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства.

Поглиблено концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства, які унаочнено у вигляді послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, яке передбачає оптимальний компетентнісний склад кадрів адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та систематичне здійснення послідовних заходів з аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки плану формування кадрового забезпечення та його реалізації; оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій; управління розвитком кадрового потенціалу, яке полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтованих на набуття та нарощування компетенцій, забезпечення посадового просування та планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності працівників; створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Здійснено аналіз підприємств: КП «Вінницька транспортна компанія», ПрАТ «Інфузія» за віковою і статевою характеристикою, рівнем освіти, категоріями посад, характеристиками руху персоналу та особливостями підвищення кваліфікації, що дав змогу констатувати його необхідність при прийнятті рішень щодо управління кадровим потенціалом.

Удосконалено методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з позиції використання розроблених критеріїв оцінки, експертного методу, ранжування для визначення рівня компетентності спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-

кваліфікаційною, соціальною та трудовою структурними елементами кадрового потенціалу. Апробація запропонованого методичного забезпечення дало змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів КП «ВТК» 5,5 бал., для групи керівників – 6,9 бал. (з 10), а також для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» 6,5 бал. та для групи керівного складу 8,6 бал. (з 10).

Розроблено методичний інструментарій багатовимірного моделювання розвитку кадрового потенціалу, що уможлиблює групування компетентностей спеціалістів та керівників для формування пріоритетних напрямів, практичних заходів і підвищення ефективності управління. Аргументовано, що запропонований методичний інструментарій дозволяє діагностувати рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства. Встановлено більш високий рівень розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія» ніж КП «ВТК», у результаті чого визначено пріоритетні напрями управління кадровим потенціалом підприємств.

Здійснено порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності комунального підприємства «ВТК» і приватного підприємства ПрАТ «Інфузія» для оцінки факторів, які вплинули на зростання збитку транспортної компанії, а також для факторного аналізу прибутку приватного підприємства. Інструментом оцінювання впливу результатів діяльності керівників і спеціалістів на фінансово-економічний стан стала побудова індексних функціональних моделей збитку та прибутку компаній. Виявлено значний позитивний вплив факторів (співвідношення між прибутком і доходом, зростання доходу на одну особу керівників і спеціалістів, зростання частки спеціалістів у загальній чисельності працюючих, підвищення чисельності усіх працюючих) на зростання чистого прибутку ПрАТ «Інфузія» (50,6%). Визначено, що зростання прибутку ПрАТ «Інфузія» досягнуто за рахунок виробничого і збутового потенціалу (78%) та кадрового потенціалу (22%). На підставі результатів індексної функціональної моделі збиткового підприємства з'ясовано, що фактором найбільшого впливу на зростання збитку КП «ВТК» стало підвищення рівня витрат на одну особу керівників і спеціалістів (21,1%),

виникає необхідність проведення цілеспрямованої політики ефективних змін на підприємстві, перш за все, заходів, направлених на підвищення рівня кадрового потенціалу через запровадження компетентнісного підходу в системі управління.

Запропоновано структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Це дасть змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективним виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства.

На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, принципи, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

*Ключові слова:* кадровий потенціал, структурні елементи кадрового потенціалу, компетенції працівників, рівень компетентності, компетентнісний підхід, управління кадровим потенціалом підприємства, багатовимірне моделювання.

## SUMMARY

### **Gontiuk V. A. Competence approach in the system of staff potential management of the enterprise. – Qualification research work as a manuscript.**

Dissertation on the receipt of the scientific degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.04 – economics and management of enterprises (according to the types of economic activity). – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2019.

The dissertation is devoted to the improvement of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations for managing the personnel potential of the enterprise on the basis of a competent approach.

The research improves categorical apparatus of subject area and provides definition of the «staff potential» through a strategic management methodology (SAST). This definition is interpreted as a socio-economic category, that reflects a set of personal qualitative (psychophysiological, social, intellectual, creative), professional (professional knowledge, qualifications, work experience, attitude to work) performance and capabilities of employees required for effective and efficient activities according to the characteristics and goals of the enterprise. The study actualizes the competence approach as an effective tool for providing competent employees and system-based, which will promote the formation of new processes in management of staff potential to improve the efficiency of the enterprise.

Author provides a model of the relationship between structural elements of staff potential on the enterprise and competencies of employees. This is proved a necessity of new methodological approaches to management of staff potential on the enterprise. The thesis generalizes the list of required competencies of employees and main components of staff potential (psycho-physiological, qualification-professional, social and labor). As a result, the study provides the criteria for assessing the level of competence for different categories of job positions (specialists, managers), which serves as a guide in staff potential evaluation of the enterprise.

The study provides a scheme of competency-based approach to management of staff potential on the enterprise that characterized by such activities as: competence oriented formation of staffing (which envisages optimal competence staff adapted to changes in the internal and external environment, systematic implementation of consecutive measures to analyze the staff by competency compliance, determine the goals and tasks of staff formation for development-oriented competencies, determine staffing requirements based on competency profiles, development of the plan of staff formation and its realization); staff potential evaluation based on competence approach; provision of motivational measures for the development of the competencies of employees; management of staff potential development (which consists in training and retraining focused on gaining and increasing competencies of employees, providing promotion and career planning according to the level of competence of employees); creation of conditions to ensure the necessary measures of staff potential development on the enterprise.

The author analyzes the staffing of ME «Vinnytsya transport company» and PJSC «Infuzia» by age, gender, education, categories of job positions, characteristics of staff movement and professional development in order to create the preconditions for effective management of staff potential on the enterprises.

The study improves a methodological support for staff potential evaluation based on using the evaluation criteria of competence, expert method and ranking to determine the competence level of specialists and managers according to psycho-physiological, qualification-professional, social and labor components. The approbation of the proposed methodological support is provided a total score of 5.5 for the group of specialists and 6.9 for the group of managers (out of 10) of ME «VTC», as well as a score of 6.5 for the group of specialists and 8.6 points for the group of managers (out of 10) of PJSC «Infuzia».

The study implements a methodological tool for multidimensional modeling of staff potential development on the enterprise which allows grouping the competencies of specialists and managers. This enables to formulate priority areas, practical measures and increase management efficiency. It is argued that the proposed

methodological tool allows to diagnose the level of staff potential development on the enterprise. This thesis is established a high level of staff potential of PJSC «Infuzia» than ME «VTC», as a result, identified the priority areas of staff potential management on the enterprises.

Author carry out the comparative analysis of the financial performance of public utility ME «VTC» and private enterprise PJSC «Infuzia» to assess the factors that influenced the growth of damage of the transport company and factor analysis of profit of the private company. The thesis provides the functional model unprofitable and profitable enterprises as a tool for assessing the impact of performance managers and specialists, their share and number of employees, at the financial situation.

Reveals a significant positive factors impact (the ratio between profits and income, increasing the income for one person of managers and specialists, increasing the the share of specialists in the total number of employees, increasing the number of all employees) on the increase of the net profit of PJSC «Infuzia» (50.6%). Determines that profit growth of PJSC «Infuzia» achieved through the production and marketing potential (78%) and staff potential (22%). Based on the results of the index functional model of the unprofitable enterprise, reveals the raising spending on one person by managers and specialists (21.1%) as a factor of the greatest influence on damage increasing of ME «VTC». This is proved a targeted policy of effective changes in the company, especially measures aimed at improving staff potential through the introduction of competence approach in management system.

Author provides a structural and logical model of management the staff potential development based on competence approach. This model consists of the target, informational and organizational components; it represents a set of systematic and planned measures to manage the staff potential development in the organization. This allows to solve the existing problems related to focus on acquiring and developing competencies, increased productivity and efficient performance by achieving the required level of competence, ensuring the interrelation of the competency-oriented goals, objectives of the staff policy and functions of the staff potential management on the enterprise.



Based on the SWOT-analysis, it is proved the necessity of competent employees and program for the development of staff potential to improve the efficiency of the enterprise. This program consists of the goals, objectives, principles, directions (education, training and retraining based on professional competence; ensuring better use the competencies of employees and increase their level of competence; promoting employee self-development; career planning and advancement in accordance with professional competency requirements; organization of processes of staff potential development) and methods of individual employee's potential development and the staff potential development of the enterprise as a whole.

*Keywords:* staff potential, structural elements of staff potential, competencies of employees, level of competence, competence approach, staff potential management of the enterprise, multidimensional modeling.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. № 1. С. 43–45 (0,4 д.а.).
2. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Оцінка ефективності використання управлінського потенціалу організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 3. С. 31–33 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).
3. Гонтюк В. А. Концептуальні положення управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу організації. *Схід*. 2013. № 6 (126). С. 69–73 (*Index Copernicus та інші*) (0,5 д.а.).
4. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 376–379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015> (0,4 д.а./0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні взаємозв'язку стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації.*
5. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45 (0,4 д.а./0,25 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу.*

### *Статті у наукових періодичних виданнях інших держав, які включені до міжнародних наукометричних баз*

6. Gontiuk V. The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2013. Vol. 35, №. 4. P. 522–528 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).
7. Gontiuk V. Structural and logical model of human resource development in the company. *Journal L'Association 1901 «SEPIKE»*. 2014. Ed. 6. P. 78–81 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).

***Публікації за матеріалами конференцій***

8. Гонтюк В. А. Корреляционно-регрессионный анализ уровня реализации кадрового потенциала организации. *Инновационный потенциал, состояние и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте, образовании, политологии, юриспруденции, психологии, экологии, медицине, филологии, философии, социологии, технике, физике, математике*: сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, 30–31 октября 2013 г., г. Санкт-Петербург. Издательство «КультИнформПресс», 2013. С. 138–143 (0,38 д.а.).

9. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 р., м. Харків. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2013. С. 26–30 (0,3 д.а.).

10. Gontiuk V. The human resources department as interconnected element of organization. *Science engineering and economic paradigm of modern society*: the International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers. “The genesis of genius”, professional scientific publication, – ed.dep.: Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), June 25, 2014. Vol. 2. P. 126–128 (0,14 д.а.).

11. Гонтюк В. А. Порівняльна характеристика світових моделей управління кадровим потенціалом організації. *Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 грудня 2014 р., м. Дніпропетровськ. НО «Перспектива», 2014. Ч. 3. С. 28–31 (0,23 д.а.).

12. Гонтюк В. А. Уровни международного управления кадровым потенциалом организации. *Научные предложения. Projekty naukowe* : сборник научных докладов, 27–28 лютого 2015 р., м. Сопот/Sopot. Warszawa: Wydawsa: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. Ч. 6. С. 25–27 (0,14 д.а.).

13. Гонтюк В. А. Взаємозв'язок організаційного розвитку та розвитку кадрового потенціалу. *Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 24–25 липня 2015 р., м. Київ. К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 1. С. 72–75 (0,23 д.а.).

14. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 49–52 (0,15 д.а.).

#### ***Статті в інших виданнях***

15. Гонтюк В. А. Сущность и структура кадрового потенциала организации как объекта управления. *Новая экономика*. 2013. № 2 (62). С. 293–300 (0,7 д.а.).

16. Gontiuk V. Algorithm and methods of human resources evaluation. *European Sciences review*. 2014. №5-6. P. 184–188 (0,4 д.а.).

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	14
<b>ВСТУП</b> .....	15
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ</b> .....	24
1.1. Кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління .....	24
1.2. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників .....	38
1.3. Концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства .....	55
Висновки до розділу 1 .....	72
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	75
2.1. Аналіз стану кадрового забезпечення як передумова в управлінні кадровим потенціалом підприємств .....	75
2.2. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств за компетентнісним підходом .....	89
2.3. Багатовимірне моделювання в управлінні кадровим потенціалом підприємств .....	114
Висновки до розділу 2 .....	128
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	130
3.1. Моделювання фінансових результатів діяльності збиткового й прибуткового підприємств .....	130
3.2. Розробка структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом ...	144
3.3. Формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства .....	153
Висновки до розділу 3 .....	169
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	172
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	176
<b>ДОДАТКИ</b> .....	192

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

SAST – методологія стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень.

HRIS – інформаційна системи з управління людськими ресурсами.

SWOT-аналіз – аналіз сильних, слабких сторін, а також сприятливих можливостей і загроз.

КП «ВТК» – комунальне підприємство «Вінницька транспортна компанія».

ПрАТ «Інфузія» – приватне акціонерне товариство «Інфузія».

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформація економічної політики держави, соціально-трудова відносина, середовища підприємств, зумовлені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, спонукає до змін в управлінні підприємствами, змінює вимоги до працівників та створює потребу у висококомпетентних фахівцях. Практиці управління кадровим потенціалом підприємств притаманно мінливий та фрагментарний характер, невизначеність послідовності процедур та конкретних методів, неспрямованість на сучасні технології управління кадровим потенціалом.

Управління розвитком кадрового потенціалу шляхом створення відповідних можливостей для формування і удосконалення компетенцій працівників та використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, як ефективного інструмента забезпечення висококомпетентними фахівцями, є одним з найважливіших чинників, що визначає успішність діяльності підприємства.

У зв'язку з цим актуалізується питання переосмислення вихідних науково-теоретичних положень і практичних аспектів щодо управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу та впровадження нових методичних підходів в практику управління розвитком кадрового потенціалу.

Значний внесок у дослідження проблем пов'язаних з системою управління кадровим потенціалом здійснено такими зарубіжними вченими: М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Проблематику використання компетентнісного підходу та інші аспекти управління кадровим потенціалом опрацьовано у роботах українських науковців, зокрема: Ж. Балабанюка, В. Безсмертної, Т. Білорус, І. Бузька,

Н. Верхоглядової, О. Гайдамаки, Л. Гармідера, О. Герасименко, М. Голованя, О. Грішнової, В. Гриньової, Г. Закаблука, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової, О. Ястремської та ін.

Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження. Недостатня увага приділяється теоретичним і практичним аспектам використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. У зв'язку з цим, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання уточнення дефініції кадрового потенціалу підприємства з виокремленням його компонент, обґрунтування взаємозв'язку структурних елементів і компетенцій працівників та концептуальних положень застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом. До останнього часу, як окрему наукову проблему, не обґрунтовано методика багатовимірною моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності працівників. Водночас, постає необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових пріоритетних напрямів, заходів і рекомендацій щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу. Актуальність, наукова та прикладна значущість виокремлених проблем визначили вибір теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка – за комплексною держбюджетною темою «Модернізація економіки України на засадах сталого соціально-економічного розвитку: закономірності, протиріччя, ризику» (номер держреєстрації 0111U006456) у частині розділу «Управління інноваційним розвитком на мікро-, мезо- і макрорівнях національної економіки», у межах якого автором удосконалено методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу та



розроблено рекомендації щодо управління інноваційним розвитком кадрового потенціалу підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

–поглибити змістове розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління;

–виявити взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників;

–розкрити концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управлінні кадровим потенціалом підприємства;

–здійснити діагностику стану кадрового забезпечення як передумови в управлінні кадровим потенціалом підприємства;

–удосконалити методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу з позиції використання розроблених і деталізованих критеріїв оцінки рівня компетентності;

–розробити методичний інструментарій багатовимірною моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності керівників та спеціалістів;

–побудувати індексні функціональні моделі збиткового та прибуткового підприємств як інструменту оцінювання впливу ефективності праці керівників і спеціалістів, їх частки та чисельності працюючих на фінансовий результат;

–запропонувати структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом;

–сформулювати програму розвитку кадрового потенціалу підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління кадровим потенціалом підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як: *абстрактно-логічний метод* – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків; *метод налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST)* – для визначення категорії «кадровий потенціал»; *метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення* – для аналізу зарубіжних і вітчизняної моделей компетенцій, узагальнення переліку компетенцій працівників та встановлення концептуальних положень управління кадровим потенціалом підприємства; *метод порівняння* – при з'ясуванні особливостей різних підходів до визначення сутності понять «компетенції», «компетентність» та дослідженні структури кадрового потенціалу; *діалектичний метод* – для виявлення взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників; *економіко-статистичний аналіз* – для кількісної та якісної діагностики стану кадрового забезпечення та фінансових результатів; *експертний метод та ранжування* – для оцінювання кадрового потенціалу; *метод багатовимірного моделювання* – для групування компетентностей спеціалістів та керівників за розвитком кадрового потенціалу; *системний підхід* – для розробки структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та формування програми його розвитку; *SWOT-аналіз* – для визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств; *табличний та графічний методи* – для наочної ілюстрації результатів дослідження.

*Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні статистичні матеріали та дані звітності Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, результати анкетних опитувань, особисті розробки автора.*

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу. Основні наукові результати полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено методичний інструментарій багатовимірного моделювання розвитку кадрового потенціалу, який ґрунтується на оцінюванні компетентностей спеціалістів і керівників та уможливорює їх групування для формування пріоритетних напрямів, практичних заходів і підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств;

*удосконалено:*

– понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення визначення поняття «кадровий потенціал» як соціально-економічної категорії за рахунок особистісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної діяльності, з урахуванням особливостей і цілей підприємства;

– методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з використанням розроблених критеріїв оцінки, експертного методу, ранжування, узгодженості думок експертів для визначення рівня компетентності керівників і спеціалістів за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими, що

дозволяє застосовувати цю методику для підприємств різних видів економічної діяльності;

–структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, яка, на відміну від існуючих, передбачає цільову, інформаційно-змістову і організаційну складові та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів управління розвитком кадрового потенціалу, що дає змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпеченням взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом;

*дістали подальшого розвитку:*

– адаптація принципів побудови моделі DuPont для поглиблення факторного аналізу прибутку та збитку за рахунок використання показників кадрового забезпечення, що дає змогу підвищити якість економічного аналізу;

– модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників у частині виокремлення компетенцій за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими, що дає змогу запровадити критерії оцінки компетентностей для посад керівників і спеціалістів;

–концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом з позиції виділення таких послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення; оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом; забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників; управління розвитком кадрового потенціалу, яке орієнтоване на набуття та нарощування компетенцій, забезпечення посадового просування та

планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності працівників; створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів управління кадровим потенціалом підприємства за компетентнісним підходом.

Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні та на рівні підприємств:

*на регіональному рівні:* в діяльності Головного управління статистики у Вінницькій області (довідка № 16-35/85-19 від 06.08.2019 р.) – результати опитування експертів щодо оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та керівного складу КП «Вінницька транспортна компанія» і ПрАТ «Інфузія» при формуванні кадрової звітності даних підприємств;

*на рівні підприємств:* у практичній діяльності КП «Вінницька транспортна компанія» (довідка № 352 від 15.07.2019 р.) – розроблений методичний інструментарій багатовимірною моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності працівників та заходи, передбачені структурно-логічною моделлю управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом при формуванні кадрової стратегії підприємства; ПрАТ «Інфузія» (довідка № 296 від 31.07.2019 р.) – методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; запропоновані критерії оцінювання кадрового потенціалу до переліку загальних критеріїв та показників якості роботи спеціалістів та керівників; результати оцінювання кадрового потенціалу під час підбиття підсумків виконання працівниками покладених на них обов'язків і завдань та підготовки кадрової звітності; запропоновані напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства враховано при розробці кадрової стратегії підприємства.

Результати дослідження також використовуються в навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Економіка підприємства», «Економіка праці та соціально-трудова відносини» (довідка № 273/01-13/01.1.3 від 16.08.2019 р.).

**Особистий внесок автора.** Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, одержані здобувачем самостійно і знайшли відображення в наукових публікаціях автора. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки і рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах: «Економіка підприємства: проблеми теорії та практики» (м. Харків, 2013 р.), «Science engineering and economic paradigm of modern society» (м. Женева, 2014 р.), «Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.), «Научные предложения. Projekty naukowe» (м. Сопот, 2015 р.), «Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит» (м. Київ, 2015 р.), «Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки» (м. Київ, 2019 р.) та ін.

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 16 наукових працях загальним обсягом 5,57 ум.-др. арк., з них особисто автору належить 5,22 ум.-др. арк., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях (із них 2 – у співавторстві), 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, які включені до міжнародних наукометричних баз, 2 статті в інших виданнях, 7 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг дисертації – 212 сторінок. Робота містить 34 таблиці, з них 3 таблиці займають 3 повні сторінки, 24 рисунки, з них 2 рисунки займають 2 повні сторінки, 3 додатки на 21 сторінці, список використаних джерел із 164 найменувань на 16 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 170 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

### 1.1. Кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління

Трансформації соціально-економічних систем, соціально-трудоких відносин, характеру і змісту праці, зумовлені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, спонукають до змін в кадровій політиці підприємств та змінюють вимоги до працівників. Проблеми переорієнтації управління кадрами, забезпечення висококваліфікованими працівниками та розвитку кадрового потенціалу підприємств стають все більш актуальними питаннями.

Успішне функціонування підприємств, їхня конкурентоздатність залежить від багатьох факторів, одним з яких є людський. Провідна роль у структурі потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині. Кадровий потенціал поєднує ділові і особистісні якості, а також можливості працівників, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення безпосередніх завдань та досягнення поставлених цілей. Ступінь розуміння вагомості кадрового потенціалу на розвиток підприємства має визначальний вплив на результати її діяльності.

Проблема дослідження кадрового потенціалу не втратила своєї актуальності та потребує подальшого розгляду для впровадження нових підходів в практику управління кадровим потенціалом і розробки заходів щодо нарощування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження категорії «кадровий потенціал» автором пропонується починати з аналізу поняття «потенціал». Сучасна наукова література містить



різні аспекти та вказує на існування відмінних підходів щодо визначення сутності поняття «потенціал».

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» та етимологічно означає «приховані можливості, потужність, силу» [17, 112]. Часто поняття «потенціал» ототожнюють з терміном «ресурси», які необхідно використовувати для вирішення завдань та спрямовувати на досягнення цілей [85, 95, 112]. Так, Россоха В. В. визначає поняття «потенціал» як економічну категорію, яка поєднує в собі кількісні показники ресурсу та їх конкретні потенційні характеристики [95, с. 36].

Інший підхід схиляється до співвідношення поняття «потенціал» зі здібностями та можливостями особистості. Так, дослідниця Артем'єва Є. Ю. відносить до «потенціалу» цілі, прагнення та ідеали людини, наголошуючи, що перехід від потенційного до актуального можливий тільки за умови активності самої особистості [3, с. 124]. Представляє також інтерес думка Дейнеки А. В., яка звертає увагу на потенціал окремої людини та співвідносить його з можливостями в майбутньому щось зробити, реалізувати свої інтереси, досягти своїх цілей [49, с. 107].

Аналіз підходів до визначення поняття «потенціал» дозволив виявити недолік, який полягає у ототожненні потенціалу як ресурсів або як можливостей. Згідно цього автором пропонується трактувати «потенціал» як здатну до саморозвитку систему ресурсів особистості, що включає в себе здібності та можливості необхідні для досягнення певної мети.

На наступному етапі дослідження категорії «кадровий потенціал» необхідно розглянути поняття «кадри» та відокремити його від загальнозживаних економічних категорій «персонал» та «робоча сила».

В сучасних економічних джерелах одні автори ототожнюють поняття «кадри» та «персонал», яке набуває форми людського капіталу та характеризує конкретну кількість працівників, які мають певну здатність до праці і використовують її у своїй трудовій діяльності [6, 22]. Автор погоджується з твердженням інших вчених [17, 120, 123], які розрізняють дані поняття.

З точки зору Шегди А. В. «кадри» – це штатний склад працівників підприємства, а «персонал» розглядається як склад робітників, що представляє кваліфіковану і некваліфіковану працю [120, с. 219]. Варто відзначити, що Щекін Г. В. під поняттям «кадри» розуміє сукупність зайнятих працівників підприємства, а «персонал» тлумачить як весь особовий склад або частину складу підприємства, що представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам [120, с. 167].

Великий тлумачний словник української мови визначає «кадри» як основний склад працівників підприємства та потенційних кандидатів на заміщення робочих місць [18, с. 550]. Деякі автори під поняттям «персонал» розуміють постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці та провідними складовими, що характеризують поняття «кадри» зазначають постійність та кваліфікацію [106, с. 156].

Доцільно зазначити, що урахування думок вищезгаданих дослідників дозволяє більш точно ідентифікувати розбіжність понять «кадри» як основний склад працівників і «персонал» як весь особовий склад працівників та зазначити, що поняття «кадри» вужче за значенням ніж «персонал».

Виділяють кадри підприємства, галузі, регіону та країни в залежності від навколишнього середовища, у якому розглядається поняття «кадри». Амстронг М., Бажан І. І., Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Фащевський М. І. розглядають особливості формування та використання трудових ресурсів галузі, регіону та країни [2, 6, 48]. Для нашого дослідження важливо вказати, що поняття «кадри» включає в себе штатний склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, на відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників [106, с. 152].

Зазначимо розбіжність між поняттями «робоча сила» та «кадри». Андрущенко В. П., Бех В. П., Десслер Г., Лукашевич М. П., Маршавін Ю. М., Мигович І. І., Михальченко М. І., Пінчук І. М., Толстоухова С. В., Туленков М. В. визначають «робочу силу» як сукупність фізичних та духовних якостей, загальну здатність до продуктивної праці, застосування яких пов'язано

з виробництвом матеріальних, духовних та будь-яких споживчої вартості благ [106, 50]. Під кадрами ж розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [106, с. 152]. Варто відзначити, що поняття «кадри» враховує не тільки сукупність характеристик і здатностей до праці, а й кваліфікацію та професіоналізм, якими володіє особовий склад працівників.

Таким чином, у нашому дослідженні доцільно використовувати поняття «кадри» як соціально-економічну категорію, що характеризує постійний склад працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з установою.

Виникає необхідність у з'ясуванні сутності поняття «кадрового потенціалу» як визначального людського чинника на здійснення ефективного функціонування підприємства. Перш ніж визначити сутність «кадрового потенціалу» слід відокремити його від категорії «трудова потенція».

Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. визначають «трудова потенція» як сукупну суспільну здібність до праці, потенційну дієздатність суспільства, його ресурси праці. Автори відзначають, що поняття «трудова потенція» охоплює не тільки працездатне населення, а й тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти) та хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери) [1, с. 25]. Маслов Є. В. визначає трудова потенція працівника як його можливу трудову дієздатність, його ресурсні можливості [74, с. 57]. Таким чином, трудова потенція характеризує загальну можливу трудову дієздатність, певні ресурсні можливості, а кадровий потенція відображає здібності, професійно-кваліфікаційні навички, наявні вміння і можливості працівників необхідні для ефективної та результативної діяльності відповідно до особливостей та цілей організації.

Підводячи підсумок, варто зауважити, що значна частина наведених визначень не дає комплексного і однозначного уявлення про сутність поняття «кадровий потенція», а у науковій літературі немає єдиної думки щодо

трактування даного поняття. Автором пропонується узагальнити аналіз визначення «кадровий потенціал» шляхом використання методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) [97, с. 142–150]. Для цього розглянемо варіанти визначення різних авторів.

1. Крисько В. Ф. розглядає кадровий потенціал як: «складну соціально-економічну категорію, компонентами якої є ресурси 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» [69, с. 13].

Початковим етапом методології налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) є визначення часткових логічних припущень. Частковими логічними припущеннями першого визначення є:

- 1.1. Соціально-економічна категорія;
- 1.2. Знання, навички, досвід, творчі здібності, психічні, психофізіологічні характеристики працівників та культура індивідуумів;
- 1.3. Виробнича та соціальна підсистема організації;
- 1.4. Відповідність цілей організації та інтересів її учасників.

2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетник О. О. вважають, що: «кадровий потенціал відображає якісну сторону властивості даного ресурсу забезпечити виконання технологічного процесу створення матеріальних або нематеріальних цінностей з характеристиками, які відповідають вимогам ринку» [8, с. 286].

Зазначимо часткові логічні припущеннями другого визначення:

- 2.1. Якісна сторона кадрового ресурсу;
  - 2.2 Матеріальні та нематеріальних цінності.
3. Відповідно до визначення Слинькова В. Н. під кадровим потенціалом розуміються: «кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають

незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі» [105, с. 107].

Визначимо часткові логічні припущення:

3.1. Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, незалучені можливості, сили, внутрішні цінності;

3.2. Кадрова робота.

4. Афанасьєв В. Я. і Корнев І. К. визначають кадровий потенціал як: «сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань та досвіду» [4, с. 9].

Визначимо часткові логічні припущення:

4.1. Сукупність здібностей працівників;

4.2. Завдання організації.

5. Ілларіонов А. Є. у своїх дослідженнях визначає кадровий потенціал як: «сукупність людських ресурсів і резервів суспільства, які формуються з метою і в процесі створення матеріальних і духовних цінностей і в управлінні громадськими справами» [58, с. 28].

Часткові логічні припущення п'ятого визначення:

5.1. Сукупність людських ресурсів і резервів суспільства;

5.2. Матеріальні і духовні цінності.

6. Безсмертна В. В. визначає кадровий потенціал як: «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» [10, с. 49].

Зазначимо часткові логічні припущеннями даного визначення:

6.1. Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства;

6.2. Чисельність, склад, структура;

6.3. Фізичні і психологічні можливості, інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці.

7. Відповідно до визначення Берглезова Т. В.: «кадровий потенціал підприємства – це вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту» [12, с. 76].

Частковими логічними припущеннями сьомого визначення є:

- 7.1. Вміння та навички робітників;
- 7.2. Різні сфери виробництва;
- 7.3. Отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.

8. Маслов Є. В. зазначає, що: «кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок» [75, с. 128].

Визначимо часткові логічні припущення:

- 8.1. Сукупна трудова дієздатність колективу;
- 8.2. Ресурсні можливості працівників підприємства;
- 8.3. Вік, фізичні можливості, знання, професійно-кваліфікаційні навички.

9. Згідно праці Головка А. С.: «кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені у дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, галуззю, колективом метою на певному етапі розвитку» [29, с. 15].

Частковими логічними припущеннями є:

- 9.1. Можливості робітників, фахівців, працівників;
- 9.2. Трудова діяльність і посадові обов'язки;
- 9.3. Суспільство, галузь, колектив;
- 9.4. Мета на певному етапі розвитку.

10. Згідно міждисциплінарному словнику з менеджменту: «кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивації» [80, с. 263].

Зазначимо часткові логічні припущеннями даного визначення:

10.1. Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності;

10.2. Компетентність, психофізичні особливості, інтереси, мотивація працівників.

На основі аналізу часткових логічних припущень знаходимо групи, узгоджені за змістом, і узагальнюємо їх деякими припущеннями, які увійдуть в кінцевий варіант визначення (рис. 1.1) та розглянемо неузгоджені припущення на графіку налагодження та тестування стратегічних припущень (рис. 1.2) для визначення ступеня їхньої важливості та доречності у кінцевому визначенні.

Згідно рис. 1.1 виявлено такі неузгоджені припущеннями: 1.1 (соціально-економічна категорія) та 9.3 (суспільство, галузь, колектив). Згідно рис. 1.2 припущення 1.1 варто врахувати при розробці кінцевого варіанта визначення «кадровий потенціал», а припущення 9.3 пропонується не враховувати.

Завершальним етапом методології налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) є розробка кінцевого варіанта визначення.

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що поняття «кадровий потенціал» – це соціально-економічна категорія, яка 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.

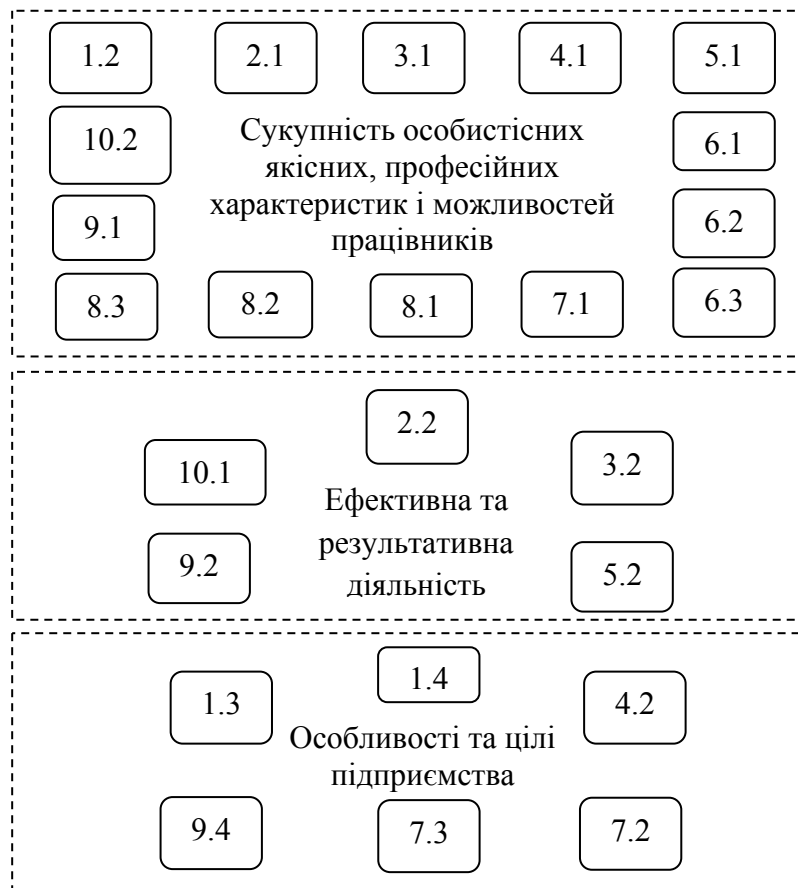


Рис. 1.1. Визначення припущень за методологією SAST  
*Джерело:* Складено автором за даними [97]

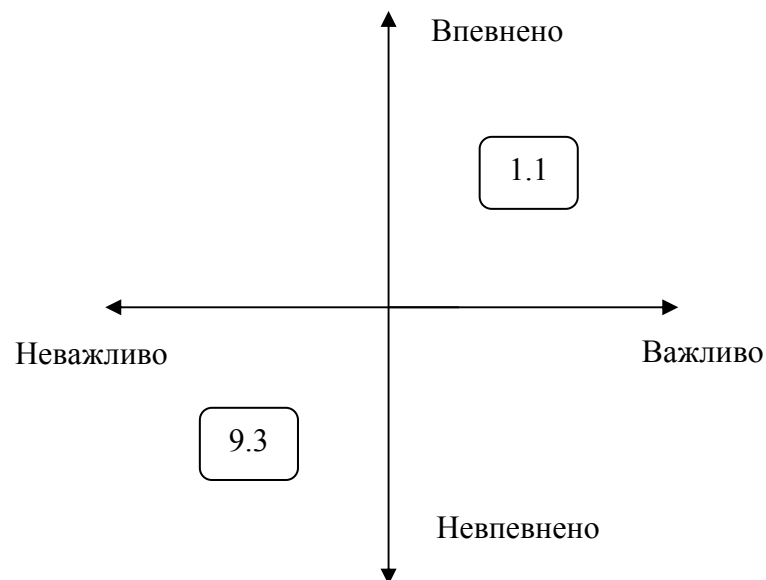


Рис. 1.2. Графік налагодження та тестування стратегічних припущень  
*Джерело:* Складено автором за даними [97]



У цілому управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних проблем. Управління кадровим потенціалом підприємства необхідне для розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників шляхом використання стратегічних і логічно послідовних заходів. На думку Безсмертної В. В., управління кадровим потенціалом повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [10, с. 48]. На нашу думку, необхідність управління кадровим потенціалом полягає в його формуванні, нарощуванні та розвитку.

Згідно аналізу наукової літератури [21, 43, 44], управління кадровим потенціалом підприємств включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацию; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою.

Дослідниця Haslinda A. визначає зміст поняття «управління кадровим потенціалом» як процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [141, с. 184].

Іноземні вчені Mudor H. та Tooksoon P. запропонували концептуальну основу, що складається з трьох аспектів: практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою і результатами роботи та пояснили взаємозв'язок між цими змінними (рис. 1.3). Основна ідея концепції полягає у тому, що практика управління кадровим потенціалом позитивно і значущо

впливає на задоволеність працівників від роботи, відповідно, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці.

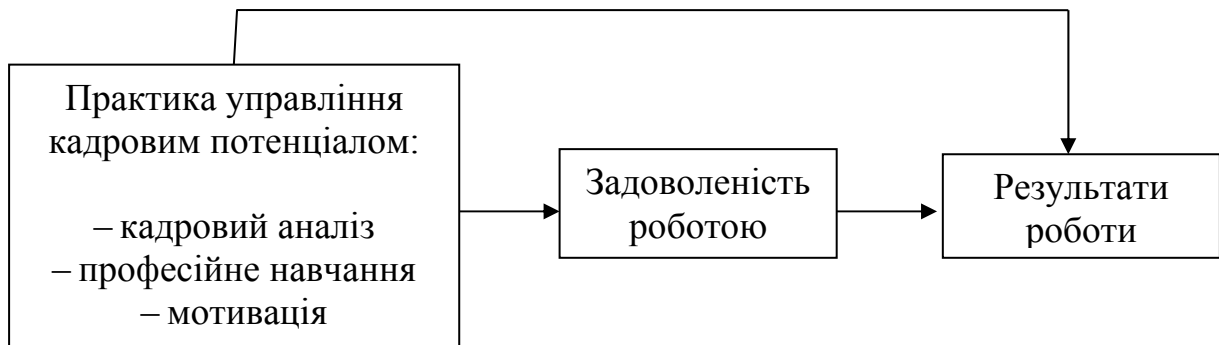


Рис. 1.3. Взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи [154, с. 45]

Практика управління кадровим потенціалом створює сприятливі умови для зростання задоволеності роботи. Три основні змінні практики управління кадровим потенціалом, а саме кадровий аналіз, професійне навчання та мотивація відіграють важливу роль для підвищення задоволеності працівників роботою. Позитивний зв'язок між практикою управління кадровим потенціалом і задоволеністю роботою забезпечується правильною мотивацією працівників. Негативний ефект практики управління кадровим потенціалом на результати роботи працівників впливає на ріст плинності кадрів. В цілях зниження плинності кадрів необхідно забезпечити відповідний контроль, навчання та винагороду працівників. Таким чином, на підприємстві необхідно запроваджувати заходи для зростання задоволеності роботою і застосовувати практику управління кадровим потенціалом на робочих місцях з метою скорочення плинності кадрів і досягнення цілей.

Управління кадровим потенціалом неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому. Значний вплив на досягнення мети підприємства має рівень розвитку кадрового потенціалу, адже чим він вищий, тим краще реалізуються завдання та цілі підприємства. Автором пропонується схематично відобразити управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Управління кадровим потенціалом підприємства

*Джерело:* Складено автором за даними [89, 149]

Загальна мета і основні цілі підприємств, зазвичай, полягають в досягненні економічних, науково-технічних, виробничо-комерційних чи соціальних результатів. Система управління підприємством призначена для досягнення мети, цілей та сприяє реалізації завдань установи в цілому. На думку іноземних дослідників [152, 161], система управління необхідна для дотримання організаційної політики, процедур і процесів, а також спрямована на безперервне вдосконалення підприємства. Автор вважає, що система управління повинна відповідати етапу розвитку підприємства, логіці його

функціонування, особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища та бути орієнтованою на досягнення результатів.

Управління кадровим потенціалом підприємства спрямоване на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу. Автором пропонується розглядати управління кадровим потенціалом як сукупність впливів, методів та процесів формування, використання, оцінювання і розвитку кадрового потенціалу, необхідних для досягнення ефективної діяльності підприємства. Компетентнісний підхід дозволяє визначити, яким чином та як реалізувати досягнення цих завдань. Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом дасть поштовх до створення неупередженої і об'єктивної кадрової політики для практичної реалізації загальної мети та цілей підприємства.

На нашу думку, використання компетентнісного підходу стане системоутворюючою основою, що сприятиме формуванню нових процесів в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом спрямовується на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу та застосовується в підборі, адаптації, оцінюванні, управлінні кадровим резервом, мотивації, навчанні та розвитку працівників.

Пропонується зазначити основні особливості застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом:

- Зміна цілей управління кадровим потенціалом. В наукових роботах [5, 19, 116, 117] використання компетентнісного підходу спонукає до переорієнтації цілей управління від рішення оперативних кадрових проблем до проблем більш високого стратегічного характеру, що призводять до організаційних змін;

- Зміна акценту з психофізіологічних і кваліфікаційних характеристик, навичок і здібностей працівників на об'єктивні елементи його професійної діяльності;

- Посилення гнучкості політик та процедур в управлінні кадровим потенціалом;

– Проведення підбору на основі компетентнісного підходу шляхом з'ясування відповідності компетенцій працівника вимогам посади. Автор підтримує думку Спенсера Л. та Спенсера С., що успішне проведення підбору залежить від точної оцінки індивідуальних компетенцій, моделей компетенцій для даної роботи і методу оцінки відповідності компетенцій працівника і посади [107, с. 243];

– Використання компетенцій як інструмента прогнозування рівня виконання обов'язків та досягнення конкретних результатів;

– Розробка критеріїв оцінювання компетенцій, відповідних до вимог посад для залучення працівників з потенціалом, необхідним для здійснення певної діяльності;

– Формування компетенцій кадрового резерву шляхом проведення процедури відбору кандидатів на основі ключових компетенцій для посад кадрового резерву та розвиток рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

– Запровадження заходів щодо розкриття потенціалу нових працівників шляхом допомоги у використанні виявлених компетенцій, забезпеченні цілей і потреб для швидкої трудової адаптації та попередження незадоволеністю праці;

– Забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій;

– Розробка комплексної системи навчання та розвитку, забезпечення її ефективної реалізації як важливої складової розвитку компетентнісного рівня працівників.

Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом слугуватиме ефективним інструментом забезпечення висококомпетентними працівниками, необхідними для реалізації поставлених завдань у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розробка стратегії управління кадровим потенціалом спрямована на розкриття існуючих та потенційних можливостей працівників, формуванні, нарощуванні та розвитку компетенцій шляхом використання стратегічних і

логічно послідовних заходів. Застосування даної практики управління кадровим потенціалом сприятиме реалізації, використанню та розвитку потенціалу окремого працівника та трудового колективу в цілому.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління необхідно розглядати з точки зору теоретико-методичних, практичних положень щодо управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу.

## **1.2. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників**

В науковій літературі та в практиці все частіше компетенції працівників визначають як найбільш важливий актив підприємства, що пов'язано з новою роллю людських ресурсів, яка виникає в результаті перетворення економіки на «економіку знань». Варто підкреслити зростаюче усвідомлення важливості компетенцій працівників у новій економіці, адже знання і його застосування стає джерелом розвитку підприємств, а компетенції працівників розглядають як потенційну довгострокову цінність. Чітке розуміння та опис компетенцій дасть змогу визначити повноту посадових обов'язків працівників та деталізувати вимоги до їхньої роботи.

У вітчизняній літературі компетенції пов'язують з відповідністю вимог організації та певного виду діяльності до знань, умінь і навичок працівника, тоді як компетентність – з надбаннями і здібностями особистості та їх використанні [60, с. 74]. Деякі автори [70, 94, 96, 98] об'єднують поняття «компетенції» та «компетентність» та пов'язують їх зі здатністю систематично виконувати певні дії в напрямку отримання цінних результатів та високих стандартів праці. Автор схиляється до думки інших дослідників [60, 80], які розділяють та не ототожнюють ці поняття, а взаємопов'язують і взаємообумовлюють їх. Пропонується уточнити відмінність понять: «компетенції» визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його

готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади; «компетентність» пов'язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці.

В основний зміст поняття «компетенції» Носик О. А. [85, с. 178] вкладає знання, коло питань, в яких працівник повинен бути обізнаний, та досвід. Зеер Е. Ф. визначає компетенції як сукупність професійних знань, умінь та способів виконання професійної діяльності [57, с. 92]. Хуторський А. В. [113] ототожнює компетенції зі сукупністю взаємопов'язаних якостей особистості. З точки зору інших авторів [28, 60, 40] компетенції визначаються сукупністю знань, умінь, навичок, досвіду, особистісних та професійних властивостей. Проведений аналіз даних робіт дозволяє стверджувати, що першочерговим у визначенні поняття «компетенції» автори визначають знання та орієнтуються на сукупність індивідуальних якостей особистості, не враховуючи характеристики, що визначають готовність до дій.

Згідно досліджень Чуланової О. Л. [118] операціоналізація поняття «компетенції» простежується у взаємозв'язку таких понять як: знання, досвід, дія, вміння і навички, професійні здібності, розумова діяльність, мотивація. Це твердження, з нашої точки зору, ключове для розуміння сутності поняття «компетенції».

В іноземній літературі [132, 142, 146, 148, 160] існують різні підходи до визначення поняття «компетенції»: підхід, орієнтований на працівника як індивідуальну особистість, підхід, орієнтований на працю та змішаний підхід.

У підході, орієнтованому на працівника, характеристики лежать в основі ефективної роботи. Згідно цього підходу, іноземні дослідники [132, 142] включають в компетенції знання, навички і здібності, а також більш абстрактні типи компетенцій, такі як терпіння, наполегливість, гнучкість, впевненість в собі, тощо та під поняттям компетенції розуміють: індивідуальні інструменти, що використовуються працівниками для виконання конкретних завдань; знання, вміння та відносини, які відображаються в продуктивності праці; потенціал, який сприяє досягненню бажаних результатів; комплексне

застосування знань, навичок, цінностей, досвіду, зовнішніх ресурсів для вирішення проблем, виконання різних видів діяльності в тій чи іншій ситуації.

На відміну від підходу орієнтованому на працівника, в якому індивід формує компетенції, другий підхід орієнтований на працю, де спочатку формуються заходи, необхідні для виконання завдань, а потім ці заходи визначають індивідуальні особливості, якими повинен володіти працівник. Відповідно до підходу, орієнтованого на працю, іноземні автори [146, 148] поняття «компетенції» визначають як: характеристики працівників, які сприяють успішному виконанню роботи і досягненню поставлених результатів; сукупність повноважень і обов'язків, покладених на працівника, які залежать від його розміщення в ієрархічній структурі підприємства, а також від виконання завдань у відповідній функціональній області підприємства або виконання тимчасових функцій.

Аналіз даних підходів до визначення поняття «компетенції» дозволив виокремити суттєвий недолік, який полягає у суперечливому розподілі компетенцій, пов'язаних з працівником як індивідуальною особистістю або власне його працею. Автор розділяє погляди іноземних дослідників, які орієнтуються на змішаний підхід в своїх дослідженнях.

Змішаний підхід передбачає поєднання роботи і працівників, орієнтованих на компетенції. Даний підхід включає в себе такі компетенції, як лідерство, вирішення проблем або прийняття рішень. Іноземні дослідники [149, 160], які схиляються до змішаного підходу, розуміють під поняттям «компетенції»: здатність працівника застосовувати знання, практичні і абстрактні навички для досягнення очікуваних результатів, сумісних зі стандартними вимогами до посади; характеристики працівників (знання, навички, досвід, здібності, амбіції, цінності, поведінку), застосування яких дозволяє реалізовувати цілі організації.

Варто зауважити, що змішаний підхід до визначення поняття «компетенції» найбільш ширше розкриває його зміст та є більш всебічним



порівняно з підходом, орієнтованим на працівника як індивідуальну особистість, і підходом, орієнтованим на працю.

Загалом під поняттям «компетенції» розуміють сукупність характеристик, які дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей. Виявлення, формування та оцінка компетенцій мають вирішальне значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. В рамках компетентнісного підходу враховуються індивідуальні здібності працівників і використовуються їхні компетенції як спосіб досягнення конкретних результатів роботи.

Виходячи з вищевикладеного, автором пропонується сформуванню наступне визначення поняття «компетенції» – сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці.

Аналіз наукових джерел засвідчив про існування різних поглядів на групування компетенцій працівників. Одними з найбільш розповсюджених, на нашу думку, є групування компетенцій на особистісні, професійні, соціальні та управлінські [28, 60], а також у виокремленні професійних знань і вмінь, комунікативних, особистісно-ділових компетенцій та керуючих компетенцій [118].

Варто звернути увагу на виокремленні Білорус Т. В. та Омеляненко А. І. два вектори групування компетенцій керівника, а саме компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства, та компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом [16, с. 12].

На нашу думку, важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. В нашому дослідженні варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. Автором пропонується сформуванню перелік компетенцій працівників (табл. 1.1).

Сучасні підприємства шукають нові методи і способи для максимального використання знань, навичок працівників в поточних операціях і в реалізації довгострокових цілей. У широкому розумінні вся діяльність підприємства заснована на компетенціях працівників. Таким чином, виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників.

Таблиця 1.1

### Перелік компетенцій працівників

Компетенції	
1	2
Основні компетенції: <i>- професійні</i>	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку; здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм.
<i>- соціальні (комунікативні)</i>	Високий рівень комунікаційних характеристик; відкритість та здатність до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; навички роботи в команді; наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади; уміння проводити переговори; здатність дотримання загальнолюдських моральних норм.
<i>- особистісні</i>	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності; оперативність та системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість та емоційна врівноваженість; відповідальність; працездатність та витривалість.
<i>- трудові</i>	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів; здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації; готовність до дій та ініціативність;

1	2
Особливі компетенції працівників, що займають керівні посади	уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі.
	Лідерство; стратегічне мислення; здатність до контролю роботи підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; здатність організувати роботу підлеглих; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу.

*Джерело:* Складено за даними [16, 28, 60, 67]

В нашому дослідженні доцільно проаналізувати зарубіжні моделі компетенцій працівників. В теорії та практиці існують різні моделі компетенцій працівників, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. У першу чергу, це пов'язано з особливостями управління та соціально-економічними аспектами. На сьогодні, історично сформовані три моделі (американська, японська та європейська) [156, 161].

Американська модель до переліку компетенцій працівників відносить [119, с. 51]:

- Здатність до управління змінами, які полягають в баченні майбутнього, усвідомленні мінливості зовнішнього середовища, наявність у працівників творчого та інноваційного підходу до вирішення проблем, стратегічного мислення, гнучкості, адаптації, високого рівня мотивації, бажання до безперервного навчання;
- Здатність до управління персоналом, яке передбачає управління конфліктами, розуміння культурних чинників, формування команди;
- Здатність до управління фінансовими та людськими ресурсами;
- Здатність до управління технологіями;
- Результативність, яка досягається високим рівнем відповідальності та вмінням вирішувати проблеми;
- Комунікативність;
- Здатність до роботи в команді.

В американській моделі враховано лише необхідні компетенції працівників, що займають керівні посади. На нашу думку, дана модель характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями і не може застосовуватися для різних підприємств, що свідчить про недоліки такої моделі.

Японська модель компетенцій працівників аналогічна американській і враховує лише управлінські компетенції. Єдина відмінність моделей полягає в тому, що японська модель компетенцій більш орієнтована на професійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосування в рамках одного підприємства.

Європейська модель компетенцій працівників включає наступні складові [119, с. 52]:

- Здатність до системного управління, яке полягає в баченні майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві;
- Здатність до вирішення проблем передбачає аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень;
- Міжособистісні відносини, які характеризуються вмінням слухати, розуміння колег, гнучкою поведінкою та допомогою підлеглим в професійному розвитку;
- Оперативна ефективність, яка передбачає ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися;
- Трудові характеристики: ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати;
- Особисті якості: енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись;
- Здатність до управління з урахуванням середовища передбачає усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки відповідно до моральних норм.

Європейська модель компетентності працівників також орієнтована на управлінців, але більш ширше та деталізованіше розглядає компетенції керівників ніж попередні дві моделі.

Зарубіжні моделі зображенні спрощено, адже, вони є набагато складнішими і взаємозалежними від соціально-економічних факторів країни, внутрішніх та зовнішніх чинників, ситуаційних проблем та особливостей кадрової політики.

Загалом американська, японська та європейська моделі компетенцій практично ідентичні, структура яких змінюється в залежності від специфіки управлінської діяльності. Порівнюючи вітчизняну і зарубіжні моделі можна стверджувати, що вітчизняна направлена на загальні компетенції працівників та лише в розрізі розглядає управлінські компетенції.

В цілому вітчизняна модель компетенцій працівників, повинна вирішувати низку основних завдань [70, с. 25]:

- Фіксація акценту на людських ресурсах;
- Важливість переваги колективної роботи перед виконанням індивідуальних завдань;
- Розвиток гнучкості і адаптивності для швидкої реакції на зміни;
- Можливість якісної оцінки компетенцій на всіх етапах їх діяльності;
- Розвиток кадрового потенціалу;
- Розвиток взаємної підтримки і спільної залученості;
- Можливість оцінки змін, що відбуваються в результаті навчання, підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду;
- Розвиток нових видів кар'єри;
- Підтримка ідеї необхідності безперервного розвитку працівників.

Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з'ясувати взаємозв'язок структури кадрового потенціалу і компетенцій працівників. У зв'язку з цим, виникає

необхідність у з'ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу підприємства.

Відрізняється характеристика кадрового потенціалу згідно методики Державної служби статистики України, кадровий потенціал характеризується такими кількісними та якісними показниками: статтю, віковими групами, стажем, рівнем освіти, ступенем підготовки кадрів, рівнем підвищення кваліфікації, рухом кадрів та системою оплати праці [82]. Отже, даний підхід включає в себе лише базові складові кадрового потенціалу та не характеризує якісні показники кадрового потенціалу, тому доцільно розглянути інші підходи.

Білорус Т. В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні (професіоналізм, знання, досвід роботи, стаж роботи в організації, загальний стаж роботи), трудові (спонукання, творча активність, якість виконаної роботи, результативність праці, рівень дисциплінованості, мотивація праці), особисті (потреби, загальні знання, підприємницькі здібності, інтелектуальний рівень, рівень відповідальності, привабливість, спостережливість, самостійність, домінантність, прагнення до праці), психологічні (сприйняття, переконання, цінності та погляди, задоволеність працею, запрограмованість), фізіологічні (розумові та фізичні здібності, стан здоров'я, стать, вікові здібності), кожен з яких характеризується складовими, що формуються на знаннях і вміннях, пристосуванням до оточення, здібностях, розвитком людини, природних даних. Стан і розвиток кожного з компонентів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [15, с. 39].

Дейнека А. В. виділяє низку складових кадрового потенціалу [49, с. 107]:

- Фізичні – здатності, обмежені певними межами працівника, та які використовуються в значній мірі;
- Інтелектуальні – здатності, чітких меж не мають, використовуються лише частково;

– Соціальні відносини й зв'язку – породжені колективною діяльністю з урахуванням особливостей кожного співробітника, можуть і повинні за певних умов породжувати ефект, підсилюють потенціал кадрів підприємства;

– Соціальна спільність працівників – утворює команду, відрізняється цілісністю, виражається в єдиних або узгоджених цілях, завданнях, технологіях, потребах і мотивах. Соціальний потенціал сприяє розвитку комунікативних здібностей персоналу;

– Інтегративний потенціал – механізм компенсації відсутніх або недостатньо розвинених здібностей.

На нашу думку, автор неповною мірою розкриває складові кадрового потенціалу, адже в його структурі не враховано такі компоненти як професійно-кваліфікаційний та трудовий аспекти.

Деякі автори [11, 66] відносять до складових елементів кадрового потенціалу: психофізіологічну складову, яка визначається станом здоров'я, працездатністю, витривалістю та типом нервової системи працівника; професійну складову, що характеризується сукупністю загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, професіоналізмом; особистісну (соціально-мотиваційну) складову, що характеризується ступенем соціальної зрілості, рівнем свідомості, ідейною впевненістю, інноваторством, діловитістю, ціннісними орієнтирами.

Аналіз підходів різних авторів до даної проблематики, дав змогу узагальнити компоненти кадрового потенціалу підприємства:

– Соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура);

– Фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників);

– Психологічний (відповідальність, свідома зрілість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступень соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників);

– Виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність).

В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони [17, 51, 75].

Для характеристики кадрового потенціалу з кількісної сторони використовуються такі показники, як чисельність працівників, статево-віковий склад, досвід роботи, кількість відпрацьованого робочого часу, рух кадрів та інші. Для характеристики кадрового потенціалу з якісного аспекту використовують індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, психофізіологічну працездатність, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, соціально-психологічні параметри, рівень організаційної культури, ціннісні орієнтації, творчу активність.

Маслов Є. В. виокремлює систему показників, що характеризують всі сторони кадрового потенціалу: функціональна, тимчасова і просторова структура; оцінка з позиції людських ресурсів; оцінка з позиції людського фактора виробництва [75, с. 70]. Також вважається, що якісна характеристика кадрового потенціалу спрямована на оцінку [75, с. 71]:

– Фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до праці – стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);

– Обсягу загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості (освітній і кваліфікаційний рівні, фундаментальність підготовки);

– Членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, свідома зрілість, інтерес, співпричетність до економічної діяльності підприємства).

Десслер Г. та Друкер П. [50, 52] у якісному розрізі до основних характеристик кадрового потенціалу відносять професійну і кваліфікаційну



структуру, специфіку кваліфікації, професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійну мобільність, інноваційність, професійну орієнтованість.

В науковій літературі [42, 80] до показників кількісного опису кадрового потенціалу відносять: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, статевий та середньовіковий склад працівників, стаж роботи в організації загалом і на певній посаді, рівень ротації (руху) персоналу, укомплектованість організації кадрами (рівень заміщення посад). До якісних показників належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики), індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника), соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура, цінності організації) [80, с. 264].

На нашу думку, кількісні та якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1.5).

В моделі запропоновано чотири структурних елемента кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) та відповідні компетенції працівників. Автором пропонується охарактеризувати кожен компетенцію за компонентами кадрового потенціалу.



Рис. 1.5. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників

*Джерело:* Розроблено автором

Високий рівень компетенцій, які віднесено до психофізіологічної компоненти є запорукою ефективності виконання покладених на працівників

обов'язків та загалом здійснення діяльності. Одна з таких компетенцій – здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності виявляється в забезпеченні виконання практичних завдань професійного характеру. Оперативність та системність мислення полягає в швидкому сприйнятті нових завдань і ситуацій, виявленні впливових факторів та суті справи, прогнозуванні тенденції розвитку або можливих проблем. Здатність до саморозвитку характеризується ефективністю використання самостійно накопиченого досвіду та самонавчання. Здатність ефективно використовувати розумові здібності виявляється в засвоєнні знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати позитивних результатів і цілей в професійній діяльності. Здатність до самостійного прийняття рішень полягає в прогнозуванні та вирішенні проблем, прийнятті ефективних рішень.

Стресостійкість та емоційна врівноваженість проявляється у витривалості, готовності та врівноваженості в умовах стресу. Відповідальність характеризується наявністю розвинутого почуття обов'язку та виконавчої дисципліни. Працездатність та витривалість виявляється в трудовій відповідальності, витриманні навантажень, реагуванні активністю на підвищення вимог.

Високий рівень компетенцій, які віднесено до психофізіологічної компоненти є запорукою ефективності виконання покладених на працівників обов'язків та загалом здійснення діяльності. Одна з таких компетенцій – здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності виявляється в забезпеченні виконання практичних завдань професійного характеру. Оперативність та системність мислення полягає в швидкому сприйнятті нових завдань і ситуацій, виявленні впливових факторів та суті справи, прогнозуванні тенденції розвитку або можливих проблем. Здатність до саморозвитку характеризується ефективністю використання самостійно накопиченого досвіду та самонавчання. Здатність ефективно використовувати розумові здібності виявляється в засвоєнні знань та їх реалізації у практичній

діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати позитивних результатів і цілей в професійній діяльності. Здатність до самостійного прийняття рішень полягає в прогнозуванні та вирішенні проблем, прийнятті ефективних рішень. Стресостійкість та емоційна врівноваженість проявляється у витривалості, готовності та врівноваженості в умовах стресу. Відповідальність характеризується наявністю розвинутого почуття обов'язку та виконавчої дисципліни. Працездатність та витривалість виявляється в трудовій відповідальності, витриманні навантажень, реагуванні активністю на підвищення вимог.

Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено, що відноситься до професійно-кваліфікаційного елемента кадрового потенціалу, необхідна для сумлінного вирішення завдань і проблем в контексті конкретної професійної діяльності. Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків характеризується гнучким мисленням, глибокими, міцними, системними та всебічними уміннями, що дають змогу розв'язувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері. Наступна компетенція така, як уміння формулювати точку зору (усно, письмово) проявляється в чіткому і переконливому викладенні думок, логічно побудованих висловленнях, влучному виборі належної лексики та формулювань, впорядкованості викладення думок у документах. Чітка орієнтація в особливостях професії полягає у здатності визначити мету і пріоритети в професійній діяльності та раціонально розподіляти власні професійні пріоритети. Постійне оволодіння новими знаннями і вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку виявляється у прийнятті участі в заходах з підвищення кваліфікації, здобуванні нових знань та вмінь у професійній сфері. Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду полягає у здобутті та збереженні професійного досвіду, здатності реалізувати і підтримати нове у професійній сфері. Чітке дотримання професійних норм

проявляється у володінні та дотриманні професійних норм, належному та доречному їх використанні.

Соціальну компоненту кадрового потенціалу можна охарактеризувати як здібності, в основі яких лежить дія людського фактора. Високий рівень комунікаційних характеристик одна з компетенцій соціальної складової кадрового потенціалу, яка характеризується чіткою репрезентацією точки зору, переконливою аргументацією, максимально ефективною комунікацією зі співробітниками. Відкритість і здатність до співпраці проявляється у здібностях до роботи в колективі, відкритості та ефективності співпраці, наданні цінних імпульсів для досягнення спільної мети, забезпеченні зворотнього інформаційного зв'язку. Здатністю до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації повинен володіти працівник для виконання посадових обов'язків.

Навички роботи в команді полягають у тісній взаємодії й взаємозалежності, відчутті приналежності до команди, спільності роботи, відчутті відповідальності за результати командної роботи. Наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади характеризується володінням високо розвинутими здібностями позитивного впливу на людей та яскраво виявленими якостями лідера. Уміння проводити переговори визначаються високим рівнем навичок ділового спілкування, здібностями до переконання та ефективного проведення переговорів. Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм характеризується володінням відповідним рівнем культури поведінки і спілкування з людьми, гнучкістю у використанні стилів спілкування та поведінки, коректністю і водночас розумінням у критичних ситуаціях.

Перша з компетенцій трудового елементу кадрового потенціалу (орієнтація на результативність праці та досягнення результатів) полягає у відповідності очікуваному результату, ефективному виконанні завдань, отриманні результатів роботи високої якості, орієнтації на вирішення складних проблем. Друга компетенція (здатність до планування та організації роботи) характеризується високим рівнем організованості і зібраності,

цілеспрямованістю здійснення планування роботи. Дисциплінованість визначається чітким дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку. Високий рівень гнучкості та здатності до швидкої трудової адаптації характеризує наступну компетенцію. Готовність до дій та ініціативність проявляється у творчому відношенні до вирішення практичних завдань, здатності генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, сприянні їх реалізації.

Високий рівень здатності визначати складні проблеми та приймати ефективні рішення для вирішення конкретних завдань та досягнення цілей характеризує наступну компетенцію. Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей характеризується ефективним виконанням своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки та моральних цінностей. Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери проявляється у застосуванні комплексу заходів для створення і підтримки позитивної атмосфери та сприятливого організаційного клімату.

Здійснена характеристика компетенцій за структурними елементами кадрового потенціалу дозволяє автору запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад, а саме для спеціалістів та керівників (додаток Б). Розробка критеріїв оцінки рівня компетенцій за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу необхідна для методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві.

Виявлення та розуміння складових кадрового потенціалу необхідне для формування відповідних компетенцій працівників, програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення істотного внеску у розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності функціонування системи управління підприємств в цілому. Кадровому потенціалу властива мінливість, пов'язана зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, кадрової політики, рухом кадрів, зміни кваліфікації і професійних характеристик працівників, тому перед підприємствами постає важливе завдання управління процесом розвитку кадрового потенціалу, який повинен

базуватися на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації та досягнення високої продуктивності праці. Розроблена модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників слугуватиме орієнтиром у розвитку кадрового потенціалу.

### **1.3. Концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства**

Управління кадровим потенціалом підприємства шляхом створення відповідних можливостей для формування та удосконалення компетенцій працівників є одним з найважливіших чинників успіху діяльності як для підприємства в цілому, так і для окремих працівників. Управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу дозволяє зосередитись на навичках, знаннях і інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями працівників і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних з управлінням кадровим потенціалом полягають в підвищенні продуктивності праці шляхом забезпечення набуття нових та удосконаленню наявних компетенцій.

Водночас, за наявністю великої кількості у науковій літературі положень, пропозицій, узагальнень та різних аспектів щодо системи управління підприємством загалом [38, 126, 127, 128] та кадровим потенціалом [14, 21, 27, 42, 79, 89], виникає потреба в більш детальному дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом на підприємствах з урахуванням компетентнісного підходу.

В практиці перевага надається використанню системного підходу в управлінських процесах кадрового потенціалу, який полягає в перерозподілі чисельності та складу кадрів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, ротації у середині підприємства, плануванні

кар'єрного росту. Використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом слугуватиме інструментом змін на сучасні та гнучкі управлінські методики.

У науковій літературі [60, 67, 104] визначають потенційні проблеми, пов'язані з впровадженням компетентнісного підходу, а саме: відсутність спеціалістів в даній сфері, труднощі в розробці профілей компетенцій, складність оцінювання компетентнісного рівня працівників. Іноземні дослідники [130, 143, 144, 160, 164] встановили, що впроваджений компетентнісний підхід найчастіше використовується для підбору, оцінювання, управління кар'єрою, навчання та розвитку працівників, що безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу організації. На нашу думку, застосування компетентнісного підходу стане основою, яка обумовлює формування нових управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Все це актуалізує необхідність концептуального осмислення і систематизації наукових знань застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства.

Автором пропонується схема застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства, яка полягає в проведенні таких послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управління розвитком кадрового потенціалу та створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу (рис. 1.6).

Під час вирішення питання щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства необхідно визначити основні орієнтири цього процесу. Одним з них є компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення.



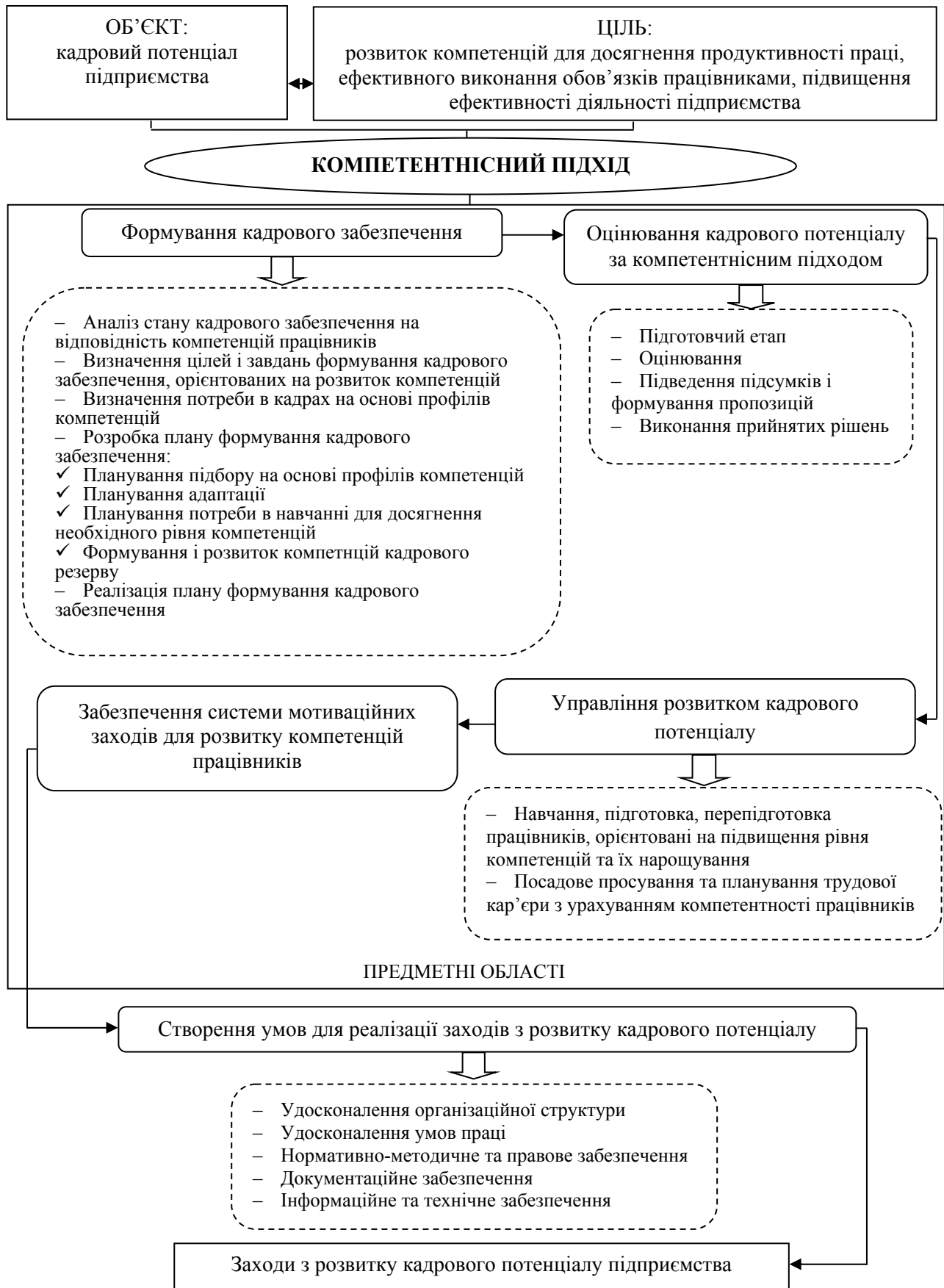


Рис. 1.6. Компетентісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: Розроблено автором

В умовах вітчизняних соціально-економічних, політичних змін та під впливом загальносвітових закономірностей відбувається трансформація сфери кадрового забезпечення підприємств. Недостатність сучасних підходів і рішень щодо кадрового забезпечення підтверджує необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових методів і моделей формування кадрового забезпечення.

В практиці більшість керівників або спеціалістів кадрових відділів не використовують науково-обґрунтованих підходів та моделей щодо компетентнісно орієнтованого формування кадрового забезпечення, на основі якого визначається потреба в кадрах та розробляється і втілюється план формування кадрового забезпечення. Використання компетентнісного підходу в формуванні кадрового забезпечення підприємства сприяє появі в керівників і функціональних менеджерів розуміння важливості раціональної науково обґрунтованої роботи з кадрами, зростання вагомості, престижності роботи кадрових служб, підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу.

Автором пропонується модель формування кадрового забезпечення підприємства, яка передбачає реалізацію послідовних дій:

- Аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників.
- Визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення орієнтованих на розвиток компетенцій.
- Визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій.
- Розробка плану формування кадрового забезпечення, який передбачає:
  - ✓ Планування підбору на основі профілів компетенцій;
  - ✓ Планування адаптації;
  - ✓ Планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій;
  - ✓ Формування і розвиток компетенцій кадрового резерву.
- Реалізація плану формування кадрового забезпечення, який передбачає:

- ✓ Заходи з реалізації плану формування кадрового забезпечення;
- ✓ Контроль за виконанням плану;
- ✓ Корегування заходів з реалізації плану при необхідності.

Кадрове планування потребує здійснення аналізу кадрового забезпечення. Аналіз стану кадрового забезпечення починається з вивчення відповідності необхідних компетенцій працівників, а саме ключових компетенцій посад на підприємстві. На основі аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій, характерних для посад, визначаються цілі і завдання формування кадрового забезпечення підприємства.

Основні цілі і завдання формування кадрового забезпечення необхідно спрямовувати на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій, забезпечення можливості кар'єрного просування з урахуванням компетентності працівників, створення сприятливих умов праці для підвищення рівня їх компетентності. Планування комплексу взаємопов'язаних між собою цілей і завдань, формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, передбачає створення якісного складу працівників, спроможних продуктивно виконувати заплановані обсяги робіт, можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та реалізовувати завдання з досягнення мети, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства загалом.

В науковій літературі [45, 47, 81, 99] основним аспектом формування кадрового забезпечення визначають потребу в кадрах. При визначенні потреби в кадрах необхідно враховувати особливості кадрового потенціалу та орієнтуватись на реалізацію як поточних завдань, так і загальної мети підприємства. Згідно різних досліджень [81, 109, 108, 111], прогнозування є основою визначення потреби в кадрах. Його метою є передбачення змін в кадровій роботі на основі аналізу тенденцій попереднього періоду. Автор погоджується з думкою дослідників [45, 60], що профілі компетенцій є

інструментом для використання в різних сферах управління кадрами і пропонує використовувати профілі компетенцій як параметри при визначенні потреби в кадрах та основою для прогнозування потреби в кадрах шляхом визначення кількості працівників, які б якісно відповідали необхідним профілям компетенцій.

З метою розробки плану формування кадрового забезпечення пропонується здійснити планування підбору на основі профілів компетенцій, планування адаптації, планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій та формування кадрового резерву.

Планування підбору нових працівників на основі профілів компетенцій дозволить залучати працівників з потенціалом, який найбільш відповідає вимогам посад та сформувати кадровий потенціал для ефективної роботи підприємства і зростання в майбутньому.

Дослідники в своїх роботах [67, 86] зазначають, що після набору та проходження випробувального терміну здійснюється оцінка нових працівників з обов'язковим зворотним зв'язком, який дає змогу визначаючи необхідність у плануванні навчання. Автор погоджується з цим твердженням та пропонує віднести планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій в наступний етап розробки плану формування кадрового забезпечення.

В науковій літературі [28, 60] основними інструментами формування, нарощування та розвитку компетенцій під час здійснення управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу окрім підбору, підготовки, перепідготовки та навчання працівників є планування адаптації до змін середовища діяльності підприємства.

З психологічного аспекту [20, 125] адаптація розглядається як процес пристосування працівників до постійно змінюваних умов підприємства і як результат пристосування, і як властивість, здатність до пристосування, збереження стійкості в умовах, що змінюються. На нашу думку, план формування кадрового забезпечення передбачає адаптацію нових працівників

для розкриття їхнього потенціалу шляхом виявлення та використання компетенцій, аналізу цілей та потреб, введені в трудовий колектив, попередженню конфліктних ситуацій та незадоволеністю праці. Діяльність у сфері використання компетентнісного підходу в адаптаційних процесах повинна відповідати кадровій ситуації та середовищу підприємства.

Наступний етап плану передбачає формування і розвиток компетенцій кадрового резерву. Деякі дослідники [67, 107] вважають, що формування кадрового резерву здійснюється лише на основі віднесення тих працівників, рівень компетентності яких перевищує необхідний для певної посади. Автор пропонує доповнити дане твердження шляхом розширення сфери використання компетентнісного підходу під час формування кадрового резерву. На нашу думку, процес формування і розвитку компетенцій кадрового резерву включає такі етапи:

- Розробка ключових компетенцій для посад кадрового резерву;
- Проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста;
- Навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання.

Реалізація плану формування кадрового забезпечення передбачає затвердження плану та втілення заходів щодо добору кадрів на основі використання профілів компетенцій; забезпечення професійної адаптації; планування підготовки, перепідготовки та навчання працівників; впровадження компетентнісного підходу в механізм попереднього відбору для включення до кадрового резерву. Заходи, передбачені кадровим планом, повинні бути підкріпленні ресурсним забезпеченням підприємства та супроводжуватися необхідними витратами.

Наступним етапом реалізації плану формування кадрового забезпечення є контроль та регулювання при виявленні відхилень від наміченого плану. Без контролю кадрове планування не може бути успішним. Контроль є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень [61, с. 240].

Визначення відхилень відповідно до зіставлення запланованих і отриманих результатів необхідне для коригування заходів з реалізації плану формування кадрового забезпечення. Відповідно до цієї інтерпретації, кадровий контроль є регулярною завершальною фазою процесу формування кадрового забезпечення.

Таким чином, формування кадрового забезпечення повинно передбачати оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої моделі формування кадрового забезпечення дасть змогу вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом.

Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання кадрового потенціалу. Початок теоретичного обґрунтування оцінювання роботи працівників організації можна віднести на початок ХХ століття, в період наукового менеджменту, запропонованого Тейлором Ф. Три основні напрями управління за Тейлором: нормування праці; систематичний відбір і навчання персоналу; грошові стимули, як винагорода за кінцевий результат. Тейлоризм також робив акцент на аналізі виробничих завдань та результатів, що значною мірою стосувалося оцінки продуктивності праці робітників [110, с. 154].

З метою визначення необхідних заходів щодо розвитку кадрового потенціалу наступним етапом автором пропонується здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу необхідно спрямовувати на визначення рівня компетентності працівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною і

трудовою складовими кадрового потенціалу. Пропонується розглянути теоретичні положення оцінювання кадрового потенціалу та відокремити відмінності в оцінюванні за компетентнісним підходом (табл. 1.2).

Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом полягає в предметі оцінки. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється єдиною системою критеріїв (компетенцій) оцінки, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень по розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика елементів оцінювання кадрового потенціалу та оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом**

Елементи	Оцінювання кадрового потенціалу	Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом
Ціль	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом підвищення продуктивності праці, ефективного виконання обов'язків працівниками	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій працівників, його підвищення та розвитку
Завдання	Встановлення відповідності професійних вмінь, навичок займаній посаді та визначення можливостей працівника	Визначення рівня компетентності працівника та встановлення його відповідності профілю компетенції посади
Предмет	Кадровий потенціал	Компетенції за складовими кадрового потенціалу
Суб'єкт	Працівники кадрового відділу, керівники, експерти	
Об'єкт	Працівники, група працівників за категоріями посад	
Області застосування	Управління кадровим забезпеченням Навчання, розвиток та планування трудової кар'єри Мотивація Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу	Управління кадровим забезпеченням Навчання, підготовка, перепідготовка працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетенцій та їх нарощування Службове просування з урахуванням компетентності Забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу

Джерело: Складено автором за даними [50, 67]

Деслер Г., Маслов Є. В. [50, 74] вважають, що оцінювання кадрового потенціалу є процесом збору інформації про виконання призначених робіт та

визначення ефективності роботи як кожного працівника, так і в цілому персоналу підприємства. В іншій науковій літературі [60, 67] зазначають, що використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підсилює його ефективність в психологічному, економічному та соціальному аспектах. За підходом Шекшні С. В., до принципів оцінювання кадрового потенціалу відносяться: безперервність, дисперсність, обґрунтованість, ієрархічність, простота автоматизації, урахування специфіки роботи менеджерів у різних сферах управління, кількісний характер, комплексність [121, с. 140]. Чуланова О. Л. виділяє низку принципів системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу: об'єктивність, надійність, однаковість оцінки, достовірність щодо діяльності, прогнозованість, комплексність, доступність і відкритість, системність, результативність та ефективність, економічна доцільність [118].

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються службами з управління персоналом. Основні методи актуальні для оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Методи оцінювання персоналу вибирають залежно від мети проведення оцінки, особливостей кадрового забезпечення організації, категорії оцінюваних працівників, а також складності, відповідальності і характеру їх діяльності. Відомі в практичному застосуванні та в теорії управління персоналом [103, 114] методи оцінювання поділяються на якісні тобто методи описового характеру; комбіновані, в основу яких покладено як описовий принцип, так і кількісні характеристики кількісні методи, які використовують кількісні ідентифікації. Провідні автори наполягають на сумісному використанні різних методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, тобто найповніше оцінювання кадрового потенціалу проявляється в його комплексному вираженні.

Грішнова О. А. у своїх дослідженнях зосереджує увагу на стратегічному аспекті, який поєднує результати поточного періоду діяльності та особливості зовнішнього середовища, та підкреслює, що оцінка персоналу повинна



здійснюватися на основі стратегії, яка реалізовується підприємством. З метою цього необхідно адекватно оцінювати результати в поточному періоді діяльності, а також сформувати відносини організації із зовнішнім середовищем, тобто сформувати стратегію бізнесу [45, с. 48].

На думку багатьох дослідників [9, 115], ефективна система оцінювання кадрового потенціалу є надзвичайно важлива для проведення реформ у всіх сферах економічного й суспільного життя. Вони розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях збагачення компетентності, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації працівників в розрізі трудового ресурсу.

В сучасному розумінні оцінювання кадрового потенціалу зводиться до визначення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, не приділяючи належної уваги оцінюванню компетентнісного рівня працівників. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом чи дисциплінарним способом впливу на працівників, а повинно здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності прийнятих рішень в конкретних ситуаціях.

Автором пропонується логіко-послідовну схему оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу, який складається з етапів, елементів і власне процедур (рис. 1.7). Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою. Методика необхідна для визначення мети та розробки методики проведення оцінювання і супроводжується такими процедурами як: визначення цілей та завдань оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; формування переліку ключових компетенцій відповідно до посади; визначення критеріїв оцінки рівня компетенцій; визначення методу та показників оцінювання; визначення складу комісії та розробка плану роботи. Організація

оцінювання передбачає визначення системи організаційно-розпорядчих форм і документів оцінювання, проведення оцінювання, збір інформації та отримання результатів оцінювання, аналіз проведеного оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, розробка рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетенцій. Інформаційне забезпечення передбачає використання інформаційних систем для проведення оцінювання. Для ефективності проведення оцінювання кадрового потенціалу всі елементи оцінки повинні використовуватися в комплексі.



Рис. 1.7. Логіко-послідовна схема оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу

Джерело: Розроблено автором

З рисунку 1.7 видно, що три етапи оцінювання кадрового потенціалу супроводжуються інформаційною підтримкою. Для систематичного, безперебійного оцінювання кадрового потенціалу необхідна інформаційна система. Віддалена робота, економія часу на трудомісткі завдання, автоматизовані процеси управління людськими ресурсами – переваги використання новітніх технологій.

З 1960 року організації почали використовувати інформаційні системи з управління людськими ресурсами (HRIS) [155, с. 196]. HRIS в даний час використовується не тільки для адміністративних цілей, але і для стратегічних та бізнес-цілей. Інформаційні системи з управління людськими ресурсами використовуються для планування, адміністрування, а також для збереження, оновлення, класифікації і аналізу даних з управління людськими ресурсами. Чотири функціональні можливості HRIS пов'язані з практикою управління людськими ресурсами. До них відноситься: розвиток персоналу, комунікація та інтеграція, облік і виконання, аналіз людських ресурсів. Використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами дозволяє інтегрувати введення документів. Інформаційні системи підтримують технологію управління персоналом за допомогою автоматизації процесів, необхідних для залучення та ініціювання нових співробітників. Ця технологія також використовується для підвищення ефективності роботи за рахунок зниження рівня людського впливу і адміністрування. Інформаційні системи з управління людськими ресурсами дозволяють відслідковувати необхідну документацію та забезпечити конфіденційність під час проведення оцінювання кадрового потенціалу.

Основними напрямками використання результатів оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу є прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення необхідних заходів з розвитку кадрового потенціалу та системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників.

Наступним етапом предметної області застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом є управління розвитком кадрового потенціалу, що, на думку науковців [62, 63], полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетенцій та їх нарощування, а також забезпечення посадового просування та планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності.

Використання компетентнісного підходу в навчанні, підготовці, перепідготовці є важливою складовою розвитку компетентнісного рівня працівників, де нарощуються тільки потрібні, відповідно до профілів компетенцій, знання і навички. Компетентнісний підхід в навчанні, підготовці, перепідготовці працівників спрямовується на розвиток та збагачення необхідних компетенцій, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню і розглядається в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Посадове просування полягає в управлінні трудовою кар'єрою, виходячи з цілей, потреб, можливостей, компетенцій працівників і соціально-економічних умов підприємства. Прагнення поєднати потреби підприємства з професійними, особистими інтересами та компетенціями працівників сприяє більш високій трудовій віддачі і зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри.

Управління трудовою кар'єрою повинне починатись з планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників, бути систематичним і безперервним процесом, спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу.

Завершальним етапом запропонованої автором схеми застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом є забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників.

Мотивація один із орієнтирів процесу розвитку кадрового потенціалу, адже розуміння того, що рухає і мотивує працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі і як

розвивати компетенції та сформувані необхідні заходи з розвитку кадрового потенціалу.

Іноземні дослідники вважають [129, 134, 141, 152, 158], що мотиваційними чинниками є: кадрова політика, яка може бути як джерелом розчарування, так і стимулюючим фактором; контроль, який може зменшити невдоволення працівників шляхом прийняття ефективних рішень; заробітна плата; міжособистісні відносини; умови праці; задоволеність роботою; кар'єрні досягнення і визнання; відповідальність як мотив досягати поставлених завдань і результатів. На нашу думку, впровадження ефективної системи оплати праці та матеріальних заохочень за результатами роботи є недостатніми, а використання системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників сприятиме розвитку кадрового потенціалу.

Автор погоджується з поглядами науковців [47, 78, 133, 163], які вважають, що концепція компетентнісного підходу виводить на перший план потенціал працівника, його здібності, мотивацію і поведінкові настанови. Одна з основних відмінностей використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом полягає у створенні вмотивованого бажання володіти компетенціями, необхідними для виконання посадових обов'язків та формування на цій основі постійної потреби в їх розвитку. Це передбачає впровадження системи матеріальних та нематеріальних мотиваційних заходів: матеріальне стимулювання в залежності від рівня компетентності; реалізація політики щодо навчання та удосконалення компетенцій; впровадження професійного і посадового зростання за результатами оцінювання рівня компетентності; планування трудової кар'єри спрямованої на розвиток компетенцій та кар'єрних досягнень; налагодження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; забезпечення належних умов праці та задоволеністю роботою.

Запорукою ефективності розвитку кадрового потенціалу підприємства є створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу. Створення таких умов повинне орієнтуватись на відповідність потребам,

завданням і цілям підприємства та високому рівні результативності праці. З метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу необхідно: удосконалити організаційну структуру, умови праці, нормативно-методичне, правове, документаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

Удосконалення організаційної структури розглядається як фактор створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу. За підходом Кібанова А. Я.: «Організаційна структура – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб» [61, с. 142]. Автор погоджується з зазначеними основними вимогами до організаційної структури [71]: мінімальне число управлінських ланок та раціональна їх підпорядкованість; усунення дублювання однакових функцій; чіткий розподіл функцій; відповідальність за прийняті рішення; оперативність і гнучкість у роботі.

Умови праці охоплюють широке коло тем і питань, від тривалості робочого часу (годин роботи, періодів відпочинку, графіків роботи), соціально-психологічних, фізичних умов і до вимог, які існують на робочому місці, тобто це складові робочого середовища, що оточують працівника. Вони повинні забезпечувати високий рівень працездатності й продуктивності праці.

Документаційне забезпечення передбачає роботу з кадровими документами, обробку і рух документів працівниками кадрової служби. Основними функціями з документаційного забезпечення системи управління персоналом є [61, с. 150]: своєчасна обробка переданої документації; доведення до відповідних працівників для виконання; друкування документів з кадрових питань; реєстрація, облік і зберігання документів; формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для даної установи; копіювання і розмножування документів з кадрових питань; контроль за використанням документів; передача документації по вертикальних і горизонтальних зв'язках та інше.

Кібанов А. Я. визначає: «Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технологічного, нормативно-технічного, техніко-економічного і економічного характеру, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики та методи, затверджені в установленому порядку відповідним компетентним органом при вирішенні завдань організації праці» [61, с. 174]. Методичне та правове полягає в регулюванні трудових відносин, дотриманні, виконанні та застосуванні норм чинного законодавства.

Одним із чинників створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу є удосконалення умов пов'язаних з інформаційним та технічним забезпеченням. Інформаційне та технічне забезпечення, що включає в себе технічні засоби, інформаційні бази даних, програмну підтримку та інше, повинно відповідати прийнятій технології управління для покращення показників діяльності підприємства за рахунок більш його раціонального використання.

Таким чином, спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у компетентнісно орієнтованому формуванні кадрового забезпечення, оцінюванні кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпеченні системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управлінні розвитком кадрового потенціалу та створенні умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу. Отже, управління кадровим потенціалом на описаних засадах сприятиме створенню і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу підприємства.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад сутності та структури кадрового потенціалу підприємства, компетентнісного підходу в управлінських процесах дало змогу зробити певні висновки й узагальнення.

1. Узагальнення результатів аналізу наукової літератури щодо дослідження сутності кадрового потенціалу надало змогу проаналізувати такий понятійно-категоріальний апарат як «потенціал», «кадри» та «кадровий потенціал», відокремити поняття «кадри» від загальноживаних економічних категорій «персонал» і «робоча сила», визначити сутність «кадрового потенціалу» та відокремити його від категорії «трудоий потенціал». В нашій роботі надано визначення категорії «кадровий потенціал» шляхом використання методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST). Кадровий потенціал – це соціально-економічна категорія, яка 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.

2. Розгляд кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління актуалізує проблематику впровадження нових підходів в практику управління кадровим потенціалом. Це дало змогу запропонувати використання компетентнісного підходу як ефективного інструмента забезпечення компетентними кадрами, системоутворюючою основою, що сприятиме формуванню нових процесів в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом спрямовується на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу та застосовується в підборі, адаптації, оцінюванні, управлінні кадровим резервом, мотивації, навчанні та розвитку працівників.



3. Дослідження сутності поняття «компетенції», узагальнення переліку компетенцій працівників, характеристика структури кадрового потенціалу та аналіз зарубіжних і вітчизняної моделей компетенцій дозволило автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників, яка слугуватиме орієнтиром в управлінні кадровим потенціалом.

На підставі характеристики різних підходів щодо трактування поняття «компетенції» надано визначення компетенції як сукупності знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади та досягнення певних результатів праці. Автором виділено основні компетенції працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції, які необхідні для визначення повноти посадових обов'язків і деталізації вимог до їхньої роботи, а також особливі компетенції працівників, що займають керівні посади, які відрізняються своєю управлінською спрямованістю.

Питання розгляду структури кадрового потенціалу пов'язане з його мінливістю під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Підсумовуючий аналіз компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, визначені основні складові кадрового потенціалу: психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний та трудовий. Здійснена характеристика компетенцій за структурними елементами кадрового потенціалу надала змогу запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад (спеціалістів, керівників).

4. З позицій застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства виділено такі послідовні етапи: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управління розвитком кадрового потенціалу та створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

З метою визначення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства автором запропоновано формування кадрового забезпечення, яке передбачає оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та систематичне здійснення послідовних заходів з аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки плану формування кадрового забезпечення (планування підбору на основі профілів компетенцій, планування адаптації, планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетентності, формування і розвиток компетенцій кадрового резерву) та його реалізації.

Запропоновано здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, яке відрізняється від існуючих методів критеріями оцінки рівня компетентності для різних категорій посад, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень по розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Для цього автором сформовано логічно-послідовну схему оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, який складається з етапів, елементів і процедур.

Відмічено, що управління розвитком кадрового потенціалу полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетентності, а також забезпечення посадового просування та планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності.

Доведено, що забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників шляхом створення вмотивованого бажання володіти компетенціями, необхідними для виконання посадових обов'язків та формування на цій основі постійної потреби в їх розвитку.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [32, 35, 36, 37, 88, 139].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Аналіз стану кадрового забезпечення як передумова в управлінні кадровим потенціалом підприємств**

Діагностика управління кадровим потенціалом підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровим потенціалом та формування основних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

З метою розробки заходів з управління кадровим потенціалом автором пропонується проаналізувати стан кадрового забезпечення підприємств (на прикладі комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» та Приватного акціонерного товариства «Інфузія» - підприємство, що займається виробництвом і реалізацією медичних препаратів і матеріалів на госпітальному сегменті фармацевтичного ринку України.). За критеріями (чисельність персоналу та величина річного доходу) визначається тип підприємств. За чисельністю персоналу обидва підприємства належать до великих, оскільки середня чисельність працюючих перевищує 250 осіб, а за річним доходом – середнє. Річний дохід цих підприємств перевищує 10 млн євро, що свідчить про приналежність до середніх підприємств, у яких річний дохід знаходиться в межах від 10 до 50 млн євро) [38, 41]. Отже, за типом дані підприємства співставні, але працюють вони у різних сферах, розрізняються формою власності, метою: транспортна компанія комунальної форми власності та є збитковою, а фармацевтична – приватної форми, компанія прибуткова.

Аналіз стану кадрового забезпечення необхідний при прийнятті будь-яких кадрових рішень та для визначення основних напрямів розвитку кадрового потенціалу в різних сферах. Кожна його складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, починаючи з аналізу кадрового

забезпечення за віковою і статевою характеристикою, розподілу складу працівників за рівнем освіти, категоріями посад, за характеристикою руху персоналу та закінчуючи особливостями підвищення кваліфікації, мають бути проаналізованими.

В дослідженні пропонується порівняльний аналіз стану кадрового забезпечення різних підприємств (КП «Вінницька транспортна компанія», яке є збитковим та належить до сфери послуг, а також ПрАТ «Інфузія», яке є прибутковим виробничим підприємством) для визначення пріоритетів в управлінні кадровим потенціалом підприємств.

Основним видом діяльності КП «Вінницька транспортна компанія» є надання послуг із перевезення пасажирів міським електротранспортом (трамвай, тролейбус) та автомобільним транспортом. Автором пропонується розпочати аналіз із статево-вікової характеристики складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр. (рис. 2.1, рис. 2.2, табл. 2.1).

На рис. 2.1 наведено розподіл складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за статтю у 2012–2018 рр. Згідно статевих розподілів чисельність жінок, які працюють на підприємстві коливається в межах 44,8 %–49,5 %. Розподіл складу чоловіків визначається близько 50,5 %–55,2 %.

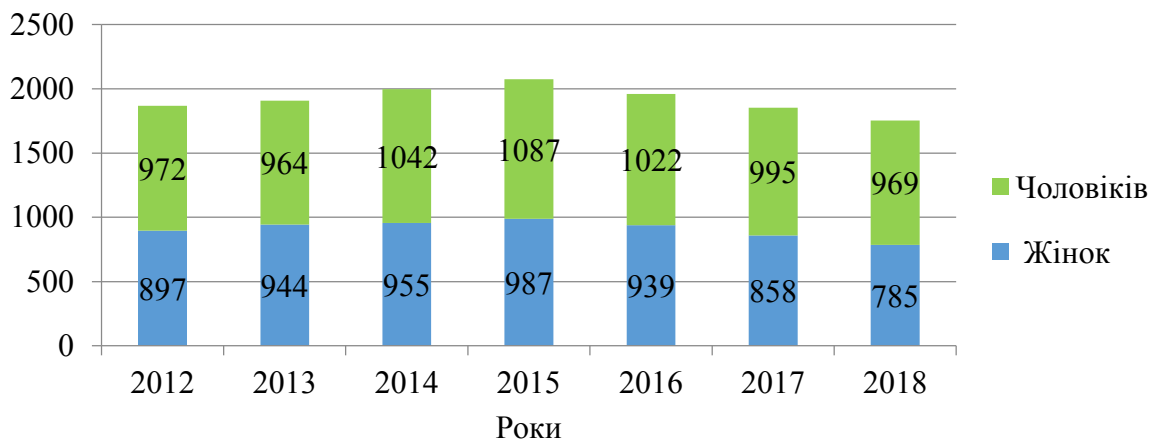


Рис. 2.1. Розподіл складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за статтю у 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Наступним етапом дослідження пропонується проаналізувати вікову характеристику складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 роках. (рис. 2.2).

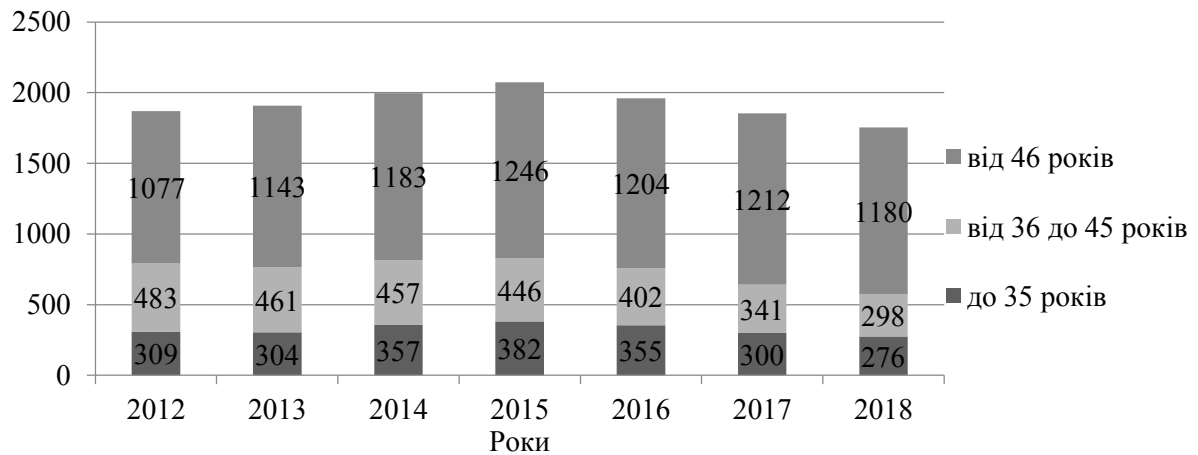


Рис. 2.2. Вікова характеристика складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

В межах 15,7–18,4% чисельності працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр. складають працівники віком до 35 років, від 17,0% до 25,8% – питома вага працівників віком від 36 до 45 років. 57,6%–67,3% складають працівники 46 років і вище. Зазначимо, що основний склад підприємства становлять працівники віком від 46 років і старші.

Статеві-віковий розподіл складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр. надано в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### Статеві-віковий розподіл складу працівників

#### КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр. (осіб)

Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
до 35 років	309	304	357	382	355	300	276
<i>у т.ч жінок</i>	<i>123</i>	<i>120</i>	<i>151</i>	<i>167</i>	<i>148</i>	<i>123</i>	<i>114</i>
<i>у т.ч. чоловіків</i>	<i>186</i>	<i>184</i>	<i>206</i>	<i>215</i>	<i>207</i>	<i>177</i>	<i>162</i>
від 36 до 45 років	483	461	457	446	402	341	298
<i>у т.ч. жінок</i>	<i>271</i>	<i>244</i>	<i>233</i>	<i>219</i>	<i>199</i>	<i>159</i>	<i>132</i>
<i>у т.ч. чоловіків</i>	<i>212</i>	<i>217</i>	<i>224</i>	<i>227</i>	<i>203</i>	<i>182</i>	<i>166</i>
від 46 років	1077	1143	1183	1246	1204	1212	1180
<i>у т.ч. жінок</i>	<i>503</i>	<i>580</i>	<i>571</i>	<i>601</i>	<i>592</i>	<i>576</i>	<i>539</i>
<i>у т.ч. чоловіків</i>	<i>574</i>	<i>563</i>	<i>612</i>	<i>645</i>	<i>612</i>	<i>636</i>	<i>641</i>

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

На рис. 2.3 наведено розподіл складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за категоріями посад.

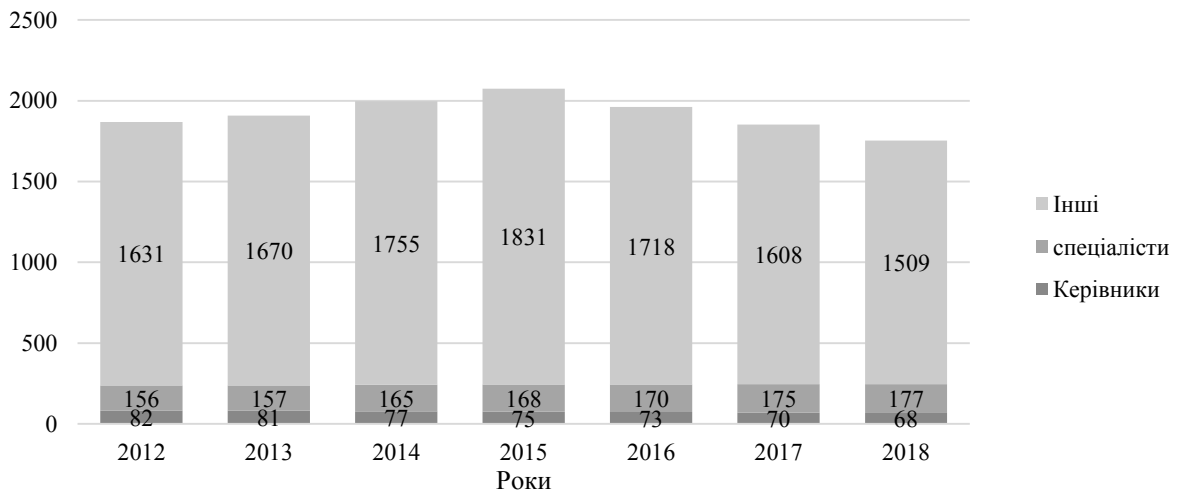


Рис. 2.3. Розподіл складу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за категоріями посад у 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Згідно розподілу працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за категоріями посад у 2012–2018 роках, технічні службовці, кваліфіковані та інші робітники – основна категорія посад в системі (їх питома вага 86,0 %–88,3 %). У динаміці спостерігається тенденція зменшення спеціалістів та керівників протягом 2016–2018 рр., що пов'язане зі зниженням фактичної чисельності працівників підприємства.

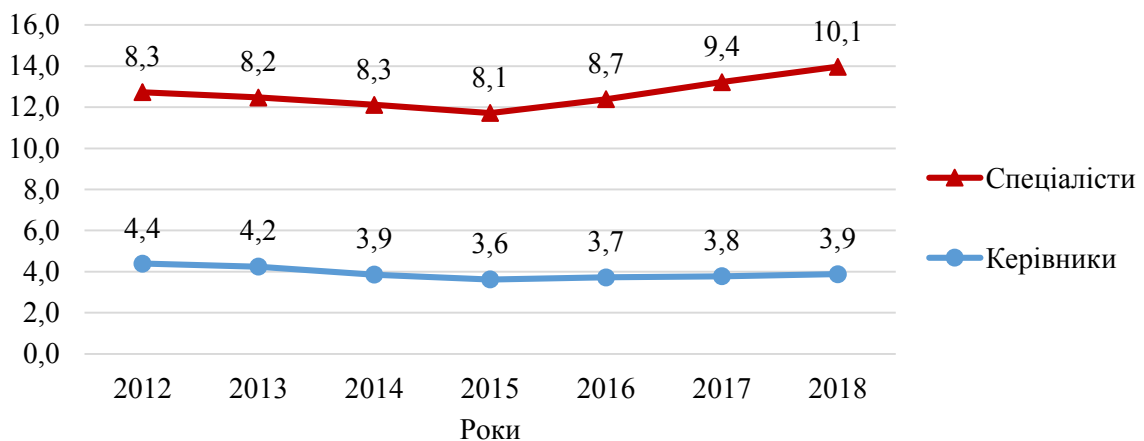


Рис. 2.4. Питома вага керівників та спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» у фактичній чисельності працівників за 2012–2018 рр. (%)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Питома вага керівників КП «Вінницька транспортна компанія» коливається в межах 3,6%–4,4% до фактичної чисельності працівників, а питома вага спеціалістів коливається в межах 8,1–10,1%.

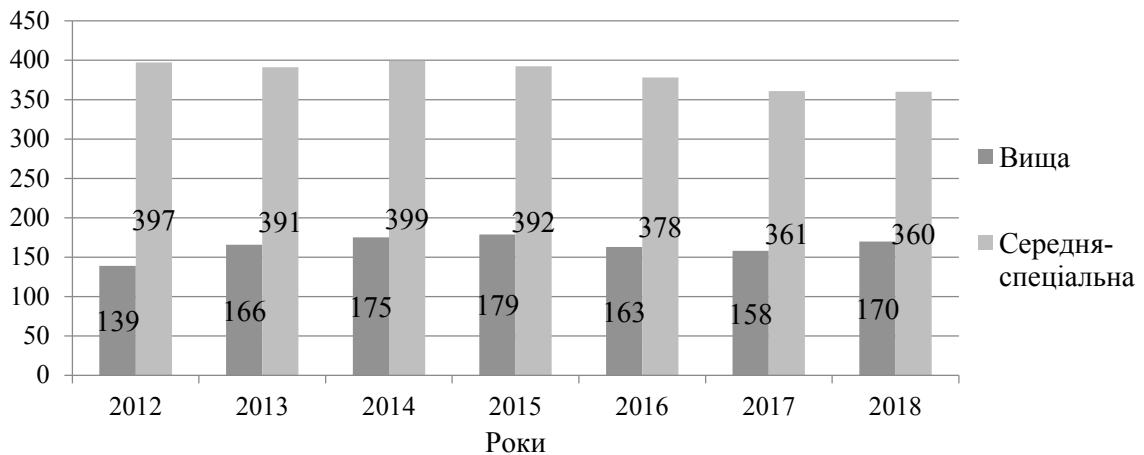


Рис. 2.5. Розподіл працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за рівнем освіти у 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Згідно рис. 2.5 частка працівників КП «Вінницька транспортна компанія», які мають вищу освіту, у 2012–2018 рр. коливається в межах 7,4%–9,7%. Розподіл працівників за середньою-спеціальною освітою коливається в межах 18,9%–21,2% фактичної чисельності.

Однією із складових проведення аналізу стану кадрового забезпечення підприємства є рух кадрів. На рис. 2.6 наведено фактичну чисельність працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр.

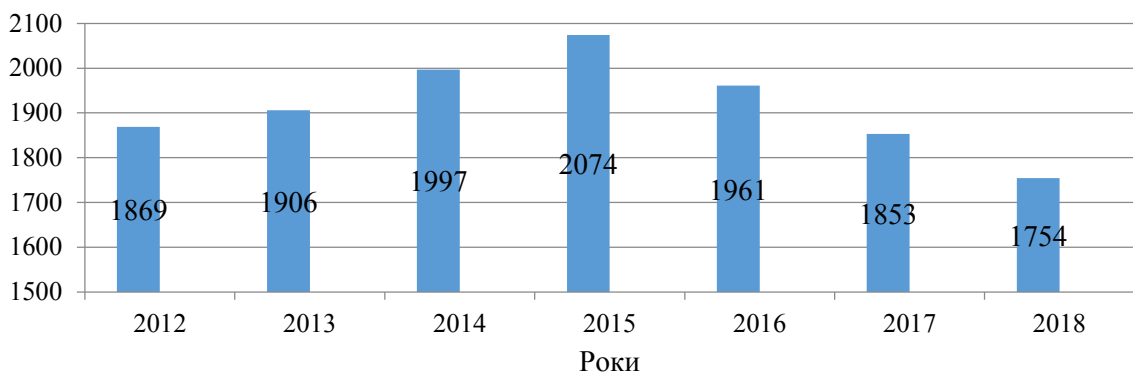


Рис. 2.6. Фактична чисельність працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012-2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Спостерігається тенденція зростання чисельності на 11 % до 2015 р. і зниження чисельності працівників КП «Вінницька транспортна компанія» на 15,4 % у 2018 р. в порівнянні з 2015 р. Фактична чисельність працівників у 2016 році зменшилась на 113 осіб порівняно з попереднім роком, у 2017 році – на 108, у 2018 році – на 99 осіб.

Динаміка руху працюючих оцінюється оборотом з прийняття та звільнення працівників і представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Чисельність звільнених та прийнятих нових працівників  
КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012-2018 рр. (осіб)**

Роки	2012 рік	2013 рік	Відхилення 2013 р. від 2012 р.	2014 рік	Відхилення 2014 р. від 2013 р.	2015 рік	Відхилення 2015 р. від 2014 р.	2016 рік	Відхилення 2016 р. від 2015 р.	2017 рік	Відхилення 2017 р. від 2016 р.	2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2017 р.
Прийнято нових працівників	422	305	-117	420	115	425	5	267	-158	276	9	314	38
Звільнено працівників	235	266	31	331	65	347	16	380	33	384	4	339	-45

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Чисельність прийнятих нових працівників у 2013 р. зменшилась на 117 осіб порівняно з попереднім роком, у 2016 р. – на 158. Збільшення чисельності прийнятих нових працівників спостерігається у 2014 р. – на 115 осіб порівняно з попереднім роком, у 2015 р. – на 5, у 2017 році – на 9, у 2018 р. – на 38 осіб.

Чисельність звільнених працівників у 2013 році збільшилась на 31 особу порівняно з попереднім роком, у 2014 р. – на 65, у 2015 р. – на 16, у 2016 р. – на 33, у 2017 р. – на 4. Зменшення чисельності звільнених працівників спостерігається у 2018 р. на 45 осіб порівняно з попереднім роком.

З метою детального проведення аналізу руху кадрів пропонується визначити та обчислити загальні коефіцієнти [7]:

➤ Коефіцієнт обороту з прийому визначається співвідношенням кількості прийнятих за період до середньої чисельності за той самий період.

➤ Коефіцієнт звільнення визначається співвідношенням кількості звільнених за період до середньої чисельності за цей період.



➤ Коефіцієнт плинності – відношення числа працівників, які вибули за власним бажанням, угодою сторін або переведенням на іншу роботу, а також звільнені за прогули чи інші порушення трудової дисципліни до їх середньої чисельності. Такий порядок пояснюється тим, що всі ці причини негативні для підприємства, оскільки потребують додаткових коштів з боку підприємства на навчання нових працівників, які будуть прийняті на роботу замість звільнених. Дані про рух кадрів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз руху кадрів КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр.

Коефіцієнти	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт прийому (%)	23	16	21	20	14	15	18
Коефіцієнт звільнення (%)	13	14	17	17	19	21	19
Коефіцієнт плинності (%)	13	14	17	17	19	21	19

*Джерело:* Складено автором

Дані обчислення свідчать, що найвище значення коефіцієнту прийому було у 2012, 2014 і 2015 рр. та становило в межах 20%–23%, що можна пояснити переселенням у м. Вінницю людей в 2014 р. з зони АТО. Найнижчі значення коефіцієнту звільнення – у 2012, 2013 рр. становило 13% та 14% відповідно. Найвище значення коефіцієнту звільнення у 2017 р. становило 21%, що пояснюється погіршенням соціально-економічного стану регіону. Коефіцієнт плинності відповідає значенням коефіцієнту звільнення, адже всі звільнені були за такими причинами: власним бажанням, угодою сторін або переведенням на іншу роботу та звільнені за прогули чи інші порушення трудової дисципліни.

Одним із напрямів управління кадровим потенціалом підприємства є професійно-кваліфікаційне зростання працівників. Цей напрям роботи визначає політику формування професійно-кваліфікаційного кадрового складу, зокрема щодо організації навчання працівників і роботи з підвищення рівня професійної компетентності працівників, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення умов для запровадження навчання працівників.

Динаміка показників щодо підвищення кваліфікації працівників КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012-2018 рр. надана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників підвищення кваліфікації працівників  
КП «Вінницька транспортна компанія» у 2012–2018 рр.(осіб)**

Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Всього</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>34</b>
<i>у тому числі:</i> - безпосередньо на виробництві	-	2	2	5	-	-	4
- в загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами	12	18	23	30	34	27	30
<i>у тому числі:</i> - керівники	-	1	2	-	1	4	4
- спеціалісти	-	9	17	-	-	1	10
- технічні службовці	-		2	15	8		9
- кваліфіковані та інші робітники	12	10	4	20	25	22	21

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Протягом 2012–2018 рр. спостерігається тенденція зростання чисельності осіб, які підвищили кваліфікацію, але їхня питома вага дуже незначна (0,6%–1,9% до фактичної чисельності). Головними видами підвищення рівня професійної компетентності працівників КП «Вінницька транспортна компанія» є підвищення кваліфікації, яке включає в себе навчання безпосередньо на виробництві та в загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами. Керівники та спеціалісти здійснюють підвищення кваліфікації в загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами. Технічні службовці – безпосередньо на виробництві. Кваліфіковані та інші робітники підвищують кваліфікаційний розряд в загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами і безпосередньо на виробництві.

ПрАТ «Інфузія» – підприємство, що займається виробництвом фармацевтичних препаратів і матеріалів, основною метою якого є отримання прибутку під час виробництва і реалізації якісних медикаментів на госпітальному сегменті фармацевтичного ринку України. Автором

пропонується здійснити аналогічний аналіз кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія» та розпочати із статево-вікової характеристики складу працівників у 2012–2018 рр. (рис.2.7, рис. 2.8, табл. 2.5).

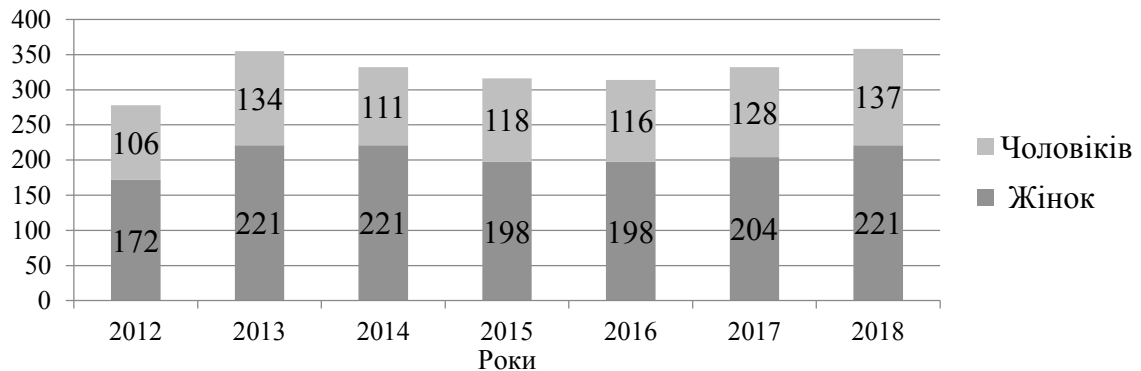


Рис. 2.7. Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за статтю у 2012–2018 р.

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

На рис. 2.7 наведено розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за статтю у 2012–2018 рр. Згідно статевого розподілу, чисельність жінок, які працюють на підприємстві, коливається в межах 61,4 % – 66,6 %, а чоловіків близько 33,4 %–38,6 %.

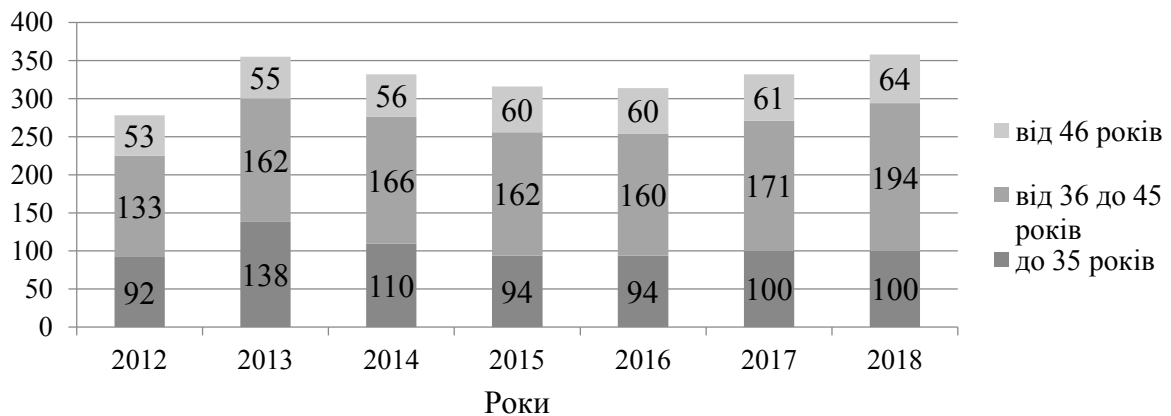


Рис. 2.8. Вікова характеристика складу працівників ПрАТ «Інфузія»

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Питома вага працівників ПрАТ «Інфузія» віком до 35 років у 2012–2018 рр. знаходиться в межах 29,7–38,9 %, на працівників віком 36–45 років припадає 45,6 %–54,2 % всіх працюючих, 15,5 %–19,1 % – від 46 років і вище. Тобто основний склад підприємства становлять працівники віком від 36 до 45 років.

Статеві-віковий розподіл складу працівників ПрАТ «Інфузія» у 2012–2018 рр. надано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Статеві-віковий розподіл складу працівників  
ПрАТ «Інфузія» у 2012–2018 рр. (осіб)**

Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
до 35 років	92	138	110	94	94	100	100
<i>у т.ч жінок</i>	45	77	66	66	66	60	59
<i>у т.ч. чоловіків</i>	47	61	44	28	28	40	41
від 36 до 45 років	133	162	166	162	160	171	194
<i>у т.ч. жінок</i>	92	107	115	92	92	101	119
<i>у т.ч. чоловіків</i>	41	55	51	70	68	70	75
від 46 років	53	55	56	60	60	61	64
<i>у т.ч. жінок</i>	35	37	40	40	40	43	43
<i>у т.ч. чоловіків</i>	18	18	16	20	20	18	21

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

На рис. 2.9 наведено розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за категоріями посад. Основна категорія посад – це спеціалісти в системі АТ. Звертає на себе увагу, що з 2012 р. до 2014 р. чисельність спеціалістів переважала чисельність інших категорій посад, що вказує на підвищення кваліфікації кадрового складу працівників. У 2015–2016 кризових роках, ситуація погіршилась, що відбилось на значному падінню майже всіх показників економіки України. Не стала виключенням і діяльність підприємств Вінничини, їхній кадровий склад і кадровий потенціал. Починаючи з 2017–2018 рр. відбулися врешті позитивні зміни, чисельність і частка спеціалістів ПрАТ «Інфузія» значно зросли, підвищився і якісний склад кадрів.

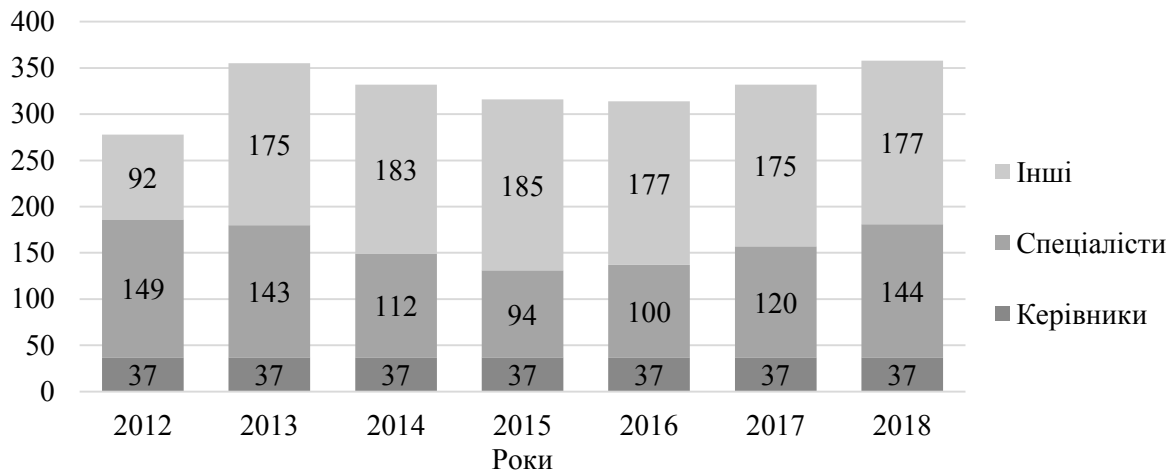


Рис.2.9 Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за категоріями посад (ос.)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Підтверджує висновок наведені зміни в динаміці структури спеціалістів ПрАТ «Інфузія» (рис. 2.10). Питома вага спеціалістів у фактичній чисельності працівників коливається в дуже широких межах (29,7–53,6%), питома вага керівників змінювалась несуттєво.

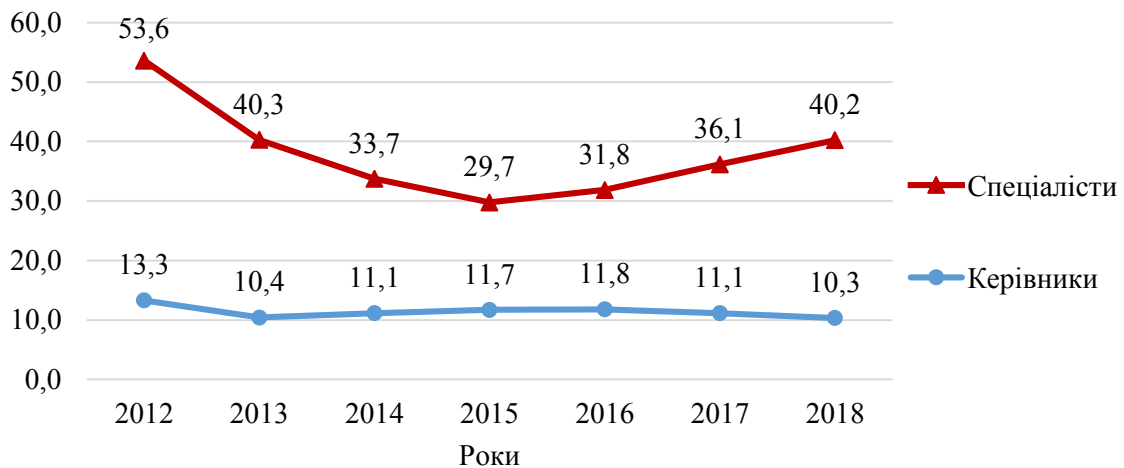


Рис. 2.10. Питома вага керівників та спеціалістів ПрАТ «Інфузія» у фактичній чисельності працівників за 2012–2018 рр. (%)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Наявність необхідних компетенцій для якісного виконання своїх обов'язків керівниками та спеціалістами компанії залежить від рівня освіти. Розподіл управлінського складу за рівнем освіти наведено на рис. 2.11.

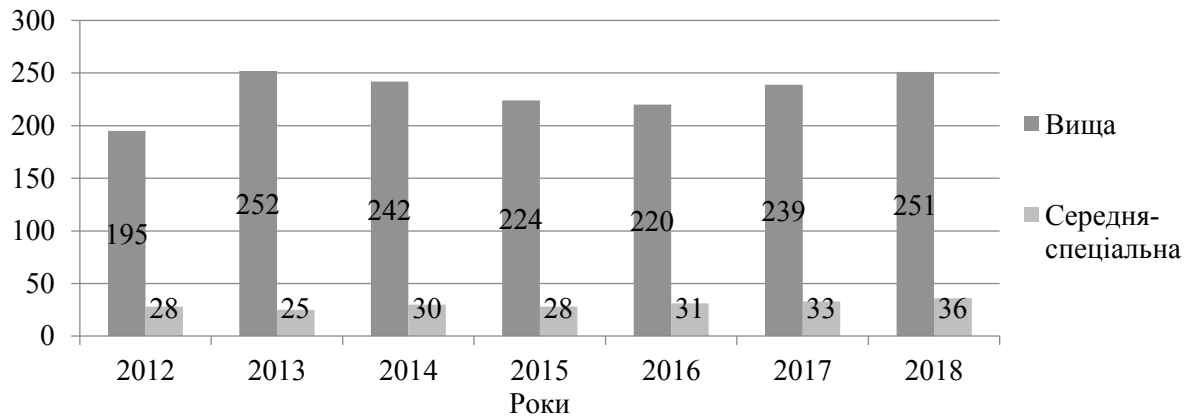


Рис. 2.11. Розподіл працівників ПрАТ «Інфузія» за рівнем освіти у 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Наведені дані свідчать, що чисельність працівників ПрАТ «Інфузія», які мають вищу освіту й частку 70,0–72,9 %, характеризується тенденцією до зниження. І тільки в 2018 р. чисельність працівників з вищою освітою майже зрівнялась з найвищою чисельністю в 2013 р. Для працівників з середньою спеціальною освітою, частка яких складає в досліджуваному періоді 7,0–10,1 % характерна тенденція уповільненого зростання.

На результатах діяльності компанії суттєво відбиваються показники руху й плинності кадрів. Динаміку прийнятих та звільнених працівників наведено в таб. 2.6.

*Таблиця 2.6*

### Динаміка прийнятих та звільнених працівників ПрАТ «Інфузія» у 2012–2018 рр. (осіб)

Роки	2012 рік	2013 рік	Відхилення 2013 р. від 2012 р.	2014 рік	Відхилення 2014 р. від 2013 р.	2015 рік	Відхилення 2015 р. від 2014 р.	2016 рік	Відхилення 2016 р. від 2015 р.	2017 рік	Відхилення 2017 р. від 2016 р.	2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2017 р.
Прийнято нових працівників	89	105	16	99	-6	124	25	78	-46	107	29	115	8
Звільнено працівників	56	28	-28	122	94	114	-8	80	-34	70	-10	56	-14

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Чисельність прийнятих працівників ПрАТ «Інфузія» у 2012-2018 рр. коливалась в межах 78-124 осіб, що пояснюється стабільною кадровою

політикою підприємства. Основні причини звільнення працівників ПрАТ «Інфузія» протягом 2012–2018 рр. за власним бажання, за угодою сторін, переведення на іншу роботу, а також за порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.7

### Аналіз руху кадрів ПрАТ «Інфузія» у 2012–2018 рр.

Коефіцієнти	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт прийому (%)	32	30	30	39	25	32	32
Коефіцієнт звільнення (%)	20	8	37	36	25	21	16
Коефіцієнт плинності (%)	20	8	37	36	25	21	16

*Джерело:* Складено автором

Дані обчислення свідчать, що найвище значення коефіцієнту прийому було у 2015 р. та становило 39 %, найнижче у 2016 р. – 25 %. Найнижче значення коефіцієнту звільнення у 2013 р. становило 8 % і було пов’язане зі зростанням виробничих потужностей. Коефіцієнт плинності відповідає значенням коефіцієнту звільнення, адже за даний період не було звільнень, які не вважаються плинністю кадрів (у зв’язку зі смертю, з виходом на пенсію, скорочення штатів та ін.).

На формування спеціальних компетентностей працівників значний вплив здійснюють заходи з підвищення кваліфікації за різними програмами (рис. 2.12).

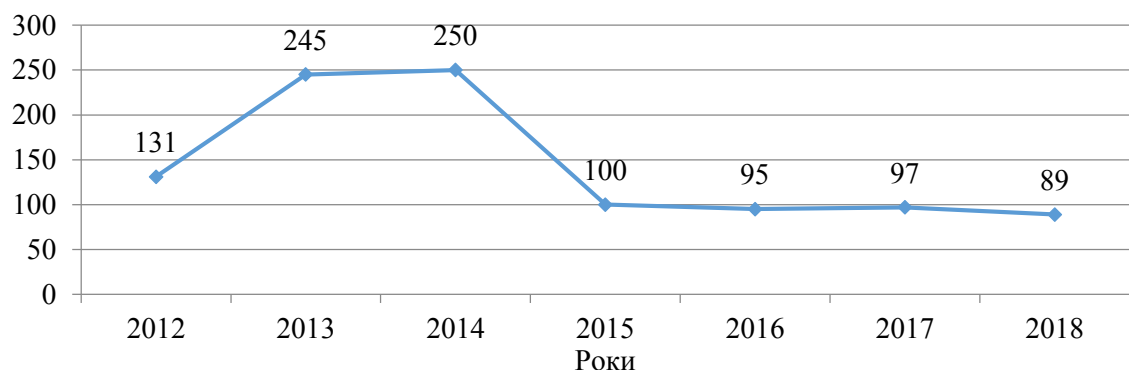


Рис. 2.12. Чисельність працівників ПрАТ «Інфузія», які підвищили кваліфікацію упродовж 2012–2018 рр. (осіб)

*Джерело:* Складено автором за даними [56]

Позитивною тенденцією для ПрАТ «Інфузія» є висока частка працівників, які підвищили кваліфікацію та навчалися у 2012–2014 рр. (47,1–75,3 %) до фактичної чисельності. З 2015 р. і до сьогодні чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію та навчалися, скоротилася в 2,5 і більше разів, що характеризується недостатньою стабільністю.

Проведений аналіз стану кадрового забезпечення КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія» за 2012–2018 рр. дозволив установити для різних компаній такі тенденції:

- Достатньо рівномірний, але протилежний статевий розподіл кадрового складу: для КП «Вінницька транспортна компанія» переважання чоловіків (44,8–49,5 % жінок; 50,5–55,2 % чоловіків), а основну частину працівників ПрАТ «Інфузія» складають жінки (61,4–66,6 %).

- Основний кадровий склад КП «Вінницька транспортна компанія» становлять працівники віком від 46 років і старші (52,3–69,8 %), а для ПрАТ «Інфузія» – більш молоді працівники, віком від 36 до 45 років (45,6–54,2 %).

- Технічні службовці, кваліфіковані та інші робітники – основна категорія посад в КП «Вінницька транспортна компанія» (86,0–88,3 %), на відміну від ПрАТ «Інфузія», де спеціалісти – основна категорія посад в системі (29,7–53,6 %).

- Питома вага керівників КП «Вінницька транспортна компанія» коливається в межах 3,6–4,4 % до фактичної чисельності працівників, а для ПрАТ «Інфузія» даний показник коливається в межах 10,3–13,3 %.

- Дуже низька частка працівників КП «Вінницька транспортна компанія», які мають вищу освіту (7,4–9,7 %), та висока частка працівників ПрАТ «Інфузія» з вищою освітою (70,0–72,9 % до фактичної чисельності).

- Спостерігається тенденція зниження фактичної чисельності працівників КП «Вінницька транспортна компанія» за останні три роки. Для ПрАТ «Інфузія» скорочення було в 2014–2016 рр.

- Для ПрАТ «Інфузія» характерна висока плинність кадрів, у деякі роки в 2 і більше разів перевищувала плинність кадрів транспортної компанії.

- Низька частка працівників КП «Вінницька транспортна компанія», які



підвищили кваліфікацію (0,6–1,9 %) в порівнянні з високою часткою працівників ПрАТ «Інфузія (47,1–75,3 %).

Таким чином, позитивними ознаками для КП «Вінницька транспортна компанія» є рівномірний статевий розподіл кадрового складу. Негативні аспекти кадрового забезпечення полягають у низькій частці керівників та спеціалістів, низькій частці працівників, які мають вищу освіту та підвищують кваліфікацію, зниження фактичної чисельності.

Згідно аналізу кадрового забезпечення для ПрАТ «Інфузія», позитивними ознаками виявлено: високу частку керівників та спеціалістів, високу частку працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, що дає змогу стверджувати про більш високий управлінський потенціал. У той же час, негативним фактором є висока плинність кадрів.

Отже, аналіз дозволив виявити більш високий рівень кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія» ніж КП «Вінницька транспортна компанія». Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

## **2.2. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств за компетентнісним підходом**

Мета оцінювання кадрового потенціалу підприємства полягає у визначенні його поточного стану і перспектив розвитку. Реалізація даної мети створює необхідність у здійсненні оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні. На думку багатьох вчених Білорус Т. В., Омеляненко А. І., Герасименко О. О., Курко О. В., Ільїної О. А. [16, 27, 52] ефективна система оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є надзвичайно важливою для проведення змін на підприємстві для підвищення якості управління. Іноземні дослідники [149, 160] розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях розвитку компетентностей працівників, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації керівників і спеціалістів.

Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом від існуючих методик полягає в предметі оцінки. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється системою критеріїв оцінки рівня компетентності, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розробки комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Зазначимо, що компетенції визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади, а оцінюється рівень компетентності, який пов'язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання своїх обов'язків та досягнення результатів діяльності підприємства.

Автором пропонується здійснити оцінювання кадрового потенціалу на прикладі підприємств різних видів економічної діяльності та різних форм власності (КП «Вінницька транспортна компанія» – комунальної форми власності, є збитковою, а також ПрАТ «Інфузія» – фармацевтична компанія приватної форми власності, є прибутковою) задля обґрунтування можливості застосування даного підходу в різних сферах. Методичний підхід базується на

розроблених в першому розділі деталізованих критеріїв оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок

експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими. Необхідність здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом забезпечується потребою розробки рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності та програм розвитку кадрового потенціалу.

З метою оцінювання кадрового потенціалу пропонується скористатись раніше зазначеним автором алгоритмом оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

Підготовчий етап включає процедуру визначення цілей оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Основні цілі використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства полягають у з'ясуванні розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності, виявленні перспектив розвитку кадрового потенціалу та розробки заходів з його розвитку.

Наступні процедури підготовчого етапу оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу полягають в формуванні переліку компетенцій відповідно до посади, визначенні критеріїв оцінки, методу та показників оцінювання. Автором пропонується здійснювати оцінювання рівня компетентності для основних категорій посад (групи керівників і групи спеціалістів).

З метою оцінювання рівня компетентності використаємо розроблені автором у першому розділі роботи критерії оцінки рівня компетентності за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу (додаток Б). Діапазон оцінки рівня компетентності наступний (кількість балів):

- низький (від 0 до 10 балів включно);
- задовільний (від 10 до 20 балів включно);
- добрий (від 20 до 30 балів включно);
- високий (від 30 до 40 балів включно).

Оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників на прикладі КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія».

Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу здійснюється для окремих працівників за кожною виокремленою компетентністю, чисельність оцінених спеціалістів становить 40 осіб та чисельність оцінених керівників 10 осіб. У додатку В надано усереднені оцінки для двох груп працівників (спеціалістів та керівників).

В якості показників оцінки компетентностей для групи спеціалістів та керівного складу обрано такі статистичні показники [87]:

– Вибіркове середнє арифметичне значення, що характеризує узагальнену думку експертів за рівнем компетентності:

$$\bar{X} = \frac{(x_1 + x_2 + \dots + x_n)}{n}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість експертів;

$x_n$  – оцінки експертів  $n$ -ої компетентності.

– Вибіркова дисперсія, що характеризує розходження в думках експертів щодо вибіркового значення середнього арифметичного рівня компетентності:

$$D = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n}. \quad (2.2)$$

– Середнє квадратичне відхилення, що характеризує дане розходження:

$$\sigma = \sqrt{D}. \quad (2.3)$$

– Коефіцієнт варіації, що характеризує узгодженість експертів щодо рівня компетентності:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} * 100. \quad (2.4)$$

Важливим етапом оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є вибір розміру та складу експертної групи. У даному випадку розмір експертної групи для оцінювання групи спеціалістів та керівників за рівнем компетентності сформовано з 10 експертів. Для оцінювання групи спеціалістів в

склад експертів було залучено працівників відділу кадрів та лінійних керівників. Оцінювання групи керівників було здійснено начальником та заступником начальника підприємства, а також залучено працівників відділу кадрів.

Результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу в КП «Вінницька транспортна компанія» наведено в табл. 2.8, 2.10, 2.12, 2.14, а для ПрАТ «Інфузія» наведено в табл. 2.16, 2.18, 2.20, 2.22.

Таблиця 2.8

**Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників КП «Вінницька транспортна компанія» за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівників			
		Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	18,4	2,04	1,43	8	26,4	4,44	2,11	8
2	Оперативність та системність мислення	11,5	1,25	1,12	10	25	2,80	1,67	7
3	Здатність до саморозвитку	3,7	5,01	2,24	60	21,4	10,64	3,26	15
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	19,2	22,96	4,79	25	15,5	18,25	4,27	28
5	Відповідальність	34,2	5,76	2,40	7	34,8	24,76	4,98	14
6	Працездатність та витривалість	35,5	2,65	1,63	5	31,4	9,24	3,04	10
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19,4	2,04	1,43	7	27,9	14,09	3,75	13
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,5	8,25	2,87	13	31,6	21,44	4,63	15

*Джерело: Розроблено автором*

За даними табл. 2.8 «Висока» оцінка за рівнем компетентності визначена для групи спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія». Експерти визначили відповідальність, працездатність та витривалість, в діапазоні «доброго» рівня компетентності потрапили стресостійкість та емоційна врівноваженість. «Задовільним» рівнем компетентності визначено решту компетентностей психофізіологічної складової кадрового потенціалу.

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу КП «Вінницька транспортна компанія», «високим» рівнем компетентності визначено «відповідальність, працездатність та витривалість». «Задовільним» рівнем компетентності визначено «здатність до самостійного прийняття рішень», решту віднесено до «доброго» рівня.

Узгодженість думок експертів оцінено нами за допомогою відносного показника – коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією вважається значення коефіцієнта до 33 %. За таких умов вважається, що сукупність думок однорідна, розбіжності в думках експертів прийнятні, а середня оцінка є стійкою.

Отже, для групи спеціалістів найбільші розбіжності виявлено для компетентності «здатність до саморозвитку» (60 %), що свідчить про неузгодженість думок експертів, і пояснюється складністю та суперечністю оцінювання даної компетентності. Для оцінки рівня решти компетентностей розбіжність незначна. Для групи керівного складу коефіцієнт варіації склав від 7 % до 28 %, що свідчить про узгодженість думок експертів. Однак зазначимо, що і для цієї групи компетентність «здатність до самостійного прийняття рішень» (коефіцієнт варіації 28 %) виявилась достатньо складною.

Особливістю методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу, що відрізняє його від інших підходів є здійснення оцінювання рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу. Використання методу ранжування дає змогу об'єктивно здійснити оцінювання кадрового потенціалу за складовими та отримати загальний результат, який ми зможемо порівняти з еталонним. На основі методу ранжування виставляється середній бал, який в добутку з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожному структурному

елементу кадрового потенціалу. Автором пропонується здійснити розподілення вагових коефіцієнтів структурних елементів кадрового потенціалу для групи спеціалістів таким чином: значення коефіцієнта трудової складової становить 0,3, адже, на нашу думку, це найважливіша складова від якої залежить ефективність праці спеціалістів; менш значна психофізіологічна та професійно-кваліфікаційна складові, тому значення коефіцієнтів складає по 0,25; найменший вплив на виконання трудових обов'язків має соціальна складова – 0,2.

Соціальна складова здійснює найбільший вплив на результативність праці керівників, тому для неї встановлено ваговий коефіцієнт 0,3; трудова та професійно-кваліфікаційна складові також мають значний вплив на виконання трудових обов'язків, тому ці вагові коефіцієнти встановлено на рівні 0,25. Найменший вплив на результативність праці керівників здійснює психофізіологічна складова з ваговим коефіцієнтом 0,2.

Для отримання зведеної оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства підсумовуються оцінки за кожним критерієм.

«Еталонну» оцінку кадрового потенціалу визначено в такий спосіб:

$$O_{\max}^* = \sum k_i O_{\max} \quad (2.5)$$

де:  $O_{\max}^*$  – «еталонна» оцінка (не перевищує 10 балів);

$k_i$  – ваговий коефіцієнт;

$O_{\max}$  – найвища оцінка за ранжуванням.

Результати оцінювання психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складових кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія» наведено в табл. 2.9, 2.11, 2.13, 2.15, а для ПрАТ «Інфузія» – в табл. 2.17, 2.19, 2.21, 2.23.

**Оцінювання психофізіологічної складової  
кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	18,4	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	5	6,3	0,25	1,6	26,4	7,5	8,1	0,2	1,6
2	Оперативність та системність мислення	11,5		5				25	7,5			
3	Здатність до саморозвитку	3,7		2,5				21,4	7,5			
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	19,2		5				15,5	5			
5	Відповідальність	34,2		10				34,8	10			
6	Працездатність та витривалість	35,5		10				31,4	10			
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19,4		5				27,9	7,5			
8	Стресостійкість та емоційна рівноваженість	21,5		7,5				31,6	10			

*Джерело:* Розроблено автором

З метою оцінювання психофізіологічної складової кадрового потенціалу групи спеціалістів та керівного складу необхідно проранжувати компетентності та отримати загальну оцінку. Основними показниками, необхідними для ранжування, обрано середнє значення оцінок рівня компетентності. Згідно даних табл. 2.9, загальна оцінка психофізіологічного структурного елемента кадрового потенціалу для групи спеціалістів та керівників КП «Вінницька транспортна компанія» становить 1,6 бала.



**Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників КП «Вінницька транспортна компанія» за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	23,2	3,36	1,83	8	19,2	6,36	2,52	13
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3	7,21	2,69	12	26,5	19,05	4,36	16
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	18,5	8,85	2,97	16	25,4	12,64	3,56	14
4	Орієнтація в особливостях професії	19,8	18,56	4,31	22	26,7	10,41	3,23	12
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	14	33,60	5,80	31	26	5,00	2,24	9
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,9	5,09	2,26	33	19,5	11,65	3,41	18
7	Дотримання професійних норм	24,6	12,84	3,58	15	25,9	2,49	1,58	6

*Джерело: Розроблено автором*

Згідно табл. 2.10 «низьким» рівнем компетентності для групи спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» експерти визначили «здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду», «задовільним» — «уміння формулювати точку зору, орієнтація в особливостях професії, постійне оволодіння новими знаннями та вміннями», а також «здатність до професійного розвитку». Решту компетентностей оцінено на рівні «добре».

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «задовільним» рівнем компетентності визначено здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено, здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду, інші компетентності віднесено до «доброго» рівня. Коефіцієнт варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Розрахунки показали, що за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу для спеціалістів суттєві розбіжності в оцінках експертів встановлено для таких компетентностей, як «постійне оволодіння новими знаннями й вміннями та здатність до професійного розвитку» (31 %), також «Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду» (33 %).

Для групи керівників всі показники варіації знаходяться у допустимих межах і підтверджують про відсутність суттєвих розбіжностей в оцінках експертів рівня компетентностей.

Результати оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія» представлені в табл. 2.11.

**Оцінювання професійно-кваліфікаційної складової  
кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка О (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка О (бал.)	Ваговий коефіцієнт $\bar{O}k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	23,2	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	5,7	0,25	1,4	19,2	5	6,8	0,25	1,7
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3		7,5				26,5	7,5			
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	18,5		5				25,4	7,5			
4	Орієнтація в особливостях професії	19,8		5				26,7	7,5			
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	14		5				26	7,5			
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,9		2,5				19,5	5			
7	Дотримання професійних норм	24,6		7,5				25,9	7,5			

*Джерело: Розроблено автором*

Згідно оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу, група спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» отримала 1,4 бала, а група керівного складу 1,7 бала.

У табл. 2.12 наведені показники оцінки за соціальною складовою кадрового потенціалу.

Таблиця 2.12

**Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників КП «Вінницька транспортна компанія» за соціальною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Комунікаційна здатність	21	21,60	4,65	22	26	9,60	3,10	12
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8	11,76	3,43	18	24,3	12,41	3,52	14
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4	9,44	3,07	12	24,6	13,04	3,61	15
4	Навички роботи в команді	12,8	20,96	4,58	36	17,4	15,84	3,98	23
5	Здатність до лідерства	3,6	4,04	2,01	56	25,4	13,84	3,72	15
6	Уміння проводити переговори	7,2	6,36	2,52	35	15,6	9,04	3,01	19
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	20	4,60	2,14	11	28,6	29,84	5,46	19

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно результатів оцінювання групи спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія», експерти визначили «низьким» рівнем дві компетентності, «здатність до лідерства» та «уміння проводити переговори». За цими компетентностями, а також «навички роботи в команді» встановлено неузгодженість думок експертів, що свідчить про складність їх оцінки. «Задовільно» оцінено здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації, решту

віднесено до оцінки «добре». Для керівників «задовільним» рівнем компетентності характеризуються навички роботи в команді та уміння проводити переговори, інші віднесено до «доброго» рівня. Значення коефіцієнта варіації свідчать про узгодженість думок експертів щодо керівного складу.

Таблиця 2.13

**Оцінювання соціальної складової  
кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Комунікаційна здатність	21	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	5	0,2	1,0	26	7,5	6,8	0,3	2,0
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8		5				24,3	7,5			
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4		7,5				24,6	7,5			
4	Навички роботи в команді	12,8		5				17,4	5			
5	Здатність до лідерства	3,6		2,5				25,4	7,5			
6	Уміння проводити переговори	7,2		2,5				15,6	5			
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	20		5				28,6	7,5			

*Джерело:* Розроблено автором

Ранжування за соціальною складовою кадрового потенціалу група спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» отримала оцінку 1,0 бал,

яка є найнижчою з усіх інших компонент, а група керівного складу – 2,0 бали, яка є найвищою з усіх компонент (табл. 2.13).

Таблиця 2.14

**Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників КП «Вінницька транспортна компанія» за трудовою складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	14,8	1,96	1,40	9	24,4	1,64	1,28	5
2	Здатність до планування та організації роботи	13,7	5,01	2,24	16	19,8	13,36	3,66	18
3	Дисциплінованість	36,1	0,09	0,30	1	23,2	23,16	4,81	21
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	14,4	14,84	3,85	27	29,4	9,04	3,01	10
5	Готовність до дій та ініціативність	5,1	2,49	1,58	31	19	8,20	2,86	15
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	6,8	8,16	2,86	32	28,7	12,41	3,52	12
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	15,7	2,41	1,55	10	19,2	17,16	4,14	22
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	16,7	7,61	2,76	17	19,4	12,64	3,56	18

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно даних табл. 2.14, компетентності «уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей», а також «готовність до дій та ініціативність» для спеціалістів характеризується найвищою варіацією (31 та 32 %) та свідчить про досить велику розбіжність у думках експертів. Ці компетентності віднесено в діапазон «низького» рівня.

«Високим» рівнем компетентності спеціалістів є «дисциплінованість», інші віднесено до «задовільного» рівня. «Добрим» рівнем компетентності керівників характеризуються «орієнтація на результативність праці та досягнення результатів», «гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації», а також «уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей», інші віднесено до «задовільного» рівня. Коефіцієнти варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Таблиця 2.15

**Оцінювання трудової складової  
кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу						
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	14,8	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	5	5,0	0,3	1,5	24,4	7,5	6,3	0,25	1,6
2	Здатність до планування та організації роботи	13,7		5				19,8	5			
3	Дисциплінованість	36,1		10				23,2	7,5			
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	14,4		5				29,4	7,5			
5	Готовність до дій та ініціативність	5,1		2,5				19	5			
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	6,8		2,5				28,7	7,5			
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	15,7		5				19,2	5			
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	16,7		5				19,4	5			

Джерело: Розроблено автором

Згідно оцінювання трудової складової кадрового потенціалу загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,5 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом кадрового потенціалу для групи керівників складає 1,6 бала (табл. 2.15).

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 5,5 бал. (з 10) та для групи керівників – 6,9 бал. (з 10 б.). Найбільші показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна компонента та психофізіологічна. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників КП «Вінницька транспортна компанія» доцільно підвищувати рівень основних складових кадрового потенціалу. Особливу увагу звернути на покращення соціального елемента кадрового потенціалу – для групи спеціалістів і психофізіологічного й трудового – для групи керівників.

Наступним етапом дослідження пропонується здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом для порівняльного підприємства ПрАТ «Інфузія». Автором пропонується проаналізувати результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу за компетентностями та результати оцінювання психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складовими кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія».

Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія» за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу надано в табл. 2.16.

Коефіцієнт варіації для групи спеціалістів коливається від 8 % до 27 %, що свідчить про узгодженість думок експертів, лише для компетентностей «здатність до саморозвитку» думки експертів неузгоджені (41 %). Варто зазначити, що при здійсненні оцінювання в КП «ВТК» для даної компетентності також думки експертів були неузгоджені. Для групи керівників – від 6 % до 14 %, що характеризує узгодженість думок експертів.



**Результати оцінювання рівня компетентності  
групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія»  
за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	24,7	9,41	3,07	12	28,3	10,01	3,16	11
2	Оперативність та системність мислення	16,8	20,16	4,49	27	24	9,00	3,00	13
3	Здатність до саморозвитку	11,4	21,44	4,63	41	32,7	3,41	1,85	6
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	16,8	13,56	3,68	22	28,4	15,04	3,88	14
5	Відповідальність	34	8,60	2,93	9	32,2	4,96	2,23	7
6	Працездатність та витривалість	28,8	4,96	2,23	8	32,4	3,44	1,85	6
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	20,9	8,09	2,84	14	34,4	9,24	3,04	9
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,6	12,04	3,47	16	31,3	7,01	2,65	8

*Джерело:* Розроблено автором

За даними табл. 2.16 «Високим» рівнем оцінки компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» експерти визначили «відповідальність», в діапазон «доброго» рівня оцінки компетентності потрапили «здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності», «працездатність та витривалість», «здатність ефективно використовувати розумові здібності», «стресостійкість та емоційна врівноваженість». «Задовільним» рівнем оцінено компетентності «оперативність та системність мислення», «здатність до саморозвитку», «здатність до самостійного прийняття рішень».

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу «добрим» рівнем оцінено компетентності «здатність до самостійного

прийняття рішень», «здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності», «оперативність та системність мислення», решту віднесено до «високого» рівня.

Таблиця 2.17

**Оцінювання психофізіологічної складової  
кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу						
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка О (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	24,7	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	6,9	0,25	1,7	28,3	7,5	9,1	0,2	1,8
2	Оперативність та системність мислення	16,8		5				24	7,5			
3	Здатність до саморозвитку	11,4		5				32,7	10			
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	16,8		5				28,4	7,5			
5	Відповідальність	34		10				32,2	10			
6	Працездатність та витривалість	28,8		7,5				32,4	10			
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	20,9		7,5				34,4	10			
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,6		7,5				31,3	10			

*Джерело: Розроблено автором*

За даними табл. 2.17 загальна оцінка психофізіологічного елемента кадрового потенціалу для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» становить 1,7 бала, а для групи керівників – 1,8 бала.

**Результати оцінювання рівня компетентності  
групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія»  
за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22,5	9,05	3,01	13	25,6	3,84	1,96	8
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3	7,21	2,69	12	29,5	17,85	4,22	14
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	21,7	9,21	3,03	14	35,8	7,56	2,75	8
4	Орієнтація в особливостях професії	21,2	11,36	3,37	16	22,3	8,61	2,93	13
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	11,6	9,44	3,07	26	28,5	2,65	1,63	6
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,5	4,65	2,16	33	26,3	5,21	2,28	9
7	Дотримання професійних норм	24,6	12,84	3,58	15	29,8	6,36	2,52	8

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно табл. 2.18 «Низьким» рівнем оцінено компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» «здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду», «задовільним» — «постійне оволодіння новими знаннями та вміннями». Решту компетентностей віднесено до «доброго» рівня.

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «високий» рівень отримали компетентності «уміння формулювати

точку зору», інші віднесено до «доброго» рівня. Коефіцієнти варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Таблиця 2.19

**Оцінювання професійно-кваліфікаційної складової  
кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка О (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка О (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22,5	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	6,4	0,25	1,6	25,6	7,5	7,9	0,25	2,0
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3		7,5				29,5	7,5			
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	21,7		7,5				35,8	10			
4	Орієнтація в особливостях професії	21,2		7,5				22,3	7,5			
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	11,6		5				28,5	7,5			
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,5		2,5				26,3	7,5			
7	Дотримання професійних норм	24,6		7,5				29,8	7,5			

Джерело: Розроблено автором

Згідно оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу, група спеціалістів ПрАТ «Інфузія» отримала 1,6 бала, а група керівного складу 2,0 бала (табл. 2.19).

Таблиця 2.20

**Результати оцінювання рівня компетентності  
групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія»  
за соціальною складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Комунікаційна здатність	21	21,60	4,65	22	25,1	10,49	3,24	13
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8	11,76	3,43	18	32	2,80	1,67	5
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4	9,44	3,07	12	32	9,00	3,00	9
4	Навички роботи в команді	20,9	8,89	2,98	14	27	5,00	2,24	8
5	Здатність до лідерства	16,3	5,61	2,37	15	28,5	11,25	3,35	12
6	Уміння проводити переговори	10,5	7,65	2,77	26	29	19,20	4,38	15
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30,1	4,69	2,17	7	30,3	4,81	2,19	7

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно табл. 2.20 «Задовільним» рівнем компетентності для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» експерти визначили «відкритість та здатність до співпраці), «здатність до лідерства», «уміння проводити переговори», «добрим» — «навички роботи в команді», «комунікаційну здатність», а також «здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації». Для групи спеціалістів в діапазон «високого» рівня віднесено «здатність дотримання загальнолюдських моральних норм».

«Високим» рівнем компетентності керівників характеризуються «здатність дотримання загальнолюдських моральних норм», «відкритість та

здатність до співпраці», а також «здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації», інші компетентності віднесено до «доброго» рівня оцінки. За коефіцієнтом варіації, думки експертів узгоджені.

Таблиця 2.21

**Оцінювання соціальної складової  
кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»**

№	Критерій	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Комунікаційна здатність	21	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	6,4	0,2	1,3	25,1	7,5	8,6	0,3	2,6
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8		5				32	10			
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4		7,5				32	10			
4	Навички роботи в команді	20,9		7,5				27	7,5			
5	Здатність до лідерства	16,3		5				28,5	7,5			
6	Уміння проводити переговори	10,5		5				29	7,5			
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30,1		7,5				30,3	10			

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно оцінювання соціальної складової кадрового потенціалу група спеціалістів ПрАТ «Інфузія» отримала 1,3 бали, а група керівного складу – 2,6 бали, яка найвища з усіх інших складових (табл.2.21).

**Результати оцінювання рівня компетентності  
групи спеціалістів та групи керівників ПрАТ «Інфузія»  
за трудовою складовою кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	17,2	5,56	2,36	14	26,7	10,81	3,29	12
2	Здатність до планування та організації роботи	13,9	12,49	3,53	25	32,6	5,84	2,42	7
3	Дисциплінованість	28,7	29,61	5,44	19	27,8	52,36	7,24	26
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	15,3	7,21	2,69	18	28,1	9,09	3,01	11
5	Готовність до дій та ініціативність	15,6	15,84	3,98	26	32,4	5,64	2,37	7
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	18	6,00	2,45	14	32,9	19,29	4,39	13
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	21,2	44,16	6,65	31	26,8	3,36	1,83	7
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	34,1	9,89	3,14	9	32,3	2,61	1,62	5

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно розрахунком у табл. 2.22, «ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі» для спеціалістів віднесено в діапазон «високого» рівня компетентності. «Добрим» рівнем компетентності спеціалістів характеризуються «дисциплінованість, здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей». «Високим» рівнем компетентності керівників характеризуються здатність до планування та організації роботи, готовність до дій та ініціативність, ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі, а також уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і

досягнення цілей, інші компетентності віднесено до «доброго» рівня. За всіма значеннями коефіцієнта варіації думки експертів узгоджені.

Таблиця 2.23

**Оцінювання трудової складової  
кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія»**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	17,2	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	5	6,3	0,3	1,9	26,7	7,5	8,8	0,25	2,2
2	Здатність до планування та організації роботи	13,9		5				32,6	10			
3	Дисциплінованість	28,7		7,5				27,8	7,5			
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	15,3		5				28,1	7,5			
5	Готовність до дій та ініціативність	15,6		5				32,4	10			
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	18		5				32,9	10			
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	21,2		7,5				26,8	7,5			
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	34,1		10				32,3	10			

*Джерело:* Розроблено автором

Згідно оцінювання трудової складової кадрового потенціалу (табл. 2.23), загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,9 бала, яка найвища з усіх інших складових. Загальна оцінка за даною складовою кадрового потенціалу для групи керівного складу становила 2,2 бала.



Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 6,5 бали (з 10) та для групи керівного складу – 8,6 бал. (з 10). Найбільші показники кадрового потенціалу отримали: соціальна складова – для керівників і психофізіологічна – для спеціалістів. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників ПрАТ «Інфузія» доцільно підвищувати рівень основних складових кадрового потенціалу. Особливу увагу звернути на покращення психофізіологічної – для групи керівників; соціальної – для групи спеціалістів.

Узагальнюючі результати оцінювання кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія» за компетентнісним підходом надано в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

**Зведені результати оцінювання кадрового потенціалу  
КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія»  
за компетентнісним підходом**

№	Складові кадрового потенціалу	КП «Вінницька транспортна компанія»				ПрАТ «Інфузія»			
		Показники для групи спеціалістів		Показники для групи керівників		Показники для групи спеціалістів		Показники для групи керівників	
		Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка	Оцінка рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу	Загальна оцінка
1	Психофізіологічна	1,6	5,5	1,6	6,9	1,7	6,5	1,8	8,6
2	Професійно-кваліфікаційна	1,4		1,7		1,6		2,0	
3	Соціальна	1,0		2,0		1,3		2,6	
4	Трудова	1,5		1,6		1,9		2,2	

*Джерело: Розроблено автором*

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу КП «Вінницька транспортна компанія», отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 5,5 бал. (з 10), для групи керівників – 6,9 бал. (з 10). Найбільші показники в оцінці кадрового потенціалу для спеціалістів – психофізіологічна та трудова (1,6 і 1,5 відповідно), для керівників – соціальна (2) та професійно-кваліфікаційна складова (1,7). Загальна оцінка для спеціалістів Прат «Інфузія» – 6,5; для керівників – 8,6 (з 10 б.). Кращі показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна складова (2,6) та трудова (2,2), для спеціалістів – трудова (1,9) та психофізіологічна (1,7).

Таким чином, більш високий рівень кадрового потенціалу має ПрАТ «Інфузія» порівняно з КП «Вінницька транспортна компанія». Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності, галузей і підприємств.

Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Перед підприємством постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

### **2.3. Багатомірне моделювання в управлінні кадровим потенціалом підприємств**

Проблеми управління кадровим потенціалом підприємства характеризуються застарілістю, неефективністю методів та не спрямованістю на сучасні технології управління. Зміна пріоритетів і політик у кадровій роботі підприємства підтверджує необхідність проведення досліджень у даній сфері

для пошуку нових методів управління кадровим потенціалом підприємства. За таких умов актуалізується питання розробки нових методичних підходів, насамперед, через використання математичних методів та компетентнісного підходу для нарощування та розвитку кадрового потенціалу.

В науковій літературі багатовимірне моделювання визначають способом моделювання і візуалізації даних як множини числових, лінгвістичних показників або параметрів, які описують загальні аспекти діяльності організації [72, 145, 147, 150]. Одними із методів такого моделювання є багатовимірне групування, що дозволяє встановити зв'язок і визначити напрямок між результативними і факторними ознаками.

Замятіна Є. Б., Плюта В., Яновський А. Г. та інші [54, 92, 124] в своїх роботах досліджували методи багатовимірного групування, які дозволяють отримати загальне уявлення про різні сторони досліджуваного об'єкта чи процесу, виявити закономірності зміни основних показників в сукупності, встановити взаємозв'язки і залежності різних сторін досліджуваних явищ, визначити вплив факторів на зміну результативної ознаки. Чернова Т. В. зазначає, що розбиття сукупності на групи відбувається за однорідними ознаками та, з точки зору окремих одиниць сукупності, визначає групування як об'єднання окремих одиниць сукупності в групи, однорідних за будь-якими ознаками [117, с. 12].

Аналітичні угруповання, побудовані за однією ознакою, і складні угруповання дозволяють встановити зв'язок і визначити напрямок між результативними і факторними ознаками. Але часто цього буває недостатньо, тому що в дійсності на зміну величини результативної ознаки впливає безліч параметрів, що діють в різних напрямках. Для дослідження таких багатofакторних зв'язків використовуються багатовимірні групування. Метою таких угруповань є розбиття сукупності соціально-економічних явищ на якісно однорідні групи по великому числу ознак одночасно і визначення на їх основі зв'язків і впливів параметрів на результат.

Автором пропонується визначити рівень розвитку кадрового потенціалу підприємств (на прикладі КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія») шляхом групування компетентностей на основі багатовимірного моделювання, у результаті чого надати рекомендації щодо управління кадровим потенціалом.

Для цього пропонується обрати два різні, але співставні підприємства: КП «Вінницька транспортна компанія» – транспортна компанія комунальної власності, збиткова, ПрАТ «Інфузія» – фармацевтична компанія приватної форми власності, прибуткова.

З метою визначення рівня кадрового потенціалу підприємств необхідно визначити параметри за якими буде проводитись дослідження. Як правило, при багатовимірному моделюванні основна увага акцентується на даних продажів, балансу, прибутку, ваги, або на об'єктах, які можна перерахувати, таких як статті, патенти, книги [13, 46, 72, 93]. В нашому дослідженні параметрами оберемо компетентності, за якими здійснюється оцінювання працівників.

Значення параметрів, усереднені експертні оцінки рівня компетентності для двох груп працівників (спеціалістів та керівників) КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія», надано у додатку В. Дані показники отримані за результатами оцінювання кадрового потенціалу на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників двох підприємств. Групування компетентностей груп керівного складу та спеціалістів виконано шляхом впорядкування елементів багатовимірних сукупностей, а саме, за допомогою методу групування, що використовує поняття багатопараметричної відстані між елементами множини.

Кожне підприємство характеризується набором з тридцяти параметрів (компетентності). Для цього необхідно розділити параметри на три групи за рівнем розвитку кадрового потенціалу. В нашому дослідженні пропонується ввести поняття умовного еталонного підприємства, показники (найбільші) якого вибрані з сукупності відповідних показників підприємств. Далі підприємства порівнюються по кожному показнику з еталонним

підприємством, яке має найбільші показники з порівнюваних підприємств. Таким чином, показники (усереднені експертні оцінки), які попадуть у певну область об'єднуємо в одну групу.

Аналіз сукупності параметрів обраних підприємств дозволяє встановити набір параметрів еталонного підприємства.

В дослідженні важливим є визначення коефіцієнтів значущості для обраних параметрів, прийнятих у п.2.2.

Для спеціалістів:

- Значення коефіцієнта значущості трудової складової становить 0,3;
- психофізіологічної складової – 0,25;
- професійно-кваліфікаційної складової – 0,25;
- соціальної складової – 0,2.

Для групи керівників:

- Значення коефіцієнта значущості соціальної складової – 0,3;
- трудової складової – 0,25;
- професійно-кваліфікаційної складової – 0,25,;
- психофізіологічної складової – 0,2.

В рамках даних груп пропонується визначити більш та менш вагомі коефіцієнти для керівників та спеціалістів.

Для психофізіологічної складової кадрового потенціалу групи спеціалістів визначено менш важливі компетентності: здатність до саморозвитку та здатність до самостійного прийняття рішень. Для соціальної та трудової складових: здатність до лідерства та уміння проводити переговори, готовність до дій, ініціативність та уміння визначати проблеми, приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей, які пов'язуємо з управлінськими аспектами.

Пропонується визначити більш вагомі компетентності, які необхідні керівникам в управлінні підлеглими: здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість та

емоційна врівноваженість; здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору; орієнтація в особливостях професії: здатність до лідерства; уміння проводити переговори; здатність до планування та організації роботи; уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей.

Набір еталонних значень параметрів підприємства та відповідні значення вагових коефіцієнтів в рамках аналізу групи керівного складу та спеціалістів наведено в табл. 2.25. та 2.26.

Таблиця 2.25

**Набір еталонних значень параметрів та відповідні значення  
коефіцієнтів значущості для спеціалістів**

№	Параметр	Показник $x_{\max i}$	Коефіцієнт значущості $k_i$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	30	0,035
2	Оперативність та системність мислення	25	0,035
3	Здатність до саморозвитку	18	0,02
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	27	0,02
5	Відповідальність	40	0,035
6	Працездатність та витривалість	38	0,035
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	25	0,035
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	26	0,035
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	27	0,04
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	27	0,04
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	25	0,04
4	Орієнтація в особливостях професії	27	0,04
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	23	0,03
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	10	0,03
7	Дотримання професійних норм	30	0,03
1	Комунікаційна здатність	27	0,03
2	Відкритість та здатність до співпраці	24	0,03

Продовження табл. 2.25

1	2	3	4
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	30	0,03
4	Навички роботи в команді	25	0,03
5	Здатність до лідерства	20	0,025
6	Уміння проводити переговори	14	0,025
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	34	0,03
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	22	0,045
2	Здатність до планування та організації роботи	20	0,025
3	Дисциплінованість	37	0,045
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	21	0,045
5	Готовність до дій та ініціативність	23	0,025
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	22	0,025
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	25	0,045
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	40	0,045

Джерело: Складено автором

Таблиця 2.26

**Набір еталонних значень параметрів та відповідні значення коефіцієнтів значущості для керівників**

№	Параметр	Показник $X_{\max i}$	Коефіцієнт значущості $k_i$
1	2	3	4
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	34	0,03
2	Оперативність та системність мислення	30	0,02
3	Здатність до саморозвитку	35	0,02
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	35	0,03
5	Відповідальність	42	0,02
6	Працездатність та витривалість	36	0,02
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	40	0,03
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	36	0,03
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	30	0,04
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	36	0,04
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	40	0,04
4	Орієнтація в особливостях професії	32	0,04
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	30	0,03
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	30	0,03
7	Дотримання професійних норм	34	0,03

## Продовження табл. 2.26

1	2	3	4
1	Комунікаційна здатність	32	0,04
2	Відкритість та здатність до співпраці	35	0,04
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	38	0,04
4	Навички роботи в команді	30	0,04
5	Здатність до лідерства	34	0,05
6	Уміння проводити переговори	35	0,05
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	35	0,04
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	34	0,03
2	Здатність до планування та організації роботи	36	0,035
3	Дисциплінованість	34	0,03
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	34	0,03
5	Готовність до дій та ініціативність	36	0,03
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	40	0,035
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	30	0,03
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	35	0,03

Джерело: Складеноно автором

З метою розрахунку сукупності багатовимірних відстаней параметрів досліджуваних підприємств від еталонного скористаємось формулою:

$$\Delta_i = \sqrt{\sum_i^n k_i^2 (x_{\max i} - x_{ni})^2}, \quad (2.6)$$

де:  $\Delta_i$  – відстань параметрів досліджуваних підприємств від еталонного, показники (найбільші  $x_{\max i}$ ) якого вибрані з сукупності відповідних показників підприємств та задані в табл. 2.25, 2.26;

$x_{\max i}$  – значення і-го показника параметру умовного еталонного підприємства;

$x_{ni}$  – значення і-го показника параметру n-го підприємства;

$k_i$  – відповідні даному параметру коефіцієнти значущості.

Результати обчислень представлені на рис. 2.13 для спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія».

Результати обчислень представлені на рис. 2.14 для керівників КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія».



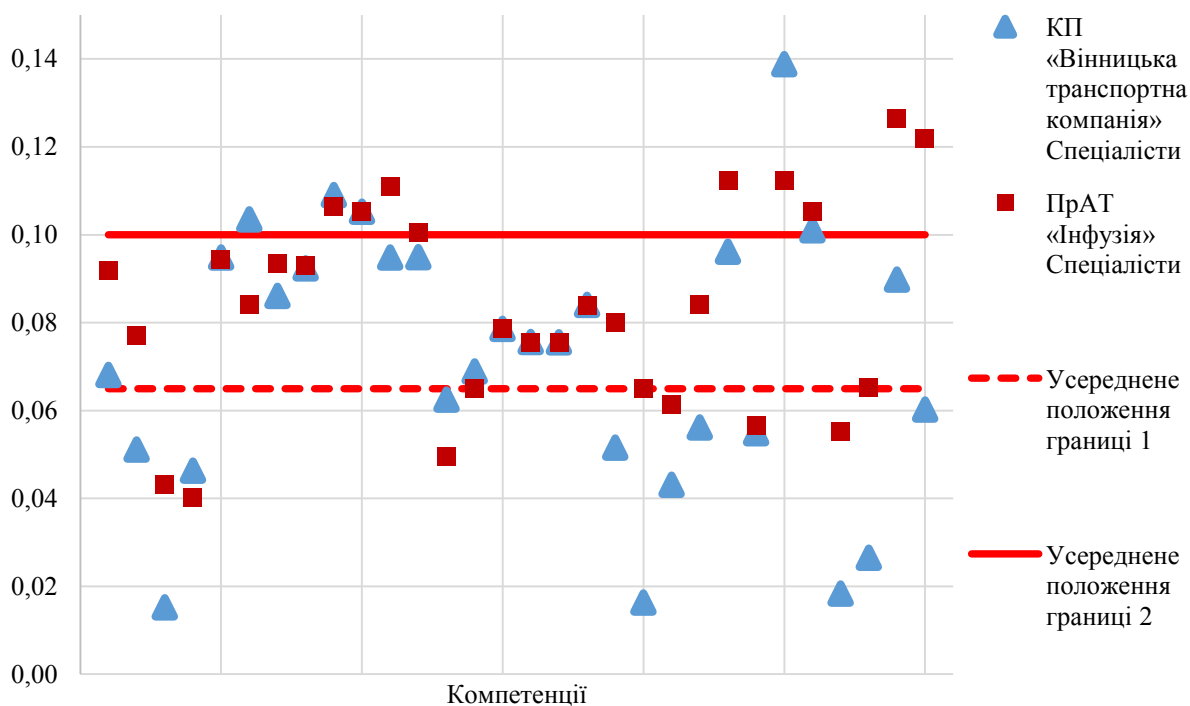


Рис. 2.13. Багатовимірне групування параметрів для спеціалістів досліджуваних підприємств

*Джерело:* Розроблено автором

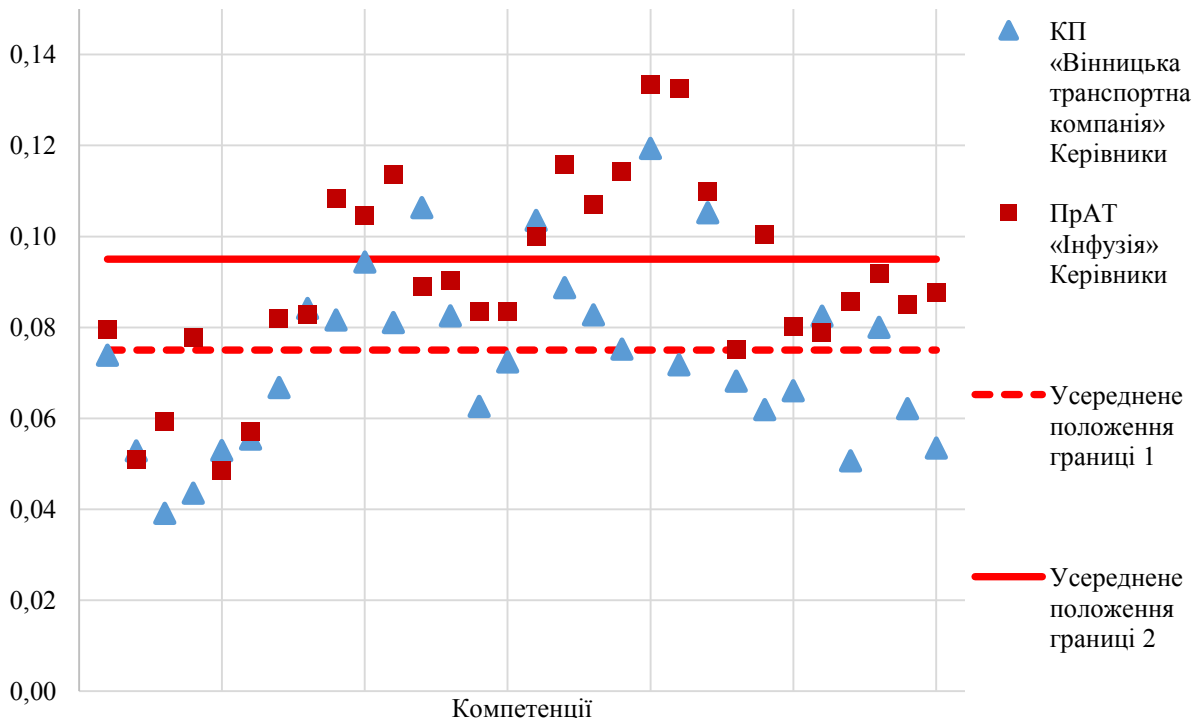


Рис. 2.14. Багатовимірне групування параметрів для керівників досліджуваних підприємств

*Джерело:* Розроблено автором

Рис. 2.13, 2.14 свідчить, що всі параметри досліджуваних підприємств можна об'єднати у групи. Розбиття на три рівновіддалені групи від параметрів еталонного підприємства, а саме одноразового розбиття всієї сукупності значень не є коректним, тому значно кращим розбиттям на групи слід рахувати їх усереднене положення. Отже, виникає завдання щодо проведення двох ліній розподілу, які відображали б реальний розподіл всіх значень параметрів на три групи.

З метою вибору методики розміщення границь груп пропонується здійснити наступні кроки:

- Встановити границі груп, використовуючи принцип рівновіддаленості від еталонного підприємства. Для цього весь інтервал значень ділимо на три рівні частини. Встановлюємо локальні значення обох границь розділення груп;
- Усереднюючи локальні значення параметрів пропонується встановити усереднені положення обох шуканих границь.

З метою отримання значень усереднених положень обох шуканих границь пропонується проводити обчислення в наступному порядку:

$$1) \quad k = \frac{\Delta_{i\max} - \Delta_{i\min}}{3} \quad (2.7)$$

Де:  $k$  – крок розбиття;

$\Delta_{i\max}$  – найбільше значення відстані параметрів досліджуваних підприємств від еталонного;

$\Delta_{i\min}$  – найменше значення відстані параметрів досліджуваних підприємств від еталонного.

$$2) \quad L_{i1} = \Delta_{i\max} - k \quad (2.8)$$

Де:  $L_{i1}$  – локальне значення границі 1.

$$3) \quad L_{i2} = \Delta_{i\min} + k \quad (2.9)$$

Де:  $L_{i2}$  – локальне значення границі 2.

$$4) \quad Y_{i1} = \frac{\sum L_{i1}}{i} \quad (2.10)$$

Де:  $Y_1$  – усереднене положення границі 1.

$$5) \quad Y_{i2} = \frac{\sum L_{i2}}{i} \quad (2.11)$$

Де:  $Y_2$  – усереднене положення границі 2.

Результати обчислень усередненого положення границь для спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія»:

$$k_1 = \frac{0,14 - 0,02}{3} = 0,04$$

$$k_2 = \frac{0,13 - 0,04}{3} = 0,03$$

$$L_{i1} = 0,02 + 0,04 = 0,06$$

$$L_{i1} = 0,04 + 0,03 = 0,07$$

$$L_{i2} = 0,14 - 0,04 = 0,10$$

$$L_{i2} = 0,13 - 0,03 = 0,10$$

$$Y_1 = \frac{0,06 + 0,07}{2} = 0,065$$

$$Y_2 = \frac{0,10 + 0,10}{2} = 0,10$$

Усереднене положення границі 1 та 2 для спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія», які становлять 0,705 та 0,15 відповідно, нанесено на графік рис. 2.13.

Результати обчислень усередненого положення границь для керівників КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія»:

$$k_1 = \frac{0,12 - 0,04}{3} = 0,03$$

$$k_2 = \frac{0,13 - 0,05}{3} = 0,03$$

$$L_{i1} = 0,04 + 0,03 = 0,07$$

$$L_{i1} = 0,05 + 0,03 = 0,08$$

$$L_{i2} = 0,12 - 0,03 = 0,09$$

$$L_{i2} = 0,13 - 0,03 = 0,10$$

$$Y_1 = \frac{0,07 + 0,08}{2} = 0,075$$

$$Y_2 = \frac{0,09 + 0,10}{2} = 0,095$$

Усереднене положення границі 1 та 2 для керівників КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія», які становить 1,712 та 0,72 відповідно, нанесено на графік рис. 2.14.

Згідно рис. 2.13 за результатами метода групування, що використовує поняття багатопараметричної відстані між елементами множини пропонується розділити параметри (компетентності) спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» на наступні групи:

- До першої групи, значення параметрів яких найближчі до параметрів еталонного підприємства, необхідно віднести 4 компетентностей;
- До другої групи – 14;
- До третьої групи – 12.

Параметри (компетентності) спеціалістів ПрАТ «Інфузія» віднесено до наступних груп:

- До першої групи – 9;
- До другої групи – 15;
- До третьої групи – 6.

Отже, значна кількість компетентностей (значення яких найближчі до параметрів еталонного підприємства) спеціалістів ПрАТ «Інфузія» потрапили до першої групи з найвищим рівнем компетентності (9 з 30 параметрів). Щодо результатів багатовимірного моделювання спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія», найменша кількість компетентностей (4 з 30 параметрів) потрапили до першої групи за розвитком кадрового потенціалу з найвищим рівнем компетентності.

Найбільша кількість компетентностей спеціалістів ПрАТ «Інфузія» та КП «Вінницька транспортна компанія» потрапили до другої групи (15 і 14 з 30 параметрів відповідно).

Лише 6 з 30 параметрів, що характеризують рівень компетентності спеціалістів ПрАТ «Інфузія» потрапили до третьої групи за розвитком кадрового потенціалу (значення яких суттєво відрізняються від параметрів еталонного підприємства). 12 з 30 параметрів, що характеризують рівень

компетентності спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» потрапили до третьої групи.

Отже, результати багатовимірного моделювання свідчать про вищий рівень компетентності спеціалістів ПрАТ «Інфузія» ніж КП «Вінницька транспортна компанія».

Згідно рис. 2.14 за результатами метода групування, що використовує поняття багатопараметричної відстані між елементами множини пропонується розділити параметри (компетентності) керівників КП «Вінницька транспортна компанія» на наступні групи:

- До першої групи, значення параметрів яких найближчі до параметрів еталонного підприємства, необхідно віднести 4 компетентностей;
- До другої групи – 9;
- До третьої групи – 17.

Параметри (компетентності) керівників ПрАТ «Інфузія» віднесено до наступних груп:

- До першої групи – 11;
- До другої групи – 14;
- До третьої групи – 5.

Згідно результатів багатовимірного моделювання, значна кількість компетентностей (значення яких найближчі до параметрів еталонного підприємства) керівників ПрАТ «Інфузія» потрапили до першої групи за розвитком кадрового потенціалу з найвищим рівнем компетентності (11 з 30 параметрів). 9 з 30 параметрів, що характеризують рівень компетентності керівників КП «Вінницька транспортна компанія» потрапили до першої групи за розвитком кадрового потенціалу.

До другої групи потрапило 14 і 9 з 30 параметрів, що характеризують рівень компетентності керівників ПрАТ «Інфузія» та КП «Вінницька транспортна компанія»

Лише 5 з 30 параметрів, що характеризують рівень компетентності керівників ПрАТ «Інфузія» потрапили до третьої групи розвитку кадрового

потенціалу. Найбільша кількість компетентностей керівників КП «Вінницька транспортна компанія» потрапили до третьої групи розвитку кадрового потенціалу (17 з 30 параметрів, значення яких найбільш віддаленні від параметрів еталонного підприємства).

Дані результати свідчать про високий рівень компетентності керівників ПрАТ «Інфузія» та низький КП «Вінницька транспортна компанія».

Запропоноване методичне забезпечення групування компетентностей на основі багатовимірного моделювання має наступні переваги порівняно з іншими підходами: характеризується простотою та результативністю моделі, враховує вплив вагових коефіцієнтів на багатовимірне групування.

Запропонований автором методичний інструментарій групування компетентностей для різних категорій посад (спеціалісти, керівники) на основі багатовимірного моделювання, дозволив виявити вищий рівень розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія» ніж КП «Вінницька транспортна компанія», у результаті чого пропонується надати рекомендації щодо управління кадровим потенціалом. Це дає змогу стверджувати, що управління розвитком кадрового потенціалу необхідно здійснювати за такими пріоритетними напрямками, які б відповідали рівню компетентності працівників.

В системі управління кадровим потенціалом ПрАТ «Інфузія» необхідно зосередитись на:

- Стратегічних заходах з управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;
- Забезпеченні розвитку працівників, спрямованого на зростання професійної компетентності;
- Створенні системи безперервного навчання працівників;
- Орієнтуватись на стратегічне планування та управління кадровим потенціалом, що передбачає високий рівень вимог до компетенцій працівників;

– Зосередитись на управлінні змінами в рамках корегування відповідності рівня компетентності працівників займаним посадам як безперервного процесу удосконалення кадрового потенціалу.

В системі управління кадровим потенціалом КП «Вінницька транспортна компанія» необхідно зосередитись на таких заходах:

– Розвиток системи навчання, підвищення рівня компетентності і планування кар'єри працівників;

– Управління кадровим резервом шляхом аналізу, планування і розробки ключових компетенцій, а також впровадження програм розвитку і навчання на основі розроблених моделей компетенцій;

– Забезпечення соціального та матеріального статусу працівників шляхом підвищення рівня оплати праці та створення системи оплати праці, спрямованої на заохочення не тільки за певними результатами праці, а й за рівнем компетентності;

– Забезпечення відповідного матеріального і морального стимулювання, а також стимулювання працівників до самоосвіти, самовдосконалення і підвищення власного рівня компетентності;

– Ефективне використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, створення сприятливих умов праці і соціальної адаптації нових працівників для розкриття та розвитку компетентності;

– Забезпечення адекватної кадрової стратегії, спрямованої на підвищення рівня компетентності працівників;

– Підвищення рівня компетентності шляхом поєднання різних форм і методів навчання та повної оплати витрат;

– Проведення моніторингу забезпеченості, використання і прогнозування потреби в кадрах та відповідності компетенцій працівників займаній посаді;

– Моральне та матеріальне заохочення засноване на принципах особистих досягнень і компетентності працівників.

Впровадження запропонованого методичного підходу щодо групування компетентностей на основі багатовимірного моделювання дозволяє виявити

рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства, створює необхідність розв'язання проблем в управлінні кадровим потенціалом та практичного втілення запропонованих рекомендацій та пріоритетних напрямів управління розвитком кадрового потенціалу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

## **Висновки до розділу 2**

Діагностика управління кадровим потенціалом підприємств дала змогу зробити певні висновки й узагальнення.

1. З метою визначення необхідних пріоритетних напрямів та заходів з управління кадровим потенціалом здійснено аналіз двох підприємств: КП «Вінницька транспортна компанія», ПрАТ «Інфузія» за віковою і статевою характеристикою, рівнем освіти, категоріями посад, характеристиками руху персоналу та особливостями підвищення кваліфікації.

Виявлено рівномірний статевий розподіл кадрового складу КП «Вінницька транспортна компанія», негативні аспекти кадрового забезпечення полягають у низькій частці керівників та спеціалістів, низькій частці працівників, які мають вищу освіту та підвищують кваліфікацію, зниження фактичної чисельності. Стан кадрового забезпечення ПрАТ «Інфузія»: висока частка керівників та спеціалістів, висока частка працівників, які мають вищу освіту, підвищують кваліфікацію і навчаються, дає змогу стверджувати про високий управлінський потенціал. Негативним фактором визначено високу плинність кадрів.

2. Апробація запропонованого у роботі методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з використанням розроблених критеріїв оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною,



професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими дало змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів КП «Вінницька транспортна компанія» 5,5 бал., для групи керівників – 6,9 бал. (з 10), а також для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» 6,5 бал. та для групи керівного складу 8,6 бал. (з 10).

Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для підприємств різних видів економічної діяльності та галузей.

3. Розроблено методичний інструментарій багатовимірного моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності працівників, а саме структурування рівня компетентності різних категорій посад (спеціалістів, керівників) за групами розвитку кадрового потенціалу. Встановлено більш високий рівень розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія». Це дало змогу розробити рекомендації щодо управління кадровим потенціалом підприємств.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [33, 83, 84, 101, 137].

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Моделювання фінансових результатів діяльності збиткового й прибуткового підприємств**

У сучасних умовах підприємства розробляють нові стратегії, застосовують нові методи й підходи в управлінні з метою максимального використання знань, компетентностей, досвіду працівників у реалізації поточних завдань і в реалізації довгострокових цілей шляхом моделювання фінансових результатів діяльності. Це стосується як прибуткових, так і збиткових підприємств. Порівнюємо аналіз фінансових результатів комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» (ВТК) і приватного підприємства ПрАТ «Інфузія».

КП «Вінницька транспортна компанія» є збитковим підприємством, отже її діяльність відбувається як за рахунок власних доходів, так і за рахунок дотацій із місцевого бюджету. Тому діяльність управлінського персоналу повинна бути спрямована на запобігання зростання збитків, яких можна досягнути за рахунок підвищення рівня кадрового потенціалу працюючих. Саме тому актуальним є аналіз фінансових результатів діяльності, який є необхідною умовою ефективного управління доходами і витратами. Можна вважати, що в широкому сенсі діяльність підприємства базується на компетенціях керівників, спеціалістів та інших категорій, що впливає на зростання чи зменшення збитку.

Розвиток транспортної компанії залежить від фінансово-економічного стану, який у свою чергу залежить від результатів діяльності, кадрового потенціалу, рівня компетентності управлінського персоналу. Зараз діяльність КП «Вінницької транспортної компанії» характеризується нестабільними тенденціями, причиною яких є зовнішні фактори: складна економічна ситуація в країні, часті зміни в законодавчій базі, невисокий рівень інноваційного

розвитку, так і внутрішні: високий рівень зносу транспорту, недостатньо ефективний менеджмент, недостатній рівень компетенцій у працівників.

Потужним інструментом такого оцінювання виступає факторний аналіз. Для цього в роботі виконано аналіз збитку транспортної компанії на основі побудови індексної функціональної моделі [100, с. 162–166]. Методологічні основи побудови моделі закладено фірмою Дюпон (у 20-роки минулого століття), яка розробила модель рентабельності власного капіталу (модель DuPont), і включала вона лише три фактори. Зараз методологічні основи цієї моделі використовуються в основному виробничими підприємствами. У дисертації була поставлена мета побудувати таку модель і за рахунок її модифікації, а також включення інших факторів адаптувати її для аналізу не тільки показника рентабельності власного капіталу, але й для оцінки факторів, які сприяли збитку компанії, а також для факторного аналізу прибутку приватного підприємства.

Методика аналізу збитку дозволяє дати комплексну оцінку діяльності компанії, включаючи оцінку рівня збитковості, собівартості перевезень пасажирів, рівня витрат на одну особу управлінського персоналу, частку керівників і спеціалістів у загальній чисельності працюючих і чисельність усіх працюючих. У зв'язку з цим важливо виявити конкретні фактори, які призводять до зростання збитку, щоб їхній вплив надалі можна було усунути або послабити. З цією метою, ґрунтуючись на положеннях індексної теорії, в моделі використано такі показники:

- Збиток компанії ( $Z$ );
- Собівартість перевезень пасажирів ( $C$ );
- Середньорічна чисельність керівників і спеціалістів ( $S_{к.сп}$ );
- Середньорічна чисельність працівників ( $S$ ).

На основі цих показників розраховано такі фактори впливу:

- 1) збитковість ( $Z/C$  – збиток компанії на 1 одиницю собівартості);
- 2) витрати на 1 особу управлінського персоналу ( $C/ S_{к.сп}$ );

3) частка управлінського персоналу в загальній чисельності ( $S_{k,sp}/S$ );

4) загальна середньорічна чисельність працівників ( $S$ ).

Отже, всі фактори, включені в модель, однонаправлені, тобто вони пов'язані з результатом прямою залежністю. Це необхідна умова для правильної інтерпретації впливу факторів. Індексна функціональна модель збитку пропонується у наступному вигляді:

$$Z = \frac{z}{c} * \frac{c}{S_{k.cn}} * \frac{S_{k.cn}}{S} * S \quad \text{або} \quad Z = K_z * r * d * S \quad (3.1)$$

Включення цих факторів в модель пояснюється наступним.

- Перший фактор – коефіцієнт збитковості характеризує величину збитків, що припадає на кожен одиницю загальної собівартості перевезень населення трамвайно-тролейбусним транспортом, тобто це рівень грошових витрат, під час зростання яких збільшується і абсолютна величина збитку транспортної компанії. Собівартість перевезень – це основна частина загальних витрат компанії. Отже, між коефіцієнтом збитковості та величиною негативного фінансового результату компанії існує прямий зв'язок;

- Другий фактор моделі – рівень витрат компанії в розрахунку на одну особу середньорічної чисельності керівників і спеціалістів компанії. Цей показник опосередковано характеризує ефективність праці управлінського персоналу, ступінь використання ним матеріальних, фінансових і людських ресурсів компанії;

- Третій фактор – частка управлінського персоналу в загальній чисельності працюючих у компанії. Цей показник характеризує кадровий склад транспортної компанії, рівень її кадрового потенціалу, наявність необхідних компетенцій управлінського персоналу. Для збиткового підприємства чим більше питома вага управлінських кадрів у загальній чисельності працюючих, тим вищим буде збиток компанії. Отже, завдання підвищення компетентностей управлінського персоналу направлено на запобігання такого становища.

- Четвертий фактор – середньорічна чисельність працюючих, яка безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності підприємства,

оскільки від чисельності працюючих залежить рівень ефективності праці. При падінні ефективності праці збільшується збиток компанії.

Розрахувати вплив факторів моделі можна, використовуючи різні способи:

- 1) метод послідовних різниць;
- 2) метод ланцюгових підстановок;
- 3) метод послідовних ланцюгових індексів зв'язку тощо.

Для вирішення моделі нами використано метод послідовних ланцюгових індексів зв'язку, оскільки перші два способи дають різні результати в залежності від послідовності розташування факторів в моделі. Третій спосіб позбавлений такого недоліку, чим і обумовлено його використання [102, с.163].

Для аналізу збутку використано дані за 2018 р. у порівнянні з 2017 р. (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Динаміка показників діяльності КП «Вінницька транспортна компанія»  
за 2017–2018 рр.**

№ п/п	Показники	2017	2018	Індекси вихідних показників
1.	Середньорічна чисельність працівників, осіб	1853	1754	0,947
2.	Середньорічна чисельність управлінських кадрів, осіб	245	245	1,0
3.	Собівартість перевезень пасажирів міським транспортом, тис грн	334678	405249	1,211
4.	Збиток компанії, тис грн	152754	210373	1,3772

*Джерело:* Розроблено автором

Аналіз наведених даних свідчить, що середня річна чисельність як основний фактор, зростання якого повинно знижуватися збиток і скорочуватися розмір дотацій, зменшився на 5,3 %, що неминуче призведе до зростання збитку, а значить до зростання дотацій із місцевого бюджету. Не дивлячись на зусилля

компанії щодо стримування росту чисельності керівників і спеціалістів (чисельність не зросла, а залишилась на тому ж рівні – 245 осіб), при скороченні загальної чисельності працюючих частка управлінського персоналу зросте й викличе зростання збитку. Крім того, треба звернути увагу, що собівартість перевезень населення трамвайно-тролейбусним транспортом значно зросла, на 21,1 %, але збиток зріс аж на 37,7 %.

Отже, у такій ситуації треба дати оцінку впливу кожного конкретного фактора на величину зростання збитку компанії. У процесі дослідження зміну фінансового результату визначено у такий спосіб:

1) зростання (або зниження) збитку, що відбувається під впливом збільшення рівня збитковості:

$$\Delta Z = Z_0 * (I_z - I_c). \quad (3.2)$$

2) зміну обсягу збитку під впливом рівня витрат в розрахунку на одну особу середньої чисельності керівників і спеціалістів компанії визначено:

$$\Delta Z = Z_0 * (I_c - I_{k.cn}). \quad (3.3)$$

3) зміну обсягу збитку за рахунок зміни частки керівників і спеціалістів у середній чисельності зайнятих працівників компанії визначено:

$$\Delta Z = Z_0 * (I_{k.cn} - I_s). \quad (3.4)$$

4) зміна збитку під впливом зміни середньої чисельності зайнятих:

$$\Delta Z = Z_0 * (I_s - 1). \quad (3.5)$$

Розрахунки свідчать (табл. 3.2), що збиток компанії в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. збільшився на:

$$\Delta Z = 210373 - 152754 = 57619 \text{ тис грн.}$$

Вплив кожного фактору оцінено на основі ланцюгових індексів зв'язку, а саме, підвищення коефіцієнта збитковості (від 0,456 до 0,519 грн/грн) викликало зростання збитку на:

$$\Delta Z_1 = 152754 (1,3772 - 1,211) = 25388 \text{ тис грн};$$

Вплив зміни збитку під впливом рівня витрат в розрахунку на одну особу середньої чисельності керівників і спеціалістів компанії (від 1,366 до 1,654 тис грн) виявився також негативним:

$$\Delta Z_2 = 152754 (1,211 - 1) = 32231 \text{ тис грн};$$

Зростання питомої ваги керівників і спеціалістів у загальній чисельності працівників від 13,22 до 13,97% негативно вплинуло на обсяг збитку, тобто викликало його зростання:

$$\Delta Z_3 = 152754 (1,0 - 0,947) = 8095,962 \text{ тис грн};$$

І тільки вплив зміни середньої річної чисельності працюючих від 1853 до 1754 осіб сприяв зменшенню збитку компанії:

$$\Delta Z_4 = 152754 (0,947 - 1,0) = - 8095,962 \text{ тис грн};$$

Загальний вплив факторів на зростання збитку склав:

$$\Delta Z = 25388 + 32231 + 8095,962 - 8095,962 = 57619 \text{ тис грн};$$

Результати розрахунків впливу факторів на зростання збитку Вінницької транспортної компанії наведено в табл.3.2.

Отже, зростання коефіцієнта збитковості у звітному періоді на 13,8 % призвело до зростання збитку компанії на 25,388 млн грн. Інші фактори також призвели до негативного результату, тобто викликали зростання збитку підприємства. Фактором найбільшого впливу на зростання збитку стало підвищення витрат в розрахунку на одну особу управлінського персоналу на 21,1 %, перш за все, за рахунок зростання витрат на оплату праці. Тобто при незмінній чисельності управлінського персоналу погіршилося співвідношення між категоріями персоналу, собівартість перевезень зросла на 21,1 %.

**Результати факторного аналізу збитку КП «Вінницька транспортна компанія» за 2017–2018 рр.**

№ п/п	Фактори моделі	2017	2018	Вплив факторів, +/- тис грн.
1	Коефіцієнт збитковості, грн/грн	0,456	0,519	25388,0
2	Рівень витрат на одну особу складу керівників і спеціалістів, тис. грн	1,366	1,654	32231,0
3	Частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності працівників, %	13,22	13,97	8095,962
4	Середньорічна чисельність працюючих, осіб	1853	1754	-8095,962
5	Разом приріст збитку, тис. грн	x	x	57619,0

*Джерело:* Розроблено автором

Це свідчить, що у собівартості перевезень зросли не тільки матеріальні витрати та амортизація, але й витрати на основну заробітну плату й матеріальне заохочення. Зазначимо, що темп росту збитку (137,7%) виявився значно вищим, ніж темп зростання собівартості перевезень. Скорочення середньої річної чисельності всіх працюючих, саме за рахунок скорочення інших категорій персоналу сприяв зниженню збитку компанії.

Суттєве погіршення фінансового результату діяльності свідчить про необхідність проведення цілеспрямованої політики ефективних змін на підприємстві, проведення заходів, направлених на підвищення результативності діяльності компанії, на покращення якості кадрового потенціалу, запровадження компетентнісного підходу в системі управління.

Для порівняльного аналізу розглянемо ефективність діяльності прибуткового підприємства – Приватного акціонерного товариства «Інфузія», а також вплив рівня компетентності його управлінського персоналу на фінансовий результат.



Зазначимо, що підвищення економічної ефективності діяльності підприємства насамперед залежить від обґрунтування раціональних параметрів функціонування та розвитку, запровадження компетентнісного підходу в управлінні, поліпшення використання кадрового потенціалу тощо.

Узагальнююча оцінка фінансового стану здійснюється на основі отримання підприємством прибутку. З одного боку, прибуток - це основне джерело фінансування діяльності підприємства, а з іншого, - джерело доходів місцевого бюджету, тому отримання прибутку є основною метою діяльності бізнесу. Аналіз формування фінансових результатів необхідний для цілей підвищення ефективності управління. У ринкових умовах це вимагає вести справи таким чином, щоб забезпечити фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Ринкова стійкість підприємства - це його здатність функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, яке гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику.

Для забезпечення ринкової стійкості підприємство повинно володіти гнучкою структурою капіталу, вміти організувати його рух таким чином, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності і створення умов для самовідтворення.

Як вже було зазначено, методика DuPont дозволяє дати комплексну оцінку основних факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства, що проявляється через чистий прибуток. Методика аналізу дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності підприємства, включаючи оцінку доходу, рентабельності продажів, частки управлінського персоналу в загальній чисельності працюючих, ефективності менеджменту, конкурентоспроможності продукції тощо.

У зв'язку з цим важливо виявити конкретні фактори, що сприяють збільшенню прибутку, щоб забезпечити досягнення головної мети діяльності

приватного підприємства, що розглядається. Аналіз прибутку виконано за 2017 – 2018 рр. (табл.3.3).

Виконуючи умови, яких треба дотримуватися під час побудови детермінованих моделей, нами була побудована модифікована індексна функціональна модель, в якій результативним показником виступає чистий прибуток акціонерного товариства ПрАТ «Інфузія», а для оцінки впливу факторів використано такі показники:

- чистий дохід акціонерного товариства ( $D$ );
- середньорічна чисельність керівників і спеціалістів компанії ( $S_{k\text{cn}}$ );
- середньорічна чисельність працівників ( $S$ );
- прибуток чистий ( $\Pi$ ).

Таблиця 3.3

**Динаміка показників діяльності ПрАТ «Інфузія»  
за 2017–2018 рр.**

№ п/п	Показники	2017	2018	Індекси вихідних показників
1	Середньорічна чисельність працівників, осіб	332	358	1,0783
2	Середня річна чисельність управлінських кадрів, осіб	226	251	1,111
3	Чистий дохід підприємства, тис грн	426429	554526	1,2300
4	Чистий прибуток компанії, тис грн	52831	79576	1,5062

*Джерело:* Розроблено автором

Чистий прибуток акціонерного товариства за останні три роки стрімко зростає. У звітному 2018 р. в порівнянні з 2017 р. він зріс на 50,6%, що пояснюється в значній мірі зростанням чистого доходу на 23,0%, перш за все, за рахунок зростання попиту на лікарські засоби і підвищення цін на медичні

товари. Завдяки цьому зросли обсяги виробництва, зріс чистий дохід підприємства та його чистий прибуток.

Інші фактори також сприяли позитивному результату, а саме, зростання середньої річної чисельності керівників і спеціалістів на 11,1%, а також середньої річної чисельності всіх працюючих на 7,83% призвели до підвищення чистого прибутку підприємства.

На основі наведених вихідних показників розраховано наступні фактори моделі:

- співвідношення чистого прибутку й чистого доходу ( $\Pi/D$ );
- величина доходу в розрахунку на одну особу управлінського (керівників і спеціалістів) персоналу ( $D/S_{k.cn}$ );
- частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності всіх працюючих ( $S_{k.cn}/S$ );
- середня річна чисельність всього персоналу підприємства ( $S$ ).

Усі фактори, включені в модель, мають однакову спрямованість, тобто вони пов'язані з результатом прямою залежністю, яка свідчить, що при зростанні фактора результат також зростає. Індексна функціональна модель чистого прибутку має вигляд:

$$\Pi = \frac{\Pi}{D} * \frac{D}{S_{k.cn}} * \frac{S_{k.cn}}{S} * S \quad \text{або} \quad \Pi = r * V * d * s \quad (3.6)$$

Включення цих факторів в модель пояснюється наступним:

- Співвідношення між чистим прибутком і чистим доходом підприємства. Такий фактор характеризує частку прибутку, яка залишається після сплати податків, отже це показник ефективності використання доходу компанії, який показує, скільки грн прибутку припадає на 1 грн доходу. Збільшення цього співвідношення позитивно впливає на зростання результативного показника;
- Другим фактором є чистий дохід у розрахунку на одну особу з числа керівників і спеціалістів підприємства. Цей фактор свідчить про ефективність праці управлінського персоналу підприємства. Чим більше дане співвідношення тим вище чистий прибуток;

- Частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності працюючих, тобто їхня питома вага. Це співвідношення повинно бути оптимальним, тому що перевищення чисельності персоналу, як і його нестача, здійснять негативний вплив на величину чистого прибутку, оскільки зайва чисельність керівників і спеціалістів призведе до зростання витрат, пов'язаних з оплатою праці. А недостатня кількість управлінського персоналу впливає на погіршення фінансового результату, а крім того, посилюється за рахунок недостатнього рівня компетентностей у менеджерів, тому дуже важливо встановити саме оптимальну чисельність керівників і спеціалістів і їх співвідношення з загальною чисельністю працюючих;

- Чисельність працюючих у компанії впливає на прибуток так само, як передостанній фактор, але стосується також всіх інших категорій персоналу. Зростання чисельності працюючих до конкретної величини буде позитивно впливати на зростання виробничого результату, а отже і на прибуток, який залишається після сплати податків. Перевищення оптимальної чисельності кадрів призведе до негативного результату. Отже, до тих пір, поки зростання чисельності співробітників сприяє зростанню виробничого і фінансового результату, можна вважати чисельність працюючих оптимальною.

Виконаємо розрахунки впливу відібраних факторів на зміну чистого прибутку методом послідовних ланцюгових індексів зв'язку для визначення загальної зміни чистого прибутку й зміни за рахунок факторів моделі. Для цього результативний показник (чистий прибуток) за базисний період треба помножити на різницю між індексами чисельника та знаменника того фактора, який аналізується [102, с. 166].

Виявлення впливу кожного конкретного фактора на величину чистого прибутку в процесі дослідження розраховано у такий спосіб:

- 1) зміна чистого прибутку, яка відбувається під впливом зміни співвідношення між чистим прибутком і доходом після сплати ПДВ і акцизів, тобто під впливом фактору (а):

$$\Delta\Pi_a = \Pi_0 * (I_n - I_d). \quad (3.7)$$

2) зміна другого фактору – впливу величини доходу, що припадає на одного працівника управлінського складу, означає підвищення ефективності праці кожного керівника й спеціаліста за рахунок підвищення рівня їх компетентностей безумовно сприяє зростанню чистого прибутку (в):

$$\Delta\Pi_b = \Pi_0 * (I_d - I_{sk.cn}). \quad (3.8)$$

3) підвищення частки керівників і спеціалістів компанії за рахунок збільшення лідерських компетентностей, розуміння особливостей діяльності свого підприємства, особистої відповідальності, вміння працювати в команді тощо, впливає на зростання чистого прибутку, і розраховується за наступною формулою:

$$\Delta\Pi_{bc} = \Pi_0 * (I_{sk.cn} - I_s). \quad (3.9)$$

4) збільшення середньорічної чисельності працівників сприяє зростанню чистого прибутку підприємства і визначається у такий спосіб:

$$\Delta\Pi_d = \Pi_0 * (I_s - 1). \quad (3.10)$$

Для аналізу чистого прибутку використано дані за 2018 р. у порівнянні з 2017 р. (табл. 3.4). Зросла рентабельність продажів, яка характеризує ефективність підприємницької діяльності, завдяки нарощуванню виробництва, поліпшенню збутової діяльності, підвищенню якості менеджменту, рівня компетентностей персоналу, що кількісно демонструє, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні продажів.

## Визначення впливу факторів моделі на зміну чистого прибутку

## ПрАТ «Інфузія» у 2018 р. в порівнянні з 2017 р.

№ п/п	Показники	2017	2018	Зміна чистого прибутку, тис грн, +, -	Відносна зміна за рахунок факторів, %
1	Співвідношення між чистим прибутком і чистим доходом, %	12,39	14,35	10894	40,7
2	Чистий дохід у розрахунку на одну особу керівників та спеціалістів, тис грн/ос.	1,8869	2,2093	9986	37,3
3	Частка керівників і спеціалістів у загальній чисельності працівників, %	68,1	70,1	1728	6,5
4	Середньорічна чисельність працюючих, осіб	332	358	4137	15,5
5	Прибуток чистий, тис грн	<b>52831</b>	<b>79576</b>	<b>26745</b>	<b>100,0</b>

*Джерело:* Розроблено автором

Розрахунки показали, що чистий прибуток підприємства ПрАТ «Інфузія» у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на:

$$79576 - 52831 = + 26745 \text{ тис грн.}$$

Вплив кожного фактору оцінено на основі ланцюгових індексів зв'язку, а саме, зміна першого фактора – співвідношення між чистим прибутком і чистим доходом суттєво зросло (від 12,39 до 14,35 грн/грн). А це свідчить про зростання прибутку під його впливом на:

$$\Delta\Pi = 52831 (1,5062 - 1,300) = +10894 \text{ тис грн.}$$

вплив зміни величини чистого доходу на одну особу керівників і спеціалістів (від 1,887 до 2,209 тис грн) викликало зростання чистого прибутку:

$$\Delta\Pi = 52831 (1,300 - 1,111) = + 9985 \text{ тис грн.}$$

Підвищення питомої ваги керівників і спеціалістів від 68,1 до 70,1 % всього персоналу призвело до зростання чистого прибутку:

$$\Delta\P = 52831(1,111 - 1,0783) = +1728 \text{ тис грн.}$$

Зростання загальної чисельності працюючих від 332 до 358 осіб позитивно вплинуло на підвищення чистого прибутку підприємства:

$$\Delta\P = 52831 (1,0783 - 1,0) = +4137 \text{ тис грн.}$$

Загальний вплив факторів на підвищення чистого прибутку:

$$10894 + 9985 + 1728 + 4137 = 26745 \text{ тис грн.}$$

Отже, вплив факторів, які несуть в собі характеристику якості кадрового потенціалу (6,5% + 15,5 %) на отримання чистого прибутку, досить значна (22,0%). Більш значну частку прибутку (78 %) створено за рахунок виробничого і збутового потенціалу (рис. 3.1).

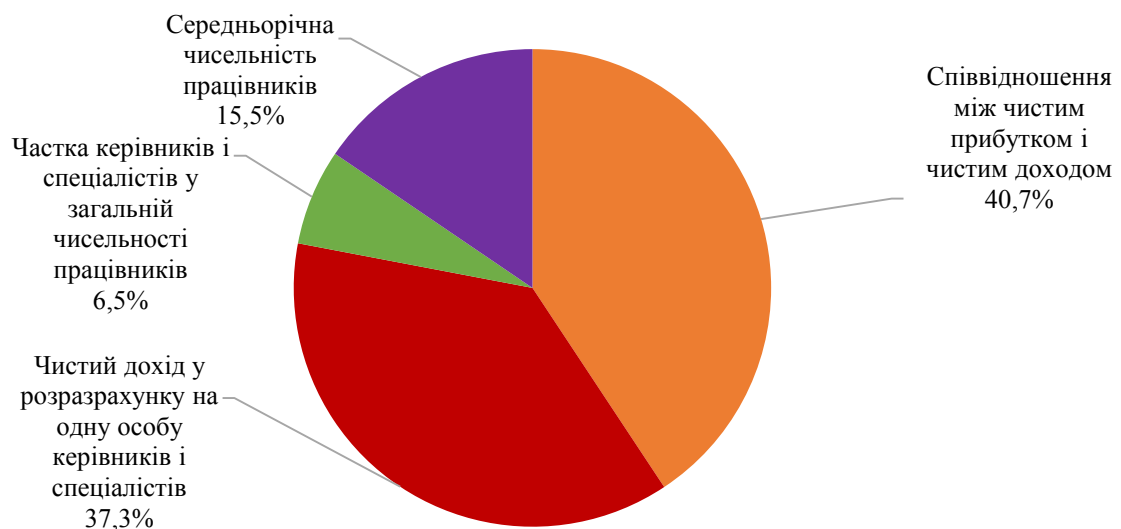


Рис. 3.1. Відносна оцінка впливу факторів моделі на зміну чистого прибутку ПрАТ «Інфузія» (%)

*Джерело:* Розроблено автором

Таким чином, індексні функціональні моделі було побудовано розкладанням результативного показника (збитку та прибутку) на субфактори. Вони дозволили поглибити аналіз результативності діяльності підприємств різних сфер діяльності. Для побудови моделей використано звітність про працю й фінансову звітність підприємств. Доведено, що аналіз фінансових результатів

доцільно виконувати окремо для прибуткових і збиткових підприємств, що дозволить відстежувати не тільки конкретні збиткові підприємства, але й впродовж якого терміну вони мають збиток. Важливою особливістю моделей є те, що обирати для факторного аналізу можна конкретні періоди, наприклад, кризовий стан виробничої діяльності, рецесія або стагнація, періоди підйому та спаду, зростання чи падіння фінансових результатів діяльності підприємства.

### **3.2. Розробка структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом**

В сучасній практиці управлінські рішення стосовно розвитку кадрового потенціалу підприємств спрямовані на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників та, зазвичай, приймаються керівництвом інтуїтивно, відповідно до конкретної ситуації. Функціонування вітчизняних підприємств пов'язане із використанням в управлінні застарілих підходів, відсутністю нових заходів щодо розвитку кадрового потенціалу. У зв'язку з цим, актуалізується питання розробки моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, адже успішне вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню професійного і кар'єрного росту працівників, удосконаленню компетенцій працівників, нарощуванню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

На думку багатьох дослідників [9, 59] управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Деякі автори [25, 115, 116] вважають, що управління кадровим потенціалом необхідне для розкриття існуючого та потенційного активу працівників організації, шляхом використання стратегічних і логічно-послідовних заходів. Враховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом виникає об'єктивна



необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Автором пропонується структурно-логічна модель, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.2).

Цільова складова структурно-логічної моделі містить мету, цілі і завдання управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Мета та цілі управління розвитком кадрового потенціалу полягають у виявленні, підтримці індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні і спрямованості на зростання рівня компетентності. Очевидно, що основні напрямки розвитку кадрового потенціалу повинні бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальній меті та цілям підприємства. Іноземні дослідники вважають [135, 136, 151, 157, 162], що основні цілі розвитку кадрового потенціалу полягають у розкритті, удосконаленні та підтримці потенціалу працівників, а також підвищенні ефективності процесів і практик управління кадровим потенціалом.

Важливим є визначення завдань розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони забезпечують основу для формування комплексу робіт і заходів, таких як: навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, вдосконалення трудових і організаційних процесів, які впливають на кадровий потенціал, необхідних для отримання конкретних результатів.

Коротков А. С. зводить завдання розвитку кадрового потенціалу організацій до: забезпечення обґрунтованого планування, своєчасного підбору і залучення працівників; оптимізації системи визначення мети й мотивації працівників; розвитку ефективної системи оцінки працівників; формування ефективної системи розвитку працівників; створення ефективної системи роботи з кадровим резервом; забезпечення збалансованої вікової структури персоналу; забезпечення ефективної роботи з установами освіти і молодими фахівцями [68, с. 44].

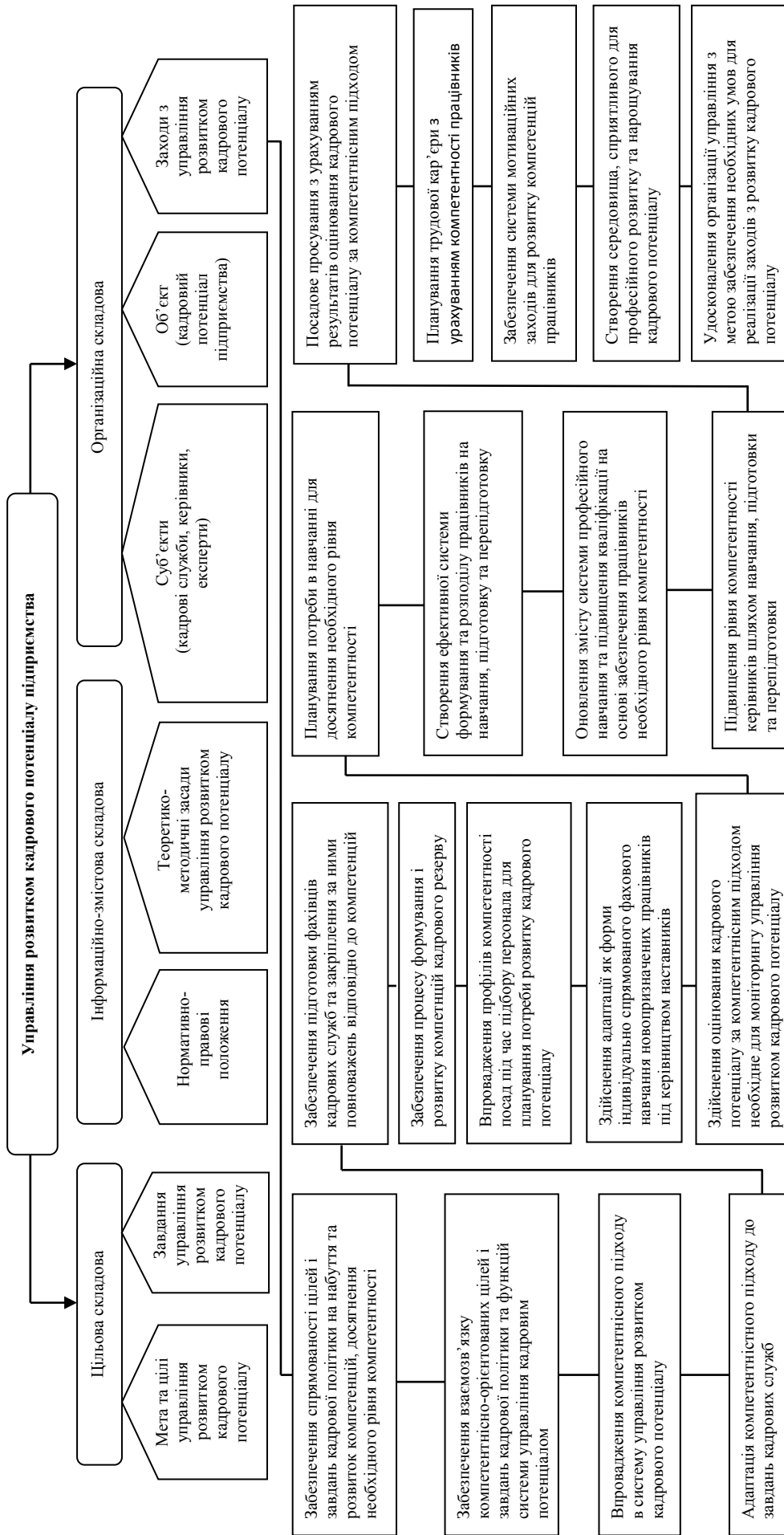


Рис. 3.2. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом  
 Джерело: Розроблено автором

На нашу думку, завдання розвитку кадрового потенціалу повинні спрямовуватись на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу.

Практика управління розвитком кадрового потенціалу підприємств регулюється нормативно-правовим забезпеченням з питань праці та не враховує теоретико-практичних рекомендацій і методичних підходів. Автором пропонується в інформаційно-змістовій складовій структурно-логічної моделі враховувати не тільки нормативно-правові положення, але й теоретико-методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу як інструмент формування нових процесів управління кадровим потенціалом підприємств, орієнтованих на використання компетентнісного підходу.

Організаційна складова структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу містить суб'єкти (кадрові служби, керівники, експерти), об'єкт (кадровий потенціал підприємства) та безпосередньо заходи з управління розвитком кадрового потенціалу.

В практиці часто існуючі заходи з управління розвитком кадрового потенціалу підприємств не спрямовані на використання, нарощування та розвиток кадрового потенціалу, не враховують процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей та компетенцій працівників, а оцінювання, необхідне для виявлення і формування заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу, характеризується недостатньою гнучкістю та має суб'єктивний характер самооцінювання. В основному, розвиток кадрового потенціалу досліджуваних підприємств орієнтується на професійно-кваліфікаційне зростання, яке полягає в навчання, професійної підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації. Автором пропонується визначити заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваних підприємств:

– Забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці

працівників та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

- забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом;

- впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу;

- адаптація компетентнісного підходу до завдань кадрових служб;

- забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій;

- формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

- впровадження профілів компетентності посад під час підбору та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати потребу в розвитку кадрового потенціалу;

- здійснення адаптації як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій;

- здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідного для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу;

- планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій;

- створення ефективної системи формування та розподілу на навчання, підготовку та перепідготовку працівників;

- оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій;

- підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, необхідного для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та допомоги в розвитку їх ключових компетенцій;

- посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву;

- планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників;

- забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Управління розвитком кадрового потенціалу можливе за умови визначення, що мотивує працівників;

- створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу;

- удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Згідно вище запропонованих автором заходів з управління розвитком кадрового потенціалу, які містяться в структурно-логічній моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, першочерговим визначено: забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Практика управління досліджуваних підприємств характеризується недостатньою спрямованістю на процеси розвитку кадрового потенціалу, що спонукає до впровадження компетентнісного підходу в систему управління

розвитком кадрового потенціалу; адаптації компетентнісного підходу до завдань кадрових служб; забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій.

Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню потреби в швидкому заміщенні посад, системному і цілеспрямованому розвитку працівників. Наступний захід з управління розвитком кадрового потенціалу – формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву за вимогами щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання.

Автором пропонується впровадження профілів компетентності посад під час підбору персоналу та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати потребу в розвитку кадрового потенціалу.

Організація трудової адаптації, як напрям удосконалення кадрового потенціалу, призначена зробити період звикання нового працівника максимально комфортним. Автором пропонується одним із заходів з управління розвитком кадрового потенціалу здійснення адаптації, як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій.

Наступним заходом з управління розвитком кадрового потенціалу визначено здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідне для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу. Оцінювання кадрового потенціалу є одним із інструментів удосконалення кадрового потенціалу, адже на основі їх результатів плануються і розробляються напрями, програми і заходи розвитку кадрового потенціалу. Пропонується застосування розроблених у другому розділі методичних

рекомендацій щодо оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу.

Головний напрям управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваних підприємств полягає в підвищенні кваліфікації за різними програмами. На підставі аналізу стану кадрового забезпечення виявлено низьку частку працівників КП «Вінницька транспортна компанія», які підвищили кваліфікацію в 2012–2018 рр. порівняно з високою часткою працівників ПрАТ «Інфузія», які підвищили кваліфікацію та навчались у 2012–2014 рр. В ПрАТ «Інфузія» за останні чотири роки виявлено тенденцію зниження чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію та навчались.

Враховуючи дані негативні аспекти в структурно-логічній моделі управління розвитком кадрового потенціалу, передбачено такі заходи, пов'язані з підвищенням рівня професійної компетентності працівників: планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій; створення ефективної системи формування та направлення керівників та спеціалістів на навчання, підготовку та перепідготовку; оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій; підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки.

В практиці досліджуваних підприємств посадове просування працівників не враховує результатів оцінювання кадрового потенціалу та процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей і компетенцій працівників. То ж заходами з управління розвитком кадрового потенціалу слід вважати посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву, а також планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників. Посадове просування та управління кар'єрою працівників повино бути

систематичним процесом та спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Мотивація – один із орієнтирів процесу управління розвитком кадрового потенціалу, адже розуміння того, що рухає і мотивує працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі і як розвивати компетенції. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу передбачає забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників.

Деякі дослідники [77, 90] основними факторами мотивації трудової діяльності працівників виділяють матеріальне забезпечення, сприяння досягненню високих показників у професійній кар'єрі, самоствердження і самореалізацію в професійній діяльності.

На підприємствах часто однією з основних форм мотивації визначають матеріальне забезпечення. Проте, застосування такого способу мотивації не завжди можливе через обмеженість фонду оплати праці. В такому разі, слід зосередитись і на нематеріальних методах, адже матеріальне забезпечення не може бути одним засобом мотивації працівників.

На нашу думку, використання мотивації, як напряму удосконалення кадрового потенціалу, полягає у застосуванні фінансових та нефінансових стимулів для підвищення компетенцій працівників; забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці; матеріальне стимулювання за якість праці і досягнення високих результатів праці шляхом перерозподілу фонду оплати праці; сприянні саморозвитку працівників, професійного та посадового зростання; забезпеченні належних умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливими факторам в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу й удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства. Забезпечення необхідних умов для



реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників; поглиблення та розширення персональної безпеки і стабільності.

Практичне втілення запропонованої структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом дасть змогу вдосконалити роботу з кадрами, яка сприятиме нарощуванню, удосконаленню і розвитку кадрового потенціалу та спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

### **3.3. Формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємним аспектом набуття та поглиблення компетенцій, що передбачає покращення виконання посадових обов'язків, впровадження та підтримку змін, сприяння підвищення перспектив роботи підприємства. Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування підприємства. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у забезпеченні його якісно-високого рівня, створенні адекватних планів і прогнозів стану та тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також формуванні і реалізації комплексу заходів та рекомендацій щодо забезпечення неухильного зростання і удосконалення кадрового потенціалу.

На розвиток кадрового потенціалу підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать такі, як системи управління на підприємстві, кадрова політика, програми і заходи з розвитку кадрового потенціалу тощо. У складі зовнішніх виділяють економічні, політичні, соціальні чинники.

Деякі автори [26, 76, 122] до зовнішніх чинників відносять такі, які визначають загальні умови зростання продуктивності праці на всіх підприємствах (політика держави, розвиток науково-технічного прогресу, кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту населення, кон'юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення та ін.).

Підприємство не може активно впливати на перелічені зовнішні чинники, але необхідно їх врахувати у своїй діяльності, передусім під час формування програм розвитку кадрового потенціалу. Задля вирішення цих питань доцільно здійснити SWOT-аналіз досліджуваних підприємств КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**SWOT-аналіз КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія»**

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<b>КП «ВТК»</b>	
<p>Стойкий високий попит на послуги. Дотації міською владою. Співфінансування побудови інфраструктури з міською владою. Середній рівень кадрового потенціалу підприємства.</p>	<p>Високий знос і низька ефективність основних фондів. Збитковість. Бюрократичність та корупційність. Недостатня спрямованість на процеси управління кадровим потенціалом (формування, оцінювання, розвитку). Низька чисельність працівників, які підвищують кваліфікацію. Зниження фактичної чисельності працівників. Недостатній рівень компетентності спеціалістів та керівників.</p>
<b>ПрАТ «Інфузія»</b>	
<p>Прибутковість. Стабільний ріст обсягів виробництва. Високий контроль якості продукції. Висока частка керівників та спеціалістів від фактичної чисельності. Висока частка працівників, які мають вищу освіту. Висока чисельність працівників, які підвищують кваліфікацію і навчаються. Високий рівень кадрового потенціалу підприємства.</p>	<p>Періодичні збої в постачанні. Недосконалість рекламної компанії. Недостатня спрямованість на посадове просування, планування кар'єри, навчання, підготовку та перепідготовку працівників. Слабка орієнтація на адаптацію, мотивацію та оцінювання працівників.</p>

Продовження табл. 3.5

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<b>КП «Вінницька транспортна компанія»</b>	
Вдосконалення фінансування. Позитивні зміни в рівні і якості життя населення. Позитивні демографічні зміни.	Повільне зростання або падіння доходів населення. Зменшення фінансування галузі. Значний державний вплив. Часті зміни в законодавчій базі.
<b>ПрАТ «Інфузія»</b>	
Покращення рівня життя населення. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва. Зниження цін на сировину.	Поява товарів субститутів. Розвиток конкуренції. Зменшення пакету замовлень на наступний рік. Підвищення рівня цін. Здороження ресурсів для виробництва.

*Джерело:* Складеноно автором

За результатами SWOT-аналізу КП «ВТК» та ПрАТ «Інфузія» для ефективного управління кадровим потенціалом підприємств та діяльності в цілому необхідно зосередитись на зростанні сильних сторін та мінімізації слабких, враховуючи загрози та можливості зовнішнього середовища (рис. 3.3).

Згідно рис. 3.3 доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємств виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 3.3. Результати SWOT-аналізу КП «Вінницька транспортна компанія» та ПрАТ «Інфузія»

*Джерело:* Розроблено автором

Один з ключових факторів розвитку кадрового потенціалу полягає в набутті та удосконаленні тих компетенцій працівників, які безпосередньо впливають на досягнення цілей і завдань підприємства. Не менш важливим фактором є підвищення рівня компетентності працівників для ефективного

виконання завдань та обов'язків. Автором пропонується зазначити фактори розвитку кадрового потенціалу, які полягають в наступному:

- Підвищення продуктивності праці;
- Набуття нових компетенцій;
- Розширення компетентностей;
- Забезпечення професійного розвитку;
- Сприяння особистісному зростанню;
- Сприяння розвитку трудової кар'єри;
- Підвищення організаційної обізнаності;
- Підвищення рівня мотивації працівників;
- Підвищення адаптаційної гнучкості працівників;
- Забезпечення більш високої якості трудового життя;
- Заохочення працівників проявляти ініціативу;
- Підвищення задоволеністю роботою;
- Сприяння згуртованості працівників та сприятливому середовищу в колективі;
- Підвищення прихильності, лояльності і готовності працівників залишитися на підприємстві та зміцнення бажаного уставу поведінки;
- Зміцнення позитивного ставлення до виконуваних завдань, необхідних змін на підприємстві.

Деякі дослідники вважають [21, 24, 53, 89], що удосконалення кадрового потенціалу шляхом залучення працівників в програми розвитку дозволяє: підвищити сприйнятливість і відкритість працівників до змін для забезпечення зацікавленості у впровадженні змін; виявити найбільш компетентних працівників, на яких можна в подальшому спиратися в процесі впровадження змін і вирішення проблемних питань; посилити мотивацію діяльності працівників шляхом їхньої участі в програмах розвитку; посилити прихильність, лояльність і відданість працівників організації; підвищити якість виконання посадових обов'язків; посилити командний дух і потенціал команди,

удосконалити навички командної роботи та підвищити рівень згуртованості колективу.

Отже, забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників необхідне для ефективного функціонування підприємства та задоволення індивідуальних потреб працівників.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. В даному дослідженні пропонується розглянути і запропонувати основні принципи розвитку кадрового потенціалу. Гармідер Л. Д. до принципів розвитку кадрового потенціалу відносить науковість, системність, специфічність, оптимізаційність, принцип альтернативності, безперервності, рентабельності, інтегративності, стандартизації, циклічності та системності [23, с. 135]. Маркова Н. С. вважає, що принципи розвитку працівників полягають у науковості, функціональності, економічності, адаптивності, комплексності, відповідальності, справедливості, інноваційності, двовекторності та безперервності [73].

Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства пропонується визначити:

– Принципи справедливості і доступності, які передбачають надання всім працівникам рівних можливостей участі в програмах розвитку кадрового потенціалу;

– Принцип відповідальності, який полягає в закріпленні за окремими працівниками кадрових служб обов'язків і завдань пов'язаних з розвитком і удосконаленням кадрового потенціалу;

– Принципи результативності і ефективності, які передбачає орієнтацію на конкретні результати;

– Принцип забезпеченості орієнтований на методичне, правове, інформаційне та технічне забезпечення;

- Принцип науковості, який полягає у використанні сучасних, ефективних, спрямованих на конкретні досягнення, методів розвитку та удосконалення кадрового потенціалу;
- Принцип системності полягає в комплексному вирішенні проблем розвитку кадрового потенціалу;
- Принцип безперервності забезпечує постійне проведення заходів з розвитку кадрового потенціалу;
- Принцип загальності, тобто орієнтація на розвиток потенціалу особистості, так і кадрового потенціалу організації в цілому;
- Принцип альтернативності спрямований на вибір різних методів, способів і програм розвитку кадрового потенціалу;
- Принцип специфічності, який полягає у використанні індивідуального підходу щодо удосконалення і розвитку потенціалу кожного працівника;
- Принцип прозорості процедур і заходів проведення процедур розвитку кадрового потенціалу, відкритості комунікацій кадрових служб з працівниками.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням запропонованих принципів сприятиме формуванню шляхів накопичення та розвитку кадрового потенціалу в його комплексному вигляді.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати через процес систематичного забезпечення поглиблення та розширення компетенцій, накопичення знань і досвіду, удосконалення особистих якостей шляхом навчання, підготовки, перепідготовки, планування трудової кар'єри, посадового просування та сприяння саморозвитку працівників із застосуванням різних методів та способів реалізації цих заходів.

Наступним етапом цього дослідження пропонується сформулювати програму розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка передбачає визначення цілей, завдань, напрямів і методів розвитку потенціалу окремого працівника, так і кадрового потенціалу підприємства в цілому (табл. 3.6).

### Програма розвитку кадрового потенціалу підприємства

Розвиток	Окремого працівника	Підприємства загалом
Цілі	Розвиток потенціалу особистості.	Розвиток кадрового потенціалу підприємства.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Набуття нових компетенцій;</li> <li>- Нарощування і поглиблення наявних компетенцій;</li> <li>- Накопичення професійного досвіду;</li> <li>- Особистісний розвиток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досягнення необхідного рівня компетентності;</li> <li>- Підвищення продуктивності праці;</li> <li>- Підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу;</li> <li>- Ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу;</li> <li>- Розвиток управлінського потенціалу.</li> </ul>
Напрями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій;</li> <li>- Забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності;</li> <li>- Сприяння саморозвитку працівників;</li> <li>- Планування трудової кар'єри та просування по службі згідно з вимогами до професійної компетентності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація процесів розвитку кадрового потенціалу.</li> </ul>
Методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ознайомлення.</li> <li>- Методи трудового розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тимчасове заступництво;</li> <li>• Застосування складних завдань;</li> <li>• Ротація;</li> <li>• Перехресний тренінг.</li> </ul> </li> <li>- Консультування, коучинг.</li> <li>- Навчання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Курси підготовки і перепідготовки працівників;</li> <li>• Методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня;</li> <li>• Стажування;</li> <li>• Лекції;</li> <li>• Професійні семінари;</li> <li>• Конференції;</li> <li>• Майстер-класи;</li> <li>• Тренінги;</li> <li>• Групові дискусії;</li> <li>• Практичні ситуації;</li> <li>• Бізнес-симуляції;</li> <li>• Ділові, рольові та імітаційні ігри;</li> <li>• Розвиваючі проекти і завдання;</li> <li>• Індивідуальні плани розвитку;</li> <li>• Професійний інструктаж;</li> <li>• Демонстрування.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методи організаційного розвитку;</li> <li>- Методи удосконалення організаційних структур;</li> <li>- Методи розвитку та використання різноманітних інструментів спрямовані на засвоєння і отримання працівниками нових компетенцій, досягнення необхідного рівня компетенцій;</li> <li>- Методи встановлення норм, стандартів, критеріїв оцінювання отриманих результатів після проходження працівниками програм удосконалення кадрового потенціалу;</li> <li>- Методи контролю за програмами удосконалення і розвитку кадрового потенціалу підприємства.</li> </ul>

Джерело: Складеноно автором за даними [27, 55, 91, 144, 159]



Чітке визначення і досягнення цілей та завдань розвитку кадрового потенціалу окремого працівника та підприємства загалом є передумовою отримання відчутних та необхідних результатів. Автором зазначено завдання розвитку потенціалу окремого працівника, які полягають у здобутті нових компетенцій, нарощуванні і поглибленні наявних компетенцій, накопиченні професійного досвіду та особистісному розвитку. Завдання розвитку спрямовані на досягнення необхідного рівня компетентності кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу, ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу, розвиток управлінського потенціалу.

Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства автором визначено навчання, підготовку, перепідготовку на основі професійних компетенцій. Застосування систематичного навчання сприяє зростанню і розширенню сфери компетенцій працівників. Систематичне навчання складається з низки логічно пов'язаних і взаємозалежних етапів:

- Аналіз потреб в навчанні;
- Розробка цілей і навчальних планів;
- Здійснення навчальних планів;
- Оцінювання результатів навчання.

Аналіз потреб у навчанні полягає у визначенні розриву між бажаним рівнем компетентності працівників і наявним рівнем. Згідно іноземних досліджень [131, 153, 160], на практиці існують такі джерела інформації про потреби в навчанні:

- Профілі компетенцій працівників;
- Результати оцінювання кадрового потенціалу містять інформацію про можливості, потреби працівників і необхідні напрями їх розвитку;
- Посадові інструкції, в яких детально описано завдання, обов'язки, повноваження працівників та визначено необхідні для роботи знання, вміння і кваліфікацію;

- Кваліфікаційно-професійні стандарти, які охоплюють детальну інформацію про знання, навички, особистісні якості необхідні для виконання конкретного завдання;

- Результати попереднього навчання містять важливу інформацію про нові потреби в навчанні;

- Документація кадрової служби, що охоплює інформацію про працівників і яка може являти собою додаткове джерело інформації про потреби в навчанні.

Планування навчання полягає у визначенні цілей, розробці навчальних планів, відбору працівників і методів підготовки, перепідготовки та підвищення професійного рівня. Наступним етапом є безпосереднє здійснення навчальних планів та програм.

Оцінювання результатів навчання є важливим етапом процесу навчання. Загальна мета оцінювання ефективності процесу навчання полягає у виявленні результатів та визначенні розриву між бажаним рівнем компетентності працівників і досягнутим. В практиці оцінювання результатів навчання відбувається шляхом перевірки з боку безпосереднього керівника чи кадрової служби, за допомогою аналізу впливу навчання на продуктивність праці та виявлення рівня використання в роботі набутих знань і досвіду.

На нашу думку, кадрові служби та керівники досліджуваних підприємств повинні спрямовувати свою діяльність на забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення рівня компетентності для ефективного виконання покладених на них функцій і завдань. З метою здійснення впливу на рівень компетентності працівників автором пропонується використовувати комплекс заходів:

- Використання профілів компетенцій, а саме визначення сукупності необхідних компетенцій для різних посад і виконання конкретних завдань та переліку ключових, які мають найбільший вплив на продуктивність праці;

- Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, результати оцінювання використовуються в якості основи для прийняття

рішень про необхідність покращення певних напрямів розвитку компетенцій, визначення завдань підвищення рівня компетентності та формування спеціальних програми навчання і удосконалення компетенцій працівників;

- Розробка індивідуальних професійних планів для розвитку конкретних компетенцій працівників;

- Особливе приділення уваги чинникам, пов'язаним з покращенням продуктивності праці, набуттям нових компетенцій, розширенні наявних компетенцій, підвищенням мотивації та адаптаційної гнучкості;

- Забезпечення обізнаності працівників про переваги розвитку компетенцій;

- Стимулювання та підтримка ініціативи розвитку компетенцій працівників;

- Аналіз ефективності змін в компетентності працівників.

Іншим напрямом розвитку кадрового потенціалу підприємства автором визначено сприяння саморозвитку працівників. Вплив на саморозвиток працівників організація може здійснювати шляхом спрямованості організаційної структури на посадове просування та кар'єрний розвиток працівників, ціннісної спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток, забезпечення комплексної мотивації працівників і їхньої участі в програмах підготовки, перепідготовки та підвищення рівня компетентності.

Згідно досліджень Комарова С. В. сприяння саморозвитку означає зміну розуміння аспектів про суб'єкта управління організацією і полягає у вирішенні наступних питань [64, с. 30]:

- Створення механізмів формування в організації нових суб'єктів управління (лідерів змін);

- Організація може і повинна використовувати здатність працівників до самореалізації як фактор ефективного саморозвитку;

- Створення механізмів самоорганізації як поєднання процесів адміністративного управління і свідомого саморозвитку працівників;

– Цілеспрямована побудова системи управління поведінкою працівників розглядається як фактор і потенціал розвитку організації в цілому, пов'язаний з поєднанням ініціативи працівників і її цілеспрямованим управлінським використанням.

В іншій праці [65, с.135] дослідник розглядає дві складові саморозвитку, а саме цільові мотиваційні механізми (пов'язані з розвитком особистості, визначенням мети і цілей, оцінюванням результатів і досягнень) та організаційні механізми розвитку (формальні механізми, пов'язані з організаційною структурою та розподілом функцій). На нашу думку, при сприянні саморозвитку працівників також необхідно враховувати ціннісну орієнтацію на організаційну культуру та забезпечити можливість участі працівників в різних навчальних програмах.

Планування трудової кар'єри згідно з вимогами до професійної компетентності як напрям розвитку кадрового потенціалу здійснюється при формуванні призначень на посади шляхом порівняння та використання інформації про відповідність рівня компетентності конкретного працівника посаді, а також вимогам до виконання майбутніх обов'язків, функцій та завдань на новому робочому місці.

Завдяки комплексному підходу до організації процесів розвитку можна здійснювати вплив на рівень потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу підприємства загалом. Організація процесів розвитку кадрового потенціалу полягає у скоординованих і цілеспрямованих діях щодо:

- Відбору способів і програм підвищення рівня компетентності;
- Методів відбору працівників для навчання, підготовки, перепідготовки на основі професійних компетенцій та інших форм професійного і особистісного розвитку;
- Розробки індивідуальних планів розвитку компетенцій для конкретних працівників;
- Планування трудової кар'єри з урахуванням професійної компетентності;

- Аналізу ефективності програм удосконалення та розвитку кадрового потенціалу на рівні змін в поведінці та компетентності працівників;
- Удосконалення організаційної структури спрямованої на посадове просування та кар'єрний розвиток працівників;
- Забезпечення ціннісної спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток;
- Ресурсного забезпечення.

Методи розвитку кадрового потенціалу спрямовуються на розвиток компетенцій працівників необхідних для ефективного виконання завдань та обов'язків, сприяють покращенню комунікативних навичок та підвищенню продуктивності праці. Автором пропонується згрупувати методи розвитку кадрового потенціалу за ознакою корисності для окремого працівника та підприємства в цілому.

Методи розвитку кадрового потенціалу підприємства:

- Методи організаційного розвитку;
- Методи удосконалення організаційних структур;
- Методи розвитку та використання різноманітних інструментів спрямовані на засвоєння і отримання працівниками нових компетенцій, досягнення необхідного рівня компетентності;
- Методи встановлення норм, стандартів і критеріїв оцінювання отриманих результатів після проходження працівниками програм розвитку та удосконалення кадрового потенціалу;
- Методи контролю за програмами удосконалення і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Головне завдання інтеграції розвитку кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу полягає в способах та методах включення цього процесу в управління кадровим потенціалом на різних організаційних рівнях. Набуття та розвиток компетенцій пропонується реалізувати шляхом:

– Передачі організаційних знань новим працівникам, ознайомлення з конкретними завданнями та обов'язками, забезпечення процесу соціалізації, в якому новий працівник долучається до організаційних цінностей, культури та правил [149, с. 76];

– Тимчасового заступництва як способу набуття нових компетенцій, що передбачає виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;

– Застосування складних завдань для конкретних працівників як програми розвитку специфічних компетенцій;

– Ротації як способу набуття нових та розширення наявних компетенцій, шляхом трудового переміщення, що передбачає зміну посадових обов'язків. Метод ротації працівників передбачає зміну посад для поглиблення компетенцій, отримання загального уявлення про організацію та дозволяє розширити взаємодію колективу;

– Перехресного тренінгу, що передбачає ознайомлення працівників з завданнями та обов'язками один одного для покращення організаційної гнучкості, підвищення рівня компетентності працівників [149, с. 78];

– Консультування як пошук рішень щодо вирішення певних проблем;

– Системі коуч-наставництва, яка допомагає швидшій інтеграції працівника в бізнес-процес організації, полегшує процес виведення нових працівників на необхідний рівень робочих результатів, забезпечує процес безперервності навчання, допомагає подолати розрив між навчанням і досягненням результатів [39]. На нашу думку, основними перевагами коуч-наставництва є отримання як загальної інформації про організацію, так і спеціальних знань про посадові обов'язки та завдання, незначні витрати на навчання, а також популяризація поглядів, поведінки і організаційних цінностей;

– Навчання: курси підготовки і перепідготовки працівників, методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня, стажування, лекції, професійні семінари, конференції, майстер-класи, тренінги, групові дискусії, практичні ситуації, бізнес-симуляції, ділові ігри, рольові ігри, імітаційні ігри, метод

ротації, розвиваючі проекти і завдання; індивідуальні плани розвитку, коуч-наставництво, професійний інструктаж, демонстрування.

Розвиток кадрового потенціалу шляхом методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікаційно-професійного рівня та стажування дозволяє зосередитись на компетенціях працівників, які мають найбільший вплив на продуктивність праці, забезпечує зв'язок між навчанням працівників, цілями і цінностями організації та сприяє ефективному використанню ресурсів виділених на навчання.

Проведення лекцій часто використовувався, простий і економічно ефективний метод, оскільки він охоплює максимальну чисельність працівників протягом короткого періоду часу. Даний метод не передбачає активної участі з боку слухачів, крім того, лекція може бути корисна в разі вміло розробленої презентації та доступності у розумінні.

Професійні семінари, конференції та майстер-класи охоплюють незначну кількість працівників і спрямовані на обговорення різних питань і проблеми, вироблення рішень. Такі методи дозволяють контролювати ступінь розуміння слухачами пройденого матеріалу.

Тренінги професійних і управлінських навичок спрямовані на практичний аспект навчання, набуття необхідних навичок і умінь шляхом групових дискусій, практичних ситуацій, менеджмент-тренінгах, бізнес-симуляцій, ділових, рольових та імітаційних ігор. Перевагами даного методу є [91]: ефективність в оволодінні або розвитку конкретних компетенцій; можливість застосування отриманих знань, навичок, умінь на практиці відразу після оволодіння ними; актуальність отримуваних знань; підвищення мотивації працівників під час проходження тренінгу. Недоліки полягають у необхідності залучення сторонніх осіб до складання програм тренінгу та забезпечення післятренінгової підтримки, закріплення та посилення ефектів [91].

Групові дискусії полягають у спільному обговоренні питань та груповому вирішенні проблем. Перевагами методу є підвищення рівня згуртованості

колективу, крім того, кожен учасник має можливість представити свої власні ідеї і бачення вирішення певних проблем та отримати зворотній зв'язок від інших членів групи. Недоліком даного методу можуть бути різні соціальні бар'єри.

Бізнес-симуляції, практичні ситуації та імітаційні ігри реалізуються за допомогою моделювання бізнес-процесів, ситуацій, проблем. Даний метод сприяє отриманню спеціальних знань, необхідних для вирішення конкретних проблем і завдань.

Ділові і рольові ігри передбачає вивчення і обговорення ситуацій і матеріалу, що моделюють ті чи інші аспекти професійної діяльності працівників. Перевагами даного методу є [91]: можливість різностороннього дослідження проблем; максимальна наближеність до професійної діяльності; моделювання рішень ситуацій; дозволяє оцінити готовність і вміння працівників вирішувати ті чи інші проблемні ситуації; може служити інформацією для вибору співробітників на вакантні посади. Недоліки полягають в охопленні незначної чисельності працівників.

Розвиваючі проекти (спеціальні проекти в межах організації, так і зовнішні), завдання та індивідуальні плани розвитку спрямовані на досягнення конкретних результатів, формування нових і удосконалення існуючих компетенцій, орієнтованих на окремих працівників.

Відео та дистанційне навчання реалізується за допомогою надання працівникам аудіо і відео програм, електронних документів та використання телекомунікаційних технологій для навчання працівників на відстані [91]. Перевага таких методів полягає у незначних витратах, гнучкості і зручності у виборі графіку навчання.

Професійний інструктаж і демонстрування полягає у навчанні працівників шляхом розповіді, показу, пояснень і демонстрування. Даний метод передбачає отримання загальних знань про об'єкт.

На підставі вищевикладеного, розвиток кадрового потенціалу є одним із важелів підвищення ефективності роботи працівників, продуктивності праці,



мотивації та адаптаційної гнучкості, а також чинником професійного і кар'єрного зростання, самореалізації і саморозвитку, набуття нових компетенцій і удосконалення наявних компетенцій. Запропонована програма розвитку кадрового потенціалу спрямована на довгострокову перспективу, формування сприятливого організаційного клімату, загальний розвиток працівників та підприємства в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження компетентнісного підходу у розробці пріоритетних напрямів управління розвитком кадрового потенціалу підприємств дало змогу зробити такі висновки.

1. Здійснено порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» і приватного підприємства ПрАТ «Інфузія» для оцінки факторів, які вплинули на зростання збитку транспортної компанії, а також для факторного аналізу прибутку приватного підприємства. Інструментом оцінювання впливу результатів діяльності керівників і спеціалістів, їх частки та чисельності працюючих, на фінансовий результат стала побудова індексних функціональних моделей збитку та прибутку компаній.

2. Результати факторного аналізу за моделлю збитку КП «Вінницька транспортна компанія» довели, що її збиток у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 37,7 %, або на 56,5 млн грн. На зростання збитку негативно вплинули такі фактори: підвищення коефіцієнта збитковості, рівня витрат на одну особу керівників і спеціалістів і частки керівників і спеціалістів у загальній чисельності працюючих. Позитивно вплинуло лише скорочення середньої річної чисельності працюючих (за рахунок скорочення інших категорій працюючих у загальному складі працівників.). Особливо треба підкреслити, що темп приросту збитку (37,7 %) виявився значно вищим, ніж темп приросту собівартості перевезень (23,0%). Це викликає необхідність проведення

цілеспрямованої політики ефективних змін на підприємстві, перш за все, заходів, направлених на покращення якості кадрового потенціалу через запровадження компетентнісного підходу в системі управління.

3. Виявлено значний позитивний вплив усіх факторів на зростання чистого прибутку приватної компанії ПрАТ «Інфузія», на 50,6%. Це покращення співвідношення між прибутком і доходом, зростання доходу на одну особу керівників і спеціалістів, зростання частки спеціалістів у загальній чисельності працюючих, які несуть в собі характеристику більш високої якості кадрового потенціалу порівняно з якістю кадрового потенціалу транспортної компанії, а також підвищення чисельності усіх працюючих. Зростання прибутку досягнуто за рахунок виробничого і збутового потенціалу (78 %) і кадрового потенціалу (22 %).

4. З'ясовано, що за умови покращення якісного рівня кадрового потенціалу підприємств, запровадження ефективного менеджменту управлінського персоналу досягається підвищення управління в цілому. Запропоновано розробку та реалізацію структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу через використання компетентнісного підходу, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Це дасть змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства.

5. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу підприємства визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності, результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності та прозорості.

Сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [30, 31, 34, 138, 140].

## ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є узагальнення теоретичного обґрунтування та вирішення важливого науково-прикладного завдання, яке полягає в поглибленні концептуальних засад управління кадровим потенціалом підприємства з позиції використання компетентнісного підходу, що дає можливість сформулювати наступні принципові положення, висновки і рекомендації.

1. На підставі використання методології стратегічного управління з налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST) сформовано визначення категорії «кадровий потенціал», яке у роботі трактується як 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 ефективною та результативною діяльністю відповідно до особливостей та цілей підприємства. Актуалізовано використання компетентнісного підходу як ефективного інструмента забезпечення висококомпетентними працівниками та системоутворюючу основу, що сприятиме формуванню нових процесів в управлінні кадровим потенціалом.

2. Встановлено взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників, що засвідчило актуальність застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Здійснена характеристика компетенцій працівників за структурними елементами кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) дала змогу запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад (спеціалістів, керівників), що слугує орієнтиром в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства.

3. Поглиблено концептуальні засади управління кадровим потенціалом підприємства з позицій впровадження компетентнісного підходу, які унаочнено у вигляді послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу, що є ефективним інструментом розробки комплексної програми розвитку кадрового потенціалу підприємства.

4. Здійснено аналіз кадрового забезпечення КП «ВТК» та ПрАТ «Інфузія» за віковою і статевою характеристикою, розподілом складу працівників за рівнем освіти та категоріями посад, особливостями руху персоналу і підвищення кваліфікації, а також виокремлено наявні позитивні та негативні тенденції кадрового забезпечення з метою створення передумов ефективного управління кадровим потенціалом підприємств.

5. Обґрунтовано необхідність вдосконалення методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з позиції використання розроблених критеріїв оцінки, експертного методу, ранжування, з'ясування узгодженості думок експертів для визначення рівня компетентності спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими. Апробація методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу дала змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів КП «ВТК» – 5,5 балів, для групи керівників – 6,9 балів (з 10), а також для групи спеціалістів ПрАТ «Інфузія» - 6,5 балів та для групи керівного складу – 8,6 балів (з 10). Аргументовано, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику для підприємств різних видів економічної діяльності та галузей економіки.

6. Розроблено методичний інструментарій багатовимірною моделювання розвитку кадрового потенціалу, який ґрунтується на оцінюванні компетентностей спеціалістів і керівників та уможливорює їх групування для

формування напрямів, практичних заходів і підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. Запропонований методичний інструментарій дозволив встановити більш високий рівень розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Інфузія», ніж КП «ВТК», у результаті чого визначено пріоритетні напрями управління кадровим потенціалом підприємств.

7. Адаптовано принципи побудови методики DuPont для поглиблення факторного аналізу на основі функціональних моделей прибутку та збитку за рахунок використання показників кадрового забезпечення. Виявлено значний позитивний вплив усіх факторів на зростання чистого прибутку ПрАТ «Інфузія» (50,6%). Серед них співвідношення між прибутком і доходом, зростання доходу на одну особу керівників і спеціалістів, зростання частки керівників і спеціалістів у загальній чисельності працюючих, підвищення середньорічної чисельності працівників.

За результатами індексної функціональної моделі збиткового підприємства з'ясовано, що фактором найбільшого впливу на зростання збитку КП «ВТК» стало підвищення рівня витрат на одну особу керівників і спеціалістів (21,1%), тобто на підприємстві виникає необхідність проведення цілеспрямованої політики ефективних змін для підвищення рівня кадрового потенціалу через запровадження компетентнісного підходу в системі управління.

8. Запропоновано структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу, що дасть змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищенням продуктивності праці та ефективним виконанням обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпеченням взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства.

9. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу. Сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка реалізується через орієнтацію на цілі, завдання, принципи, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу підприємства в цілому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. К.: Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
2. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. с англ. С. К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2008. 832 с
3. Артемьева Е. Ю. Основы психологии субъективной семантики / под ред. И. Б. Ханиной. М.: Наука; Смысл, 2004. 520 с.
4. Афанасьев В. Я., Корнев И. К. Введение в государственное управление : учеб. пособие. Кн. 3. М.: Финстатинформ, 1998. 48 с.
5. Афанасьев М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 328 с. 2
6. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання. Донецьк: Юго-Восток, 2006. 144 с.
7. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
8. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
9. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10–18.
10. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48–53.
11. Беккер И. Б. Хьюзлид М. А, Ульрих Д. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / пер. с англ. Н. Ю. Скачек. М.: Вильямс, 2007. 304 с.
12. Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы*



*предпринимательства в экономике*. 2005. № 8. С. 75–80.

13. Бізнес-статистика : навч. посібник / Матковський С.О. та ін. К.: Алерта, 2016. 280 с.

14. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. к.е.н. : 08.06.01. Нац. ун-т харч. технологій. К., 2004. 21 с.

15. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

16. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12–16. URL: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2\\_29\\_2016.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf)

17. Бузько И. Р., Бессмертная В. В. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2006. № 11 (105). С. 28–31.

18. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТ «Перун», 2005. 1728 с.

19. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.

20. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36–70.

21. 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 СХУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118–123.

22. Галаз Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Нац. ун-ту Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львівська політехніка. 2010. № 683. С. 178–184.

23. Гармідер Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия. *Экономическая наука и практика* : материалы междунар. науч. конф. Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. С. 133–136.

24. Гармідер Л. Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми національної економіки : зб. наук. праць. Серія «Економіка». т. XII, вип. 205. Донецьк : ДонДУУ, 2011. С. 74–81.

25. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 1 (70). 2013. С. 101–105.

26. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92–96.

27. Герасименко О. О., Курко О. В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114.

28. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. – 2008. – № 3. – С. 23–30.

29. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16.

30. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49–52 (0,15 д.а.).

31. Гонтюк В. А. Взаємозв'язок організаційного розвитку та розвитку кадрового потенціалу. *Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції,

24–25 липня 2015 року, м. Київ : К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2015. Ч. 1. С. 72–75.

32. Гонтюк В. А. Концептуальні положення управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу організації. *Аналітично-інформаційний журнал «Схід»*. 2013. № 6 (126). С. 69–73.

33. Гонтюк В. А. Корреляционно-регрессионный анализ уровня реализации кадрового потенциала организации. *Инновационный потенциал, состояние и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте, образовании, политологии, юриспруденции, психологии, экологии, медицине, филологии, философии, социологии, технике, физике, математике* : сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, 30–31 октября 2013 года, г. Санкт-Петербург : Издательство «КультИнформПресс». С. 138–143.

34. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 року, м. Харків : Х.: Видавничий Дім «ІЕЖЕК», 2013. С. 26–30.

35. Гонтюк В. А. Порівняльна характеристика світових моделей управління кадровим потенціалом організації. *Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 грудня 2014 року, м. Дніпропетровськ : НО «Перспектива». 2014. Ч. 3. С. 28–31.

36. Гонтюк В. А. Сущность и структура кадрового потенциала организации как объекта управления. *Научно-теоретический, научно-практический, научно-методический журнал «Новая экономика»*. 2013 г. № 2 (62). С. 293–300.

37. Гонтюк В. А. Уровни международного управления кадровым потенциалом организации. *Научные предложения. Projekty naukowe* : сборник

научных докладов, 27.02.2015–28.02.2015, Сопот/Sopot. Warszawa: Wydawsa: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2015. Ч. 6. С. 25–27.

38. Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.

39. Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь. 2007. 144 с. URL: <http://lib.sale/kouching-psihologiya/kouch-nastavnichestvo-kak-instrument-razvitiya.html>

40. Горшкова О. В. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции. *Университетское управление: практика и анализ*. 2012. № 4. С. 57-63.

41. Господарський кодекс України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

42. Гринкевич С. С., Гураль Н. Р. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. *Економічний форум*. 2011. № 3. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_3/54.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf)

43. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

44. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.

45. Грішнова О. А. Формування і розвиток людського капіталу в організації. *Управління організацією: регіональні аспекти* : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції 12–13 квітня 2002 р. / за редакцією В. Г. Герасимчука. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2002. 428 с.

46. Грэхэм Р., Кнут Д., Паташник О. Конкретная математика. Математические основы информатики. Киев.: Вильямс, 2010. 781 с.

47. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование : пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.

48. Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Фащевський М. І. Просторова організація продуктивних сил України: мезо- та мікрорегіональний рівень. Вінниця: Книга-Вега, 2007. 572 с.

49. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 392 с.

50. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. 799 с.

51. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу. *Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу*. К., 2004. Ч. 3. С 86–92.

52. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет / пер. с англ. О. Л. Пелявский. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 421 с.

53. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіон. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013 р. № 5 (74). С. 61–67.

54. Замятина Е. Б. Современные теории имитационного моделирования. Специальный курс : уч. пособ. Пермский гос. ун-т., 2007. 119 с.

55. Затеїщикова О. О. Формування стратегії розвитку та використання управлінського персоналу : автореф. дис. к.е.н. : 08.00.04 / НАН України, Н.-д. центр індустріал. пробл. Розвитку : Харків, 2010. 23 с.

56. Звіт про кількість працівників, їх якісний стан та професійне навчання. – Інформація Державної служби статистики України (Форма № 6-ПВ) : кадрова звітність підприємств 2012–2018 р.

57. Зеер, Э. Ф. Ключевые квалификации и компетентности в личностно-ориентированном профессиональном образовании. *Образование и наука*. 2000. – № 3. – С. 90–120.

58. Илларионов А. Е. Основы теории государственной кадровой политики: учебно-методическое пособие и конспект лекций. ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Владимирский филиал : Владимир. 2009. 90 с.

59. Іваницька С. Б. Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

60. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.

61. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.

62. Колосок В. М. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2010. №9 (100). С. 8–12.

63. Колосок В. М. Щодо питання оцінки результатів ефективного розвитку персоналу промислового підприємства : монографія // Донецьк: ДонНТУ, 2009. С. 471–477.

64. Комаров С. В. Механизмы развития и саморазвития организации. *Шумпетеровские чтения* : Материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф. Пермь : Изд-во Перм. нац.-исслед. политехн. ун-та, 2013. С. 28–36.

65. Комаров С. В., Молодчик А. В, Пустовойт К. С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы. *Журнал экономической теории*. 2012. № 3. С. 132–141.

66. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: Эксмо, 2007. 152 с.

67. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / Чуланова О. Л, Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г. : монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 156 с.

68. Коротков А. С. Формирование основных направлений развития кадрового потенциала промышленных предприятий. *Подготовка кадров*. № 3 (801). 2011. С. 42–44.
69. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком*. 2010. №1–3. С. 12–17.
70. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. *Управленческое консультирование*. 2013. № 6 (54). С. 22–31.
71. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационных структур предприятия. *Вестник Адыгейского государственного университета*. 2009. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>
72. Маклаков С. В., Матвеев Д. В. Анализ данных. Генератор отчетов Crystal Reports. СПб.: БХВ-Петербург, 2003. 496 с.
73. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302>
74. Маслов Е. В. Методы оценки персонала предприятия. М.: ЮНИТИ, 1999. 246 с.
75. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. 312 с.
76. Махначова Н. М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. № 8. 2017. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/54.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf)
77. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Медведь О. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
78. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник : пер. с англ. Пташная Т. М.: Гиппо, 2004. 125 с.
79. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.

80. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.

81. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_3/2010/03/100330.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_3/2010/03/100330.pdf)

82. Наказ Державної служби статистики України «Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження N 9-ДС (річна) : Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників та спеціалістів» від 07.10.2010 р. № 415 (зі змінами). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0985-10>

83. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Оцінка ефективності використання управлінського потенціалу організації. *Науковий журнал «Економіка. Фінанси. Право»*. 2013. №3. С. 31–33.

84. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Міжгалузевий науково-практичний журнал «Проблеми науки»*. 2013. №1. С. 43–45.

85. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2008. 211 с.

86. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 177–183.

87. Орлов А. И. Прикладная статистика. М.: Издательство «Экзамен», 2004. URL: <http://www.aup.ru/books/m163/>

88. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Січень 2015 р. – Вип. 3. – С. 376–379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015/>



89. Павлова В. А., Гармідер Л. Д. Специфічні характеристики підприємства і стратегія розвитку кадрового потенціалу: теоретичні аспекти і взаємозв'язок. *Академічний огляд*. 2010. № 2 (33). С.77–82.

90. Петрова Н. И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Экономика и финансы*. 2010. № 1. С. 481–485.

91. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 43. 2013. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-professionalnogo-razvitiya-personala-predpriyatiya>

92. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. М.: Статистика, 1980. – 151 с.

93. Практикум зі статистики: навчальний посібник / А. В. Сидорова, Г. В. Анісімова, Л. О. Масіч, Л. Л. Шамілева та ін. Донецьк : Каштан, 2014. 284 с.

94. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

95. Россоха В. В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36–42.

96. Рудафина Е. Р. Построение системы компетенций в организации : методическое пособие. М.: МЦФЭР ; ВКК – национальный союз кадровиков, 2008. 52 с.

97. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / К. Кернс. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.

98. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009\\_3/savchuk\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm)

99. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.

100. Сидорова А. В., Глущенко А. М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу : монографія. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 169 с.
101. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45.
102. Сидорова А. В., Кіосак Я. В. Міжнародна статистика : підручник. Донецьк: Каштан, 2013. 384 с.
103. Синиця Т. В. Визначення змісту соціально-економічної категорії трудового потенціалу. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Сер. «Экономические науки»*. К.: Техника. 2001. Вып. 34. С. 298–300.
104. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учт, банки*. 2016. № 1(21). С. 288–294.
105. Слиньков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). К. : Алерта, 2004. 240 с.
106. Соціальна робота. Менеджмент соціальної роботи / В.П. Андрущенко та ін. Книга 7. К.: ДЦССМ, 2003. 372 с.
107. Спенсер-мл. М. Лайм, Спенсер М. Сайн. Компетенции на работе / пер. с англ. М: НІРРО, 2005. 384 с.
108. Столярук Х. С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнесформ*. 2013. № 12. С. 378–383.
109. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
110. Тейлор Ф. Научная организация труда. М.: Изд-во «Республика», 1998. 247 с.
111. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. М.: Гиппо, 2003. 228 с.
112. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В.; Обл.

комунал. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва «Стратегія». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 316 с.

113. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.

114. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: Прогресс-Универс, 2000. 315 с.

115. Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : збірник матеріалів XI Міжнародної науковопрактичної конференції / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.

116. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205–208.

117. Чернова Т. В. Экономическая статистика. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 140 с.

118. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. № 5(24). URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>

119. Шакина М. А., Турняк К. В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 4. С. 41–55.

120. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. 583 с.

121. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

122. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. Випуск: 2-ге видання. Київ: «КНЕУ», 2004. 669 с.

123. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : монографія. К.: МАУП, 2002. 832 с.
124. Яновский А. Г. Многомерный анализ в системе STATISTICA. Одесса : «Оптимум». Вип.1, 2001. 216 с.
125. Яновский А. Психологические аспекты управления персоналом. *Кадровик України*. 2007. № 5. С. 120–123.
126. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
127. Ястремська О. М., Доуртмес П. О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 161–168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_26).
128. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямками. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 1. С. 124-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2018\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_1_17)
129. Beardwell J. Human Resource Management: A Contemporary Approach 7/E. Instock ApS, 2014. 704 p.
130. Bhatawdekar S. Competency Management (Competency Matrix and Competencies). CreateSpace Independent Publishing Platform. 2015. 128 p. 164
131. Callahan J. L. Emotion management and organizational functions: A case study of patterns in a not-for-profit organization. *Human Resource Development Quarterly*. 2000. Vol. 11 (3). P. 245–267.
132. Competence Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective / Brockmann M., Clarke L., Mehau Ph., Winch Ch. *Vocations and Learning*. 2008. No 1. P. 227–244.
133. Emotion and Appraisal Profiles of the Needs for Competence and Relatedness / Tong E., Bishop G., Enkelmann H., Diong S., Why Y., Khader M., Ang J. *Basic and Applied Social Psychology*. 2009. 31(3). P. 218.

134. European employment strategy URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101>
135. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. 2014 . Vol. 13. P. 336–368.
136. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2012. Vol. 14. P. 566–585.
137. Gontiuk Viktoriia. Algorithm and methods of human resources evaluation/ *European Sciences review*. 2014. Vol. 3, May–June. P. 184–188.
138. Gontiuk Viktoriia. Structural and logical model of human resource development in the company. *L'Association 1901 «SEPIKE»*. 2014. Ed. 6. P. 78–81.
139. Gontiuk Viktoriia. The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2013. Vol. 35, No. 4. P. 522–528.
140. Gontiuk Viktoriia. The human resources department as interconnected element of organization. *Science engineering and economic paradigm of modern society : the International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers*. “The genesis of genius”, professional scientific publication, ed.dep. : Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), June 25, 2014. Vol. 2. P. 126–128.
141. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. 2009. Volume 2/9. P. 180–186.
142. Heery E., Noon M. Dictionary of Human resources management. Oxford University Press, 2001. 584 p.
143. Hellriegel J. S. Management: A Competency-Based Approach. Cengage Learning. 10 edition. 2004. 624 p.
144. Horton S., Hondeghem A., Farnahm D. Competency Management in the Public Sector. *European Variations on a Theme*. IOS Press. 2002. P. 13–17.

145. Inmon W.H. Building the Data Warehouse. Third Edition John Wiley & Sons, Inc. New York, 2002. 428 p.
146. Innovation and Competitiveness of the Creative Industries / Falk R., Bakhshi H., Falk M., Geiger W., Karr S., Keppel C., Leo H., Spitzlinger R. WIFO, Wien, Austrian Institute of Economic Research, 2011. 80 p.
147. Kimbell R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit: The Complete Guide to Dimensional Data Warehouses. Willey & Sons. Second Edition, 2002. 447 p.
148. Klett F., Wang M. Editorial: The War for Talent Technologies and solutions toward competency and skills development and talent identification. *Knowledge Management & E-Learning*. 2013. № 5 (1). P. 1–9.
149. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and human resource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2007. 121 p.
150. Langit L. Foundations of SQL Server 2005 Business Intelligence. APRESS, 2007. 415 p.
151. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. *Advances in Developing Human Resources*. 2012. Vol. 14. P. 333–344.
152. Mahal P. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *The IUP Journal of Management Research*. 2012. Vol. XI. No. 4. P. 37–53.
153. Mattson B.W. Development and validation of the critical outcome technique. *Human Resource Development International*. 2000. Vol. 3 (4). P. 465–487.
154. 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.
155. Obeidat B. The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities. *The IUP Journal of Management Research*. 2012. Vol. 4, No. 4. P. 192–210.

156. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16/2. P. 123–153.
157. Quinn S. *From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR*. Ventus Publishing ApS, 2011. 60 p.
158. Senuycel Z. *Managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup> Century*. Ventus Publishing ApS, 2009. 77 p.
159. Sheikh A.M. *Human Resource Development and Management*. S.Chand and Co. Ltd, New- Delhi. 2009. P. 79–80.
160. Sienkiewicz L. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. Warsaw, 2014. 264 p.
161. Stavrou E., Brewster C., Charalambous C. Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*. 2010. Vol. 21/7. P. 933–962.
162. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. *An empirical study in Malaysia*, *Journal of Applied Business Research*. 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.
163. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance / Offermann L.R., Bailey J.R., Vasilopoulos N.L., Seal C., Sass M. *Human Performance*. 2004. Vol. 17. P. 219–243.
164. Virtanen T. Changing competencies of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*. 2000. Vol. 13 (4). P. 333–341.

## **ДОДАТКИ**



Комунальне підприємство «Вінницька транспортна компанія»  
(КП «ВТК»)

ЄДРПОУ 03327925

21036, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, буд. 29

(0432) 67-10-04, 55-41-94, kp.vinttu@gmail.com

15.07.2019 № 352

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гонтюк Вікторії Анатоліївни

Результати дисертаційної роботи на тему: «Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства» були впроваджені в КП «Вінницька транспортна компанія», а саме:

- розроблений методичний інструментарій багатовимірного моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності працівників, зокрема, враховано для оцінювання якості роботи структурування рівня компетентності різних категорій посад (спеціалістів, керівників) на групи розвитку кадрового потенціалу;
- втілено заходи, передбачені структурно-логічною моделлю управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом при формуванні кадрової стратегії підприємства, що буде сприяти підвищенню ефективності використання праці управлінського персоналу.

Генеральний директор



М.П. ЛУЦЕНКО

# Приватне акціонерне товариство

# Інфузія

23219, Вінницька обл., Вінницький р-н, с. Вінницькі Хутори, Немирівське шосе, 84 А;  
21034, м. Вінниця, вул. Волошкава, 55, тел. (0432) 50-89-70, тел./факс: (0432) 508975 (бух.),  
e-mail: [infuzia@vn.ua](mailto:infuzia@vn.ua), р/р 26001610017446 в АТ «ПроКредит Банк» м. Києва, МФО 320984  
ЄДРПОУ 31287944, ідент. податковий номер 312879426545, св..платника ПДВ 36759530

№ 9/16 від 31 липня 2019 р.

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
«Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом  
підприємства»

Гонтюк Вікторії Анатоліївни

Наукові результати дисертаційної роботи «Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства» розглянуто та рекомендовано до впровадження в ПрАТ «Інфузія», а саме:

- методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу;
- запропоновано до переліку загальних критеріїв та показників якості роботи керівників і спеціалістів додаткові критерії оцінювання кадрового потенціалу;
- використано результати оцінювання кадрового потенціалу під час підбиття підсумків виконання працівниками покладених на них обов'язків і завдань та підготовки кадрової звітності;
- враховано запропоновану програму розвитку кадрового потенціалу підприємства при розробці кадрової стратегії підприємства, що дозволить підвищити якість управлінських рішень.

Адміністративний директор

ПрАТ «Інфузія»



В.А. Очеретнюк



ДЕРЖСТАТ

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Хмельницьке шосе, 15, м. Вінниця, 21100, тел./факс (0432) 52-59-96, приймальня (0432) 52-57-77,  
E-mail: [vinstat@vn.ukrstat.gov.ua](mailto:vinstat@vn.ukrstat.gov.ua) Web: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua> Код ЄДРПОУ 02359395

06.08.2019 № 16-35/85-19

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гонтюк Вікторії Анатоліївни

Результати дисертаційної роботи на тему: «Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства» були впроваджені у аналітичній роботі Головного управління статистики у Вінницькій області, зокрема: результати опитування експертів щодо оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та керівного складу КП «Вінницька транспортна компанія» і ПрАТ «Інфузія» при формуванні кадрової звітності даних підприємств – «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання (Форма № 6-ПВ)».

Начальник Головного управління  
статистики у Вінницькій області,  
кандидат економічних наук,  
заслужений економіст України



С.Н. ІГНАТОВ



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 № 273/01-13/01.1.3  
 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої Вченої Ради

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Гонтюк Вікторії Анатоліївни на тему «Компетентнісний підхід в системі  
 управління кадровим потенціалом підприємства»,  
 поданої на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за  
 спеціальністю 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» (за видами  
 економічної діяльності)

Результати та рекомендації, викладені в дисертації Гонтюк В.А., «Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства», використано при читанні лекцій з курсів «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Економіка підприємства».

Використання запропонованих аналітичних інструментів дозволяє визначити рівень компетентності керівників і спеціалістів підприємства та поліпшити якість моніторингу компетентностей, а також запланувати перелік заходів, спрямованих на підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Проректор з наукової роботи



І. В. Хаджинов

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ*****Статті у наукових фахових виданнях***

1. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. № 1. С. 43–45 (0,4 д.а.).

2. Нідзельська В. А. (Гонтюк В. А.) Оцінка ефективності використання управлінського потенціалу організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 3. С. 31–33 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).

3. Гонтюк В. А. Концептуальні положення управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу організації. *Схід*. 2013. № 6 (126). С. 69–73 (*Index Copernicus та інші*) (0,5 д.а.).

4. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 376–379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015> (0,4 д.а./0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні взаємозв'язку стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації.*

5. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45 (0,4 д.а./0,25 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу.*

***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав, які включені до міжнародних наукометричних баз***

6. Gontiuk V. The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2013. Vol. 35, №. 4. P. 522–528 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).

7. Gontiuk V. Structural and logical model of human resource development in the company. *Journal L'Association 1901 «SEPIKE»*. 2014. Ed. 6. P. 78–81 (*Index Copernicus та інші*) (0,4 д.а.).

***Публікації за матеріалами конференцій***

8. Гонтюк В. А. Корреляционно-регрессионный анализ уровня реализации кадрового потенциала организации. *Инновационный потенциал, состояние и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте, образовании, политологии, юриспруденции, психологии, экологии, медицине, филологии, философии, социологии, технике, физике, математике*: сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, 30–31 октября 2013 г., г. Санкт-Петербург. Издательство «КультИнформПресс», 2013. С. 138–143 (0,38 д.а.). *дистанційна участь*

9. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 р., м. Харків. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2013. С. 26–30 (0,3 д.а.). *очна участь*

10. Gontiuk V. The human resources department as interconnected element of organization. *Science engineering and economic paradigm of modern society*: the International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers. “The genesis of genius”, professional scientific publication, – ed.dep.: Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), June 25, 2014. Vol. 2. P. 126–128 (0,14 д.а.). *дистанційна участь*

11. Гонтюк В. А. Порівняльна характеристика світових моделей управління кадровим потенціалом організації. *Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 грудня 2014 р., м. Дніпропетровськ. НО «Перспектива», 2014. Ч. 3. С. 28–31 (0,23 д.а.). *дистанційна участь*

12. Гонтюк В. А. Уровни международного управления кадровым потенциалом организации. *Научные предложения. Projekty naukowe* : сборник научных докладов, 27–28 лютого 2015 р., м. Сопот/Sopot. Warszawa: Wydawsa: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. Ч. 6. С. 25–27 (0,14 д.а.). *дистанційна участь*

13. Гонтюк В. А. Взаємозв'язок організаційного розвитку та розвитку кадрового потенціалу. *Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 24–25 липня 2015 р., м. Київ. К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 1. С. 72–75 (0,23 д.а.). *дистанційна участь*

14. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 49–52 (0,15 д.а.). *дистанційна участь*

#### ***Статті в інших виданнях***

15. Гонтюк В. А. Сущность и структура кадрового потенциала организации как объекта управления. *Новая экономика*. 2013. № 2 (62). С. 293–300 (0,7 д.а.).

16. Gontiuk V. Algorithm and methods of human resources evaluation. *European Sciences review*. 2014. №5-6. P. 184–188 (0,4 д.а.).

#### **ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Международная научно-практическая конференция «Инновационный потенциал, состояние и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте, образовании, политологии, юриспруденции, психологии, экологии, медицине, филологии, философии, социологии, технике, физике, математике» (г. Санкт-Петербург, 30–31 октября 2013 г.), *дистанційна участь*.

2. Всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка підприємства: проблеми теорії та практики» (м. Харків, 27 листопада 2013 р.), виступ з доповіддю.

3. International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers «Science engineering and economic paradigm of modern society», дистанційна участь.

4. Міжнародна науково-практична конференція «Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки» (м. Дніпропетровськ, 26–27 грудня 2014 р.), дистанційна участь.

5. Конференція «Научные предложения. Projekty naukowe», дистанційна участь.

6. Міжнародна науково-практична конференція «Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит» (м. Київ, 24–25 липня 2015 р.), дистанційна участь.

7. Всеукраїнська науково-практична конференція «Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки» (м. Київ, 17 серпня 2019 р.), дистанційна участь.



**Критерії оцінки рівня компетентності працівників  
за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу**

Компетенції	Критерії рівня оцінки компетенцій							
	Низький		Задовільний		Добрий		Високий	
	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	Розвинута недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги.	Забезпечує необхідний рівень самостійного виконання професійних завдань.	Розвинута посередньо та забезпечує необхідний рівень виконання професійних завдань при сторонній допомозі.	Розвинута та забезпечує виконання практичних завдань професійного характеру.	Розвинута та забезпечує необхідний рівень самостійного виконання професійних завдань.	Забезпечує виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні, має можливість надати консультації підлеглим.	Забезпечує виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні, має можливість надати певні консультації іншому виконавцю.	Забезпечує виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні, надає консультації підлеглим, контролює та коригує їхню роботу.
Оперативність та системність мислення	Повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин.	Приймає нові завдання і ситуації на роботі.	Приймає нові завдання і ситуації на роботі.	Сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується у нових ситуаціях.	Сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується у нових ситуаціях.	Швидко сприймає нові завдання і ситуації, визначає впливові фактори та суть справи.	Швидко сприймає нові завдання і ситуації, визначає впливові фактори та суть справи.	Швидко сприймає нові завдання і ситуації, визначає впливові фактори та суть справи, прогнозує тенденції розвитку або можливі проблеми.
Здатність до саморозвитку	Низький рівень бажання та здатності до навчання та розвитку.	Самостійно накопичує досвід, навчається.	Необхідна допомога в розвитку.	Здатність до саморозвитку та.	Самостійно накопичує досвід, навчається.	Високо ефективна здатність до саморозвитку та вирішення нових проблем.	Здатність до саморозвитку.	Високий рівень саморозвитку та забезпечує розвиток співробітників.
Здатність до самостійного прийняття рішень	Самостійних рішень не приймає, у разі виникнення найменших проблем потребує стороннього втручання.	Здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди обгрунтованими.	Здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди обгрунтовані; у критичних ситуаціях виявляє нерішучість.	У прийнятті рішень самостійний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критичних ситуаціях здатний до рішучих дій.	У прийнятті рішень, як правило, самостійний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критичних ситуаціях здатний до рішучих дій; виконує завдання без сторонньої допомоги.	Високо розвинута здібність до обгрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; в критичних ситуаціях	Високо розвинута здібність до обгрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; в критичних ситуаціях здатний до продуманих і	Прогнозує та вирішує проблеми, приймає ефективні рішення, наявний високий рівень управлінського потенціалу.

## Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
						здатний до продуманих і рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми.	рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми.	
Відповідальність	Виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання.	Виявляє почуття відповідальності не стабільно, потребує постійного контролю за виконанням	Почуття відповідальності виявляє постійно				Високо розвинуті почуття обов'язку; виконавча дисципліна відмінна, надійний у розв'язанні завдань повсякденної діяльності	
Працездатність та витривалість	Працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи.	Працездатність задовільна, збільшення навантаження, як правило, не впливає на якість роботи.	Працездатний збільшення навантаження не впливає на якість роботи.				Працездатність висока, витримує тривале навантаження, відповідає активністю на підвищення вимог.	
Здатність ефективно використовувати розумові здібності	Застосовує для досягнення мінімального результату.	Застосовує для вирішення поставлених завдань.	Відображає професійні знання і вміння, необхідні для ефективної роботи.				Застосовує для досягнення цілей в професійній діяльності та саморозвитку.	
Стресостійкість та емоційна рівноваженість	Невпевненість в собі та емоційна нерівноваженість.	Емоційна стабільність в професійній діяльності.	Впевненість в собі, рівноваженість емоційна стійкість.				Витривалість, готовність та рівноваженість в умовах стресу. Приймає активну участь у вирішенні конфліктних ситуацій.	

*Джерело:* Розроблено автором

Продовження додатку Б  
Таблиця Б.2

Критерії оцінки рівня компетентності працівників за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу

Компетенції	Критерії рівня оцінки компетенцій							
	Низький		Задовільний		Добрий		Високий	
	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	Несумлінне виконання посадових обов'язків, частково використовує професійно-кваліфікаційну підготовку.		Застосовує для виконання посадових обов'язків.		Застосовує для сумлінного вирішення завдань в контексті конкретної професійної діяльності.		Застосовує для розв'язання складних завдань і проблем професійного характеру.	
Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	Знання поверхневі та несистемні, професійні завдання самостійно вирішувати складно.	Володіє спеціальними знаннями, уміннями і навичками і достатніми для досягнення мінімального результату.	Володіє спеціальними знаннями, уміннями і навичками достатніми для досягнення мінімального результату.	Володіє спеціальними знаннями, уміннями і навичками достатніми для задоволення завдань професійного характеру.	Володіє спеціальними знаннями, уміннями і навичками достатніми для вирішення усіх не обхідних завдань професійного характеру.	Володіє системними знаннями, необхідними уміннями і навичками здатний до розв'язання творчих завдань професійного характеру.	Володіє системними знаннями, необхідними уміннями і навичками здатний до розв'язання творчих завдань професійного характеру.	Володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, уміннями і навичками має цілісне уявлення про системність; гнучкість мислення дає змогу розв'язувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері.
Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	Важко зрозуміти та обмежений словниковий запас, документи потрібно переробляти, робить помилки при оформленні документів.	Легко зрозуміти, у документи вносять незначні зміни.	Легко зрозуміти, у документи вносять незначні зміни.	Чітко і переконливо викладає думки, документи не потребують виправлень.	Чітко і переконливо викладає думки, документи не потребують виправлень.	Логічно побудовані висловлення, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладенні думки.	Логічно побудовані висловлення, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладенні думки.	Професійно побудовані висловлення, викладенні думки у документах.
Орієнтація в особливостях професії	Не сприяє впорядкуванню робочого процесу та орієн-	Ретельно вивчає мету і пріоритети в професійній	Ретельно вивчає мету і пріоритети в професійній діяльності;	Чітко визначає мету і пріоритети в професійній діяльності,	Чітко визначає мету і пріоритети в професійній діяль-	Визначає мету і пріоритети в професійній діяльності; забезпечує регулярне	Визначає мету і пріоритети в професійній діяльності; раціонально розподіляє	Визначає мету і пріоритети в професійній діяльності; раціонально розподіляє

## Продовження додатку Б

## Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	тації в особливостях професії.	діяльності; доцільно розподіляє власні робочі завдання.	доцільно розподіляє власні робочі завдання.	оптимально організовує власний робочий процес.	ності, оптимально організовує власний робочий процес.	інформування підлеглих в особливостях професії.	власні професійні пріоритети.	власні професійні пріоритети та допомагає у цьому підлеглим.
Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	Не підтримує заходів з підвищення кваліфікації.	Підтримує заходи з підвищення кваліфікації; не усвідомлює досягнень та можливостей працівників, не знає їх здібностей та інтересів, заважає самостійності співробітників.	Приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації.	Підтримує та приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації; ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, намагається оцінювати їхні здібності.	Приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації, здобуває нові знання та вміннями у своїй професійній сфері з допомогою керівника.	Приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації, здобуває нові знання та вміннями у своїй професійній сфері; ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, правильно оцінює здібності та заслуги, стимулює самостійність мислення та дій.	Підтримує та приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації, здобуває нові знання та вміннями у своїй професійній сфері самостійно.	Приймає участь у заходах з підвищення кваліфікації, здобуває нові знання та вміннями у своїй професійній сфері; ретельно та детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій.
Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	Професійний досвід накопичує повільно, професійні завдання вирішує лише традиційними методами та професійне новаторство не сприймає або заперечує.	Професійний досвід накопичує і оновлює у міру потреби, здебільшого працює за шаблоном.	Професійний досвід накопичує і оновлює у міру потреби, здебільшого працює за шаблоном.	Працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду, сумлінно, результативно; має новаторські підходи у професійній діяльності.	Працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду, сумлінно, результативно; має новаторські підходи у професійній діяльності.	Активно, цілеспрямовано, систематично і результативно працює над підвищенням професійних знань, вмінь і навичок; здатний реалізувати і підтримати нове у професійній сфері.	Активно, цілеспрямовано, систематично і результативно працює над підвищенням професійних знань, вмінь і навичок; здатний реалізувати і підтримати нове у професійній сфері.	Накопичує, поновлює, творчо використовує, ділиться зі співробітниками професійним досвідом; здатний реалізувати і підтримати нове у професійній сфері.
Дотримання професійних норм	Рівень знань та дотримання професійних норм низький.		Рівень знань та дотримання професійних норм задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації.		Знання, володіння та чітке дотримання професійних норм.		Високий рівень володіння та дотримання професійних норм, чітко та доречно їх використання.	

Джерело: Розроблено автором

Продовження додатку Б  
Таблиця Б.3

Критерії оцінки рівня компетентності працівників  
за соціальною складовою кадрового потенціалу

Компетенції	Критерії рівня оцінки компетенцій							
	Низький		Задовільний		Добрий		Високий	
	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Комунікаційна здатність	Неспроможний дотримуватися особистої точки зору, аргументація непевнена, непереконлива.	Подає свою точку зору професійно, конкретно.	Подає свою точку зору професійно, конкретно.	Свою точку зору може переконливо аргументувати.	Свою точку зору може переконливо аргументувати.	Цілеспрямовано репрезентує точку зору, не ігноруючи належних контраргументів.	Цілеспрямовано репрезентує точку зору, не ігноруючи належних контраргументів.	Чітко репрезентує точку зору, оптимально доносить робочі завдання, максимально ефективно комунікує з підлеглими.
Відкритість та здатність до співпраці	Рідко надає допомогу, часто не інформує співробітників.	Співпрацює з іншими, забезпечує інформування підлеглих.	Співпрацює з іншими, відкритий у колективі.	Плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує підлеглих.	Плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, відкритий у колективі регулярно інформує співробітників.	Плідно співпрацює з колективом, забезпечує регулярне інформування підлеглих, раціонально розподіляє робочі завдання.	Здатний до ефективної співпраці, виявляє здібності до роботи у колективі.	Найявні здібності до роботи у колективі, відкритість та ефективність співпраці, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети, забезпечує зворотній інформаційний зв'язок.
Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	Здатний до сприйняття та користування інформацією.	Здатний до сприйняття користування та передачі інформації, але нечітко формулювання завдань підлеглим.	Здатний до сприйняття користування та передачі інформації.	Здатний до сприйняття класифікації, аналізу, асиміляції, користування та передачі інформації, але не завжди пояснює та надає потрібну інформацію і професійні поради підлеглим.	Здатний до сприйняття класифікації, аналізу, асиміляції, користування та передачі інформації.	Здатний до сприйняття класифікації, аналізу, асиміляції, користування та передачі інформації, чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та професійні поради підлеглим.	Здатний до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації.	Здатний до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; роз'яснює завдання доступно, детально; вчасно консультує підлеглих.
Навички роботи в команді	Відсутнє відчуття приналежності до команди.	Взаємодія і взаємозалежний в команді.	Взаємодія і взаємозалежний в команді.	Тісна взаємодія і взаємозалежність в команді, відчуття відповідальності за результати командної роботи.	Тісна взаємодія і взаємозалежність в команді, відчуття приналежності до команди.	Тісна взаємодія і взаємозалежність в команді, відчуття приналежності до команди, спільність роботи в команді, відчуття	Тісна взаємодія і взаємозалежність в команді, відчуття приналежності до команди, спільність роботи в команді.	Тісна взаємодія і взаємозалежність в команді, спільність роботи в команді, направляє команду на досягнення стратегічних і тактичних

## Продовження додатку Б

## Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
						відповідальності за результати командної роботи, стимулювання до результативної колективної діяльності.		цілей, проявляє лідерські здібності, створення умов та управління комунікацією членів команди.
Здатність до лідерства	Якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний.		Здатний позитивно впливати на людей, але у практичній діяльності цим користується рідко.		Здатний позитивно впливати на людей, має якості лідера.		Володіє високо розвинутими здібностями позитивного впливу на людей, якості лідера виявленні яскраво.	
Уміння проводити переговори	Неспроможність ефективних між особистісних комунікацій.		Здатність відстоювати свою точку зору, проводити переговори.		Ефективність міжособистісних комунікацій, завоювання довіри опонентів здібності до переконання.		Високий рівень навичок ділового спілкування, здібності до переконання, ефективного проведення переговорів.	
Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих; поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, невічлива, зухвала).		Рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації.		Культурний у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий.		Володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки, у критичних ситуаціях завжди проводиться коректно і водночас з розумінням.	

*Джерело:* Розроблено автором

Продовження додатку Б  
Таблиця Б.4

Критерії оцінки рівня компетентності працівників  
за трудовою складовою кадрового потенціалу

Компетенції	Критерії рівня оцінки компетенцій							
	Низький		Задовільний		Добрий		Високий	
	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад	Спеціалісти	Керівний склад
Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	Не відповідає очікуваному результату, перевищується встановлений термін виконання; результати потрібно постійно виправляти.	Не відповідає очікуваному результату власної роботи; контроль за результатами праці підлеглих відсутній взагалі або не ефективний.	Відповідає встановленому терміну виконання; результати роботи майже не потребують виправлень.	Відповідає очікуваному результату власної роботи; епізодично контролює виконання працівниками поставлених завдань.	Повністю вкладається в термін, має час на додаткове опрацювання; відповідає очікуваній результативності праці.	Відповідає очікуваному результату, результати власної роботи високої якості: систематично контролює виконання працівниками поставлених завдань.	Перевищує сподівання, виконує завдання постійно із скороченням терміну, виконує за цей час додаткові завдання; результати роботи високої якості.	Перевищує сподівання, виконує завдання постійно із скороченням терміну, результати роботи високої якості, орієнтація на вирішення складних проблем; ефективно здійснює функцію контролю.
Здатність до планування та організації роботи	Низький рівень планування робочого часу, допускаються прояви без системних кроків щодо виконання завдань.	Здатний до планування та організації власної роботи; не сприяє впорядкуванню робочого процесу підлеглих.	Здатний організувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів.	Здатний до планування та організації власної роботи; ретельно вивчає мету і пріоритети планування та організації робочого процесу підлеглих, доцільно розподіляє робочі завдання.	Здатний організувати свою роботу, постійно підвищує власний процес планування; робота виконується раціонально, з постійним додержанням термінів.	Високий рівень планування та організації власної роботи; визначає мету і пріоритети планування та організації робочого процесу підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання.	Високий рівень організованості і зібраності, цілеспрямовано здійснює планування роботи.	Постійно підвищує процес планування і організації власної роботи; чітко визначає мету і пріоритети планування та організації робочого процесу підлеглих, оптимально організовує робочий процес, розподіляючи завдання досягає максимальної ефективності.
Дисциплінованість	Порушує правила внутрішнього трудового розпорядку.		Дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку.		Дисциплінований, стараний, правила внутрішнього трудового розпорядку виконує без порушень.		Високодисциплінований, суворо і точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку.	
Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	Проявляє складність та проблемність в процесі трудової адаптації.	Потребує довготривалого періоду трудової адаптації; не володіє компетенціями необхідними для здійснення адаптації підлеглих.	Потребує довготривалого періоду трудової адаптації.	Здатний до трудової адаптації, пояснює принципи організації, знайомить зі співробітниками, показує робоче місце і пояснює основні обов'язки і завдання новому працівнику.	Здатний до швидкої трудової адаптації з підтримкою керівника.	Здатний до швидкої трудової адаптації; володіє основними компетенціями необхідними для здійснення адаптації підлеглих.	Здатний до швидкої трудової адаптації.	Високий рівень гнучкості та здатності до швидкої трудової адаптації; забезпечує повну адаптацію працівників.

## Продовження додатку Б

## Продовження табл. Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Готовність до дій та ініціативність	Здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не проявляються потребує постійного спрямування до роботи.	Проявляє ініціативу, але не спрямовує та не заохочує до роботи підлеглих.	Проявляє ініціативу, активністю і творчим ставленням до справи не визначається.	Проявляє ініціативу, спрямовує та заохочує до роботи підлеглих.	Проявляє ініціативу, активний, не позбавлений творчого ставлення до справи, наполегливий.	Проявляє ініціативу та готовність до вирішення складних і творчих завдань; спрямовує та заохочує до роботи підлеглих.	Ініціативний, творчо відноситься до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, які заслуговують на увагу і сприяє їх реалізації.	Ініціативний, здатний генерувати вдалі та ефективні пропозиції; створює атмосферу відкритості та свободи, сприятливого організаційного клімату, які сприяють прояву ініціативи працівників.
Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	Нездатність самостійно визначати проблеми та приймати рішення.	Часто не може самостійно визначати проблеми та прийняти рішення.	Часто не може самостійно визначати проблеми та прийняти рішення.	Здатність визначати проблеми та приймати рішення для вирішення певних завдань.	Здатність визначати проблеми, прийняття рішень можливе лише з допомогою керівника.	Здатність визначати проблеми, розуміння і застосування різних способів прийняття рішень.	Здатність визначати проблеми та приймати рішення для вирішення конкретних завдань.	Високий рівень здатності визначати складні проблеми та приймати рішення для вирішення конкретних завдань.
Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	Виконання своїх обов'язків без дотримання існуючих моральних цінностей в організації.	Виконання своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки, які описують діяльність колективу.	Виконання своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки, які описують діяльність колективу.	Ефективне виконання своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки, підтримкою та сприянням позитивного організаційного клімату.	Ефективне виконання своїх обов'язків з дотриманням моральних цінностей, на які орієнтується колектив.			
Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	Негативне ставлення до роботи, напруженість і конфліктність у відносинах в колективі.	Задовільне ставлення до роботи, що дозволяє здійснювати спільну діяльність.	Задовільне ставлення до роботи, що дозволяє здійснювати спільну діяльність.	Позитивне ставлення до роботи, відповідність очікуванням, що дозволяє підтримувати сприятливу атмосферу.	Позитивне ставлення до роботи, відповідність очікуванням, що дозволяє підтримувати сприятливу атмосферу.	Створення позитивної атмосфери та сприятливого організаційного клімату.	Здатність вносити вклад в збереження позитивної атмосфери на роботі.	Цілеспрямований вплив та застосування комплексу заходів для створення і збереження позитивної атмосфери та сприятливого організаційного клімату.

Джерело: Розроблено автором



## ДОДАТОК В

## Таблиця В.1

Експертне оцінювання кадрового потенціалу групи спеціалістів

КП «Вінницька транспортна компанія»

№	Критерії	Усереднені оцінки експертів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	20	21	19	19	19	18	18	17	17	16
2	Оперативність та системність мислення	11	13	14	10	12	11	11	11	11	11
3	Здатність до саморозвитку	5	9	5	4	4	3	3	2	1	1
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	11	14	15	17	19	21	23	25	27	20
5	Відповідальність	35	34	40	35	35	35	33	31	32	32
6	Працездатність та витривалість	34	32	35	35	35	36	36	37	37	38
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	22	20	21	20	20	19	19	18	18	17
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
9	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22	21	22	25	27	22	24	22	22	25
10	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	20	25	20	20	24	27	20	19	23	25
11	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	15	13	17	17	18	19	20	21	22	23
12	Орієнтація в особливостях професії	15	19	13	15	19	22	26	20	23	26
13	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	5	6	11	10	13	15	17	19	21	23
14	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	3	4	7	8	10	5	6	8	8	10
15	Дотримання професійних норм	21	25	26	27	20	22	25	30	30	20
16	Комунікаційна здатність	20	26	25	20	19	27	27	16	15	15
17	Відкритість та здатність до співпраці	15	16	15	14	19	20	20	24	23	22
18	Здібності сприйняття, накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	24	24	27	20	30	30	27	27	30	25
19	Навички роботи в команді	21	17	16	16	14	12	10	9	7	6
20	Здатність до лідерства	6	5	3	2	1	1	2	4	5	7
21	Уміння проводити переговори	3	4	5	6	7	8	9	10	11	9
22	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	20	22	20	23	19	19	19	22	15	21
23	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	12	15	13	14	15	15	15	16	16	17
24	Здатність до планування та організації роботи	15	19	15	14	14	13	13	12	11	11
25	Дисциплінованість	36	37	36	36	36	36	36	36	36	36
26	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	11	8	9	16	15	17	18	15	21	14
27	Готовність до дій та ініціативність	5	5	3	2	4	6	6	7	7	6
28	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	3	2	4	6	7	8	9	10	11	8
29	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	13	15	14	15	16	16	17	15	18	18
30	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	19	11	15	17	16	19	21	19	15	15

Джерело: Розроблено автором

Таблиця В.2

## Експертне оцінювання кадрового потенціалу групи керівного складу

## КП «Вінницька транспортна компанія»

№	Критерії	Усереднені оцінки експертів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	23	24	25	25	26	27	27	28	29	30
2	Оперативність та системність мислення	24	21	25	24	25	25	26	26	27	27
3	Здатність до саморозвитку	15	21	17	20	21	22	23	24	25	26
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	22	21	19	18	16	15	13	12	10	9
5	Відповідальність	31	25	29	35	34	36	37	39	40	42
6	Працездатність та витривалість	26	29	28	30	31	32	33	34	35	36
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	34	32	31	30	29	27	26	25	23	22
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	20	31	32	36	36	29	31	35	30	36
9	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	21	15	23	22	21	20	19	18	17	16
10	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	21	19	24	24	26	27	29	30	32	33
11	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	21	24	25	31	23	29	26	22	22	31
12	Орієнтація в особливостях професії	25	26	28	29	32	32	23	24	23	25
13	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	30	29	26	22	24	25	27	25	25	27
14	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	19	15	23	15	16	22	19	25	23	18
15	Дотримання професійних норм	24	23	25	25	26	26	27	27	28	28
16	Комунікаційна здатність	29	30	25	32	24	26	25	24	23	22
17	Відкритість та здатність до співпраці	30	24	22	21	20	22	30	24	22	28
18	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	25	29	31	24	27	20	23	26	19	22
19	Навички роботи в команді	14	15	16	17	12	19	25	17	24	15
20	Здатність до лідерства	25	29	28	24	21	20	20	29	29	29
21	Уміння проводити переговори	19	18	18	19	14	10	16	12	13	17
22	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	32	34	28	35	24	32	30	18	32	21
23	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	25	27	26	24	25	24	24	23	23	23
24	Здатність до планування та організації роботи	23	21	15	15	24	19	22	21	14	24
25	Дисциплінованість	31	29	27	26	24	22	21	19	17	16
26	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	25	25	27	28	29	30	31	32	33	34
27	Готовність до дій та ініціативність	16	17	14	16	20	21	21	22	23	20
28	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	22	25	27	28	32	31	26	30	33	33
29	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	14	15	25	17	25	16	24	20	15	21
30	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	20	22	15	24	15	24	22	20	18	14

Джерело: Розроблено автором

Таблиця В.3

## Експертне оцінювання кадрового потенціалу групи спеціалістів

## ПрАТ «Інфузія»

№	Критерії	Усереднені оцінки експертів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	25	21	30	27	25	25	28	25	20	21
2	Оперативність та системність мислення	11	15	11	11	17	20	20	19	19	25
3	Здатність до саморозвитку	5	9	15	10	7	7	9	16	18	18
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	15	20	22	14	11	11	17	19	19	20
5	Відповідальність	30	30	40	35	35	37	33	33	32	35
6	Працездатність та витривалість	30	32	25	27	29	30	30	30	30	25
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	15	20	20	23	22	19	25	25	20	20
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	20	18	22	20	20	15	26	24	26	25
9	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22	20	20	18	19	23	25	26	27	25
10	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	20	25	20	20	24	27	20	19	23	25
11	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	20	24	17	18	19	20	24	25	25	25
12	Орієнтація в особливостях професії	20	24	27	17	18	24	25	20	20	17
13	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	10	12	15	10	8	9	9	10	16	17
14	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	2	6	7	8	9	10	5	5	6	7
15	Дотримання професійних норм	21	25	26	27	20	22	25	30	30	20
16	Комунікаційна здатність	20	26	25	20	19	27	27	16	15	15
17	Відкритість та здатність до співпраці	15	16	15	14	19	20	20	24	23	22
18	Здібності сприйняття, накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	24	24	27	20	30	30	27	27	30	25
19	Навички роботи в команді	20	18	19	16	25	23	24	25	19	20
20	Здатність до лідерства	13	14	16	14	19	15	19	20	18	15
21	Уміння проводити переговори	14	6	10	11	14	6	10	13	9	12
22	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30	25	30	29	32	31	30	34	30	30
23	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	15	15	15	20	19	18	17	16	15	22
24	Здатність до планування та організації роботи	20	19	18	14	13	12	10	11	11	11
25	Дисциплінованість	34	32	35	36	30	20	25	21	25	29
26	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	19	15	16	16	15	15	20	10	13	14
27	Готовність до дій та ініціативність	11	13	14	15	10	20	23	14	16	20
28	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	20	18	19	20	15	16	15	15	20	22
29	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	20	24	24	25	25	20	2	25	24	23
30	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	30	34	30	36	37	34	35	30	40	35

Джерело: Розроблено автором

Таблиця В.4

## Експертне оцінювання кадрового потенціалу групи керівного складу

## ПрАТ «Інфузія»

№	Критерії	Усереднені оцінки експертів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	25	26	27	28	25	25	30	34	30	33
2	Оперативність та системність мислення	20	21	25	23	24	25	25	30	20	27
3	Здатність до саморозвитку	30	34	32	35	32	31	30	34	34	35
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	21	25	24	35	30	30	29	28	30	32
5	Відповідальність	30	34	34	35	36	32	31	30	30	30
6	Працездатність та витривалість	34	35	36	32	31	30	32	31	32	31
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	36	32	31	30	32	35	36	34	38	40
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	36	34	32	35	29	30	30	30	29	28
9	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	24	25	23	24	25	26	30	28	26	25
10	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	25	25	24	26	30	31	34	36	35	29
11	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	36	34	38	40	39	36	37	35	32	31
12	Орієнтація в особливостях професії	21	22	23	15	22	21	23	26	25	25
13	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	30	29	28	27	29	30	30	30	25	27
14	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	27	29	30	25	26	22	24	25	27	28
15	Дотримання професійних норм	30	32	34	32	31	30	29	28	27	25
16	Комунікаційна здатність	21	21	21	26	24	25	26	27	30	30
17	Відкритість та здатність до співпраці	35	34	32	31	30	32	34	31	31	30
18	Здібності сприйняття, накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	30	32	34	29	28	30	31	36	38	32
19	Навички роботи в команді	30	25	26	27	30	29	24	29	24	26
20	Здатність до лідерства	23	24	25	34	30	30	29	30	28	32
21	Уміння проводити переговори	25	26	27	25	24	26	35	34	33	35
22	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	30	34	28	34	28	29	30	30	32	28
23	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	34	27	26	24	25	24	23	25	28	31
24	Здатність до планування та організації роботи	34	35	33	34	32	30	30	28	34	36
25	Дисциплінованість	34	32	26	7	29	28	30	31	31	30
26	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	32	34	29	28	27	26	26	24	25	30
27	Готовність до дій та ініціативність	30	31	34	32	36	36	32	34	29	30
28	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	35	36	37	40	32	25	26	32	33	33
29	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	30	28	27	26	25	25	24	26	28	29
30	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	34	32	32	32	33	35	34	31	30	30

Джерело: Розроблено автором